

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias de la Educación

Maestría en Gerencia Educativa



**Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los  
Directores de Establecimientos Oficiales del Nivel Medio**

(Proyecto de Egreso)

**Carlos Abilio Girón Noriega**

Guatemala, octubre 2013

**Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los  
Directores de Establecimientos Oficiales del Nivel Medio**

(Proyecto de Egreso)

Carlos Abilio Girón Noriega (**Estudiante**)

M.A. Patricia Luz Mazariegos Romero (**Asesora**)

M. Sc Dilia Consuelo Figueroa de Teos (**Revisora**)

Guatemala, octubre 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica y Secretaria General

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**

Vicerrector Administrativo

**Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

**Lic. Dinno Marcelo Zaghi García**

Decano

DICTAMEN APROBACION  
PROYECTO

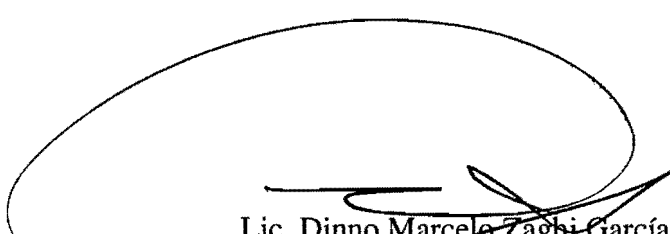
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: **Carlos Abilio Girón Noriega**  
Estudiante de la carrera de Maestría  
en Gerencia Educativa de esta Facultad,  
solicita autorización de Proyecto para  
completar requisitos de graduación.

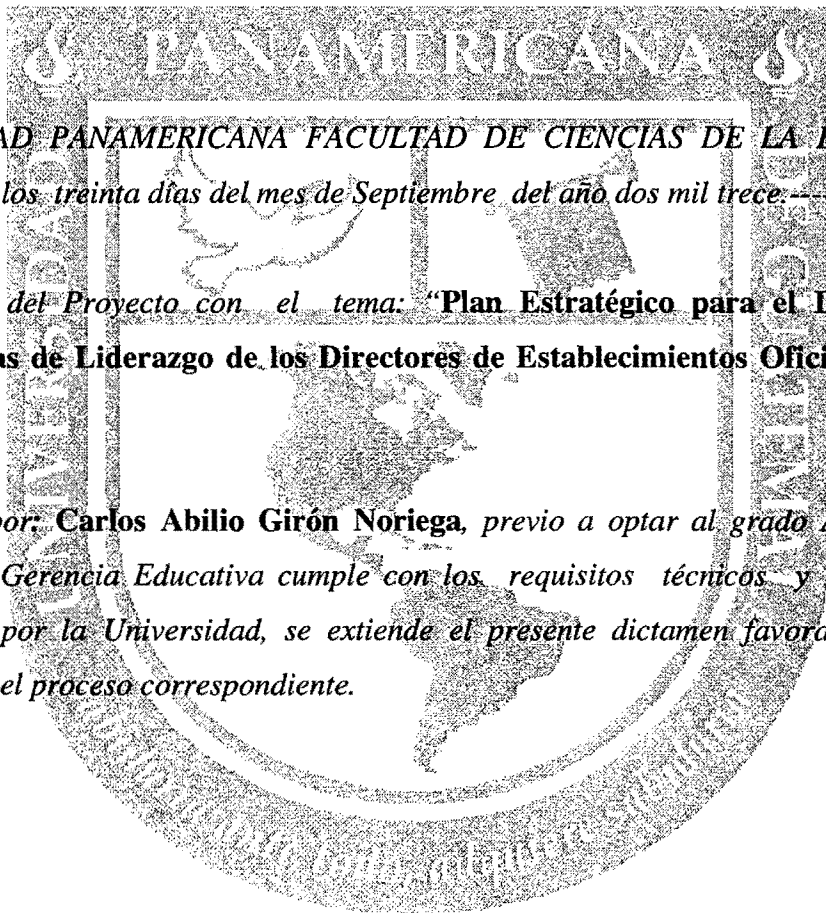
Dictamen Mayo 2013

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos de Proyecto que es requerido para obtener el título de Maestría se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores de Establecimientos Oficiales de Nivel Medio”**.
2. La temática enfoca temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No.69 incisos del a) al c).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante Carlos Abilio Girón Noriega recibe la aprobación de realizar el Proyecto, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.



Lic. Dinno Marcelo Zaghi García  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Decano



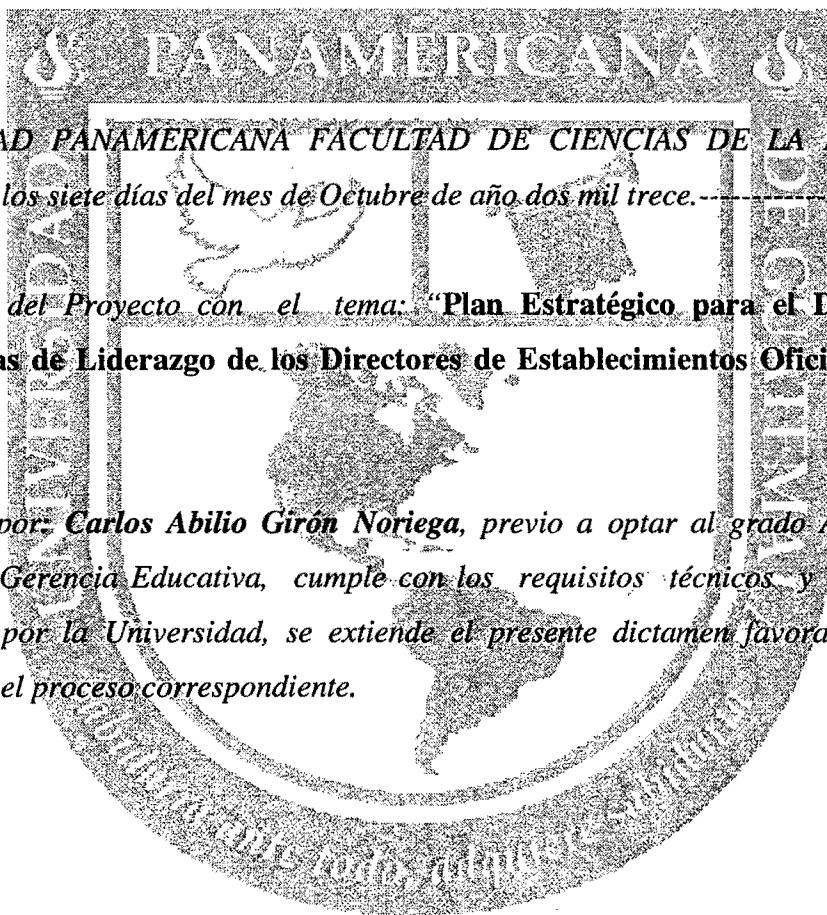
*UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION,  
Guatemala a los treinta días del mes de Septiembre del año dos mil trece:-----*

*En virtud del Proyecto con el tema: **“Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores de Establecimientos Oficiales de Nivel Medio”**.*

*Presentado por: **Carlos Abilio Girón Noriega**, previo a optar al grado Académico de Maestría en Gerencia Educativa cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Patricia Luz Mazariegos Romero".

**M.A. Patricia Luz Mazariegos Romero**  
**Asesor**



*UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION  
Guatemala a los siete días del mes de Octubre de año dos mil trece.*-----


*En virtud del Proyecto con el tema: “Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores de Establecimientos Oficiales de Nivel Medio”.*

*Presentado por: Carlos Abilio Girón Noriega, previo a optar al grado Académico de Maestría en Gerencia Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

*M.Sc. Dilia Figueroa de Teos*  
*Revisor*

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
Guatemala a los ocho días del mes de Octubre del año dos mil trece.-----

En virtud de que el Informe Final de Proyecto con el tema **“Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores de Establecimientos Oficiales de Nivel Medio”**, presentado por **Carlos Abilio Girón Noriega** previo a optar al grado académico de Maestría en Gerencia Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad y con el requisito de Dictamen de Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final de Proyecto.



**Lic. Dinno Marcelo Zaghi García**  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias de la Educación**

## **Dedicatoria**

**A Dios:** Porque ha sido mi eterno refugio y luz inagotable en el recorrido de mi vida, por ser la guía de encuentro para alcanzar satisfacciones y ponerlas al servicio de los demás.

**A mi familia:** Especialmente a mi esposa Delia Maribel Azurdia Castellanos de Girón, por ser consecuente y brindarme su apoyo incondicional en todo momento, a mis hijos Carlos Abilio, César Augusto, Delia María y nietos, quienes son mi inspiración y sea este éxito un estímulo en sus vidas.

**A mis Profesores:** Por su esfuerzo, el cual no ha quedado solamente en el cumplimiento del deber, sino han hecho de su noble labor una constante en el compartimiento de sus conocimientos, experiencia, capacidades y puesto al servicio de los estudiantes todo su tiempo y dedicación.

**A mis Colegas:** Por ser personas con quienes compartimos momentos especiales en el recorrido de esta etapa de estudios y aprendimos que lo más grande es saber dar, antes de recibir.



## **Agradecimiento A:**

- Universidad Panamericana: Casa de estudios que ha permitido cimentar los principios y valores que orientan toda acción humana y por su preocupación de ofrecer una educación de calidad al tenor de la selección de los mejores docentes.
- Dirección de Educación: Por su compromiso en la conducción de la educación del departamento de Chimaltenango y haber abierto las puertas de las instituciones educativas para la realización del presente trabajo de egreso.
- Supervisoras Educativas: Quienes recibieron la propuesta del Proyecto con el mayor beneplácito y ofrecieron su apoyo incondicional, además de facilitar los encuentros con el personal de los distritos escolares.
- Los Centros Educativos: Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional “Leonidas Mencos Avila”, Instituto Nacional de Educación Básica de Zaragoza y la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales “Leonidas Mencos Avila” de Chimaltenango. Por ser los artífices del presente trabajo, aportando su capacidad, experiencia y especialmente brindando mayor tiempo del debido.
- Directores Escolares: A Directores de establecimiento educativos del departamento, por facilitar su tiempo y experiencia en la validación de las Competencias de Liderazgo que son el objeto principal del Proyecto.

## Contenido

1. Resumen	i
2. Introducción	ii

### Capítulo I: Marco Conceptual

1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	4
1.4 Definición del Problema	5
1.5 Importancia del Proyecto	6
1.6 Alcances y límites del Proyecto	7
1.7 Metas	8

### Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Planteamiento del problema	9
2.2 Importancia del Problema	9
2.3 Análisis de Involucrados	11
2.4 Diagnóstico Inicial	12
2.5 Lluvia de Ideas	16
2.6 Análisis de Problemas	17
2.7 Análisis de Objetivos	18
2.8 Identificación de Alternativas de Solución de Problemas	19
2.9 Selección de Estrategia Óptima	20
2.10 Descripción del Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Estructura Analítica del Proyecto	20

2.11 Estructura Analítica del Proyecto	22
2.12 Resumen Narrativo	23

### **Capítulo III: Marco Metodológico**

3.1 Objetivos	26
a. Generales	26
b. Específicos	26
3.2 Metodología Aplicada	26
3.3 Universo y Muestra	27
3.4 Instrumentos de Recopilación de Información	27

### **Capítulo IV: Presentación de Resultados**

4.1 Análisis e Interpretación de datos	29
4.2 Cronograma de Actividades	29
4.3 Resultado de la encuesta a docentes	30
4.4 Evaluación Ex post	43
4.4.1 Matriz del Marco Lógico	43
4.4.2 Resultados Obtenidos	44

<b>Conclusiones</b>	45
---------------------	----

<b>Recomendaciones</b>	46
------------------------	----

<b>Referencias</b>	47
--------------------	----

### **Anexos**

Anexo 1. Plan Estratégico	50
Anexo 2. Instrumentos Utilizados	71

## **Resumen**

El presente trabajo de elaboración del Proyecto, constituye un requisito de egreso, previo a obtener el grado de Magister en Gerencia Educativa de la Universidad Panamericana de Guatemala.

El objetivo esencial en la formulación de un Plan Estratégico para Directores escolares del nivel medio del sector oficial, constituye la visión de formar al personal directivo de las instituciones escolares del nivel medio, como gerentes dentro de un marco de competencias de liderazgo, que van desde las mismas aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y la propia responsabilidad de las personas que tienen la designación en la conducción de los mismos, este desafío lo presenta el propio sistema educativo nacional y que será un valioso aporte para las autoridades departamentales, para lograr su involucramiento y la expansión del mismo a otros segmentos.

Se recoge en el presente trabajo logros que van desde cómo enfrentar los desafíos cotidianos del Director, sus necesidades tanto en los aspectos administrativos, profesionales, gerenciales, financieros y técnico-pedagógicos, que de manera integral constituyen el que-hacer de todo directivo de la institución educativa, de modo que los conceptos vertidos en este trabajo son susceptibles de mejoramiento constante, dado los cambios que en materia educativa se presentan.

Además, se encontraron algunos obstáculos, mismos que van desde el tiempo limitado de los Directores y docentes, así como la realización de distintas acciones que ya se encontraban planificadas en cada centro escolar, tales como giras educativas, evaluaciones diagnósticas, celebraciones cívicas, entre otras; lo que hizo posponer algunas actividades propuestas en el plan de ejecución del Proyecto, sin embargo, dado la buena disponibilidad de los involucrados se superaron y se realizaron fuera de horario normal establecido, lo cual es encomiable y refleja el nivel de compromiso de los involucrados.

Las “competencias” son acciones, conocimientos, habilidades, destrezas, que son fundamentales para el desarrollo de los directores y éstas deben estar enfocadas a las metas de calidad que persigue cada institución educativa.

## **Introducción**

La importancia del Liderazgo, es lograr el desarrollo de competencias en los Directores de centros escolares del nivel medio y éstas deben ser observadas desde lo interno como a lo externo de la institución, cimentando una cultura de actualización permanente del personal directivo y fomentar la reflexión de las autoridades educativas locales en la selección, inducción y propuesta de las personas idóneas para ocupar un puesto de gerente educativo. Además de ello, no debe perderse de vista que habrán competencias que deben considerarse en contextos laborales diferenciados y que será necesario considerar aquellas de orden general y las de orden específico.

Al Director escolar es necesario llevarlo a una posición dirigencial, no solo desde el orden moral, laboral e intelectual, sino hacer de su misión educadora una administración centrada en valores, con las capacidades de liderazgo que son fuente de servicio, eficiencia y calidad. Que con su propia actitud logra una identidad que hace de su profesión una legítima figura de ente capaz de modificar actitudes en función del bien común de la organización.

Y para mejorar las competencias del Director escolar, este Proyecto consta de varios capítulos, donde se describe lo siguiente: Capítulo I, se refiere al marco conceptual, que desde los antecedentes se describe un vacío legal en lo referido a la formación de los Directores escolares del nivel medio y cómo debe realizarse esta acción de manera sistemática y lograr su sostenibilidad en el tiempo a través del Ministerio de Educación. Por qué y cómo implementar el Plan Estratégico, la definición de perfiles para los puestos, la importancia del proyecto y su vinculación con la calidad educativa desde lo local; además sobre los alcances y límites, mismos que por su temporalidad en la formulación de corto plazo, se tomó la muestra de tres centros educativos del nivel sector establecidos.

En el capítulo II, encontramos los elementos que van desde el planteamiento del problema, su importancia en la formación del recurso humano del Ministerio de Educación a nivel directivo, las áreas prioritarias de formación, el análisis de los involucrados, así como el mapa de lluvia de ideas vertidas en torno a la definición del proyecto, haciendo énfasis en el análisis del problema,

análisis de objetivos que dan origen al estudio y formulación del proyecto de egreso. También se identificaron alternativas de solución del problema y se realizaron acciones con las personas que participan en el mismo, llegando a la selección de la estrategia óptima y la descripción del análisis cuali-cuantitativo de la estructura del proyecto en sus distintos aspectos: fin, propósito, componentes y actividades; finalmente se elaboró la Estructura Analítica del proyecto y se redactó un resumen narrativo para contextualizar el proyecto y visualizar sus prioridades.

En el capítulo III, encontramos el marco metodológico con los respectivos objetivos, tanto generales como específicos, que son los orientadores del trabajo, su metodología que describe los elementos y la dinámica utilizada con sus respectivos actores; se define el universo y muestra que fueron objeto para la formulación del proyecto, además se enuncian los instrumentos que sirvieron de base para la recolección de la información.

En el capítulo IV dentro de lo denominada “marco operativo”, aparece el análisis e interpretación de los datos, el cronograma donde se describe las distintas actividades y los tiempos en su realización y finalmente en el capítulo V se presenta la Evaluación Ex post con la respectiva Matriz del marco lógico y los resultados obtenidos que son una relatoría fundamental para conocer si los objetivos se lograron y en qué medida.

Se elaboraron las Conclusiones que encierran los aspectos más relevantes que son esenciales para la toma de decisiones de parte de los involucrados; así mismo las Recomendaciones que constituyen orientaciones y advertencias de acciones a realizar para alcanzar los objetivos que propiciaron la elaboración y presentación del proyecto.

Los Anexos son el núcleo del Proyecto, ya que se presenta la formulación del Plan Estratégico con todos sus componentes, que van desde los objetivos, las actividades de formación de los directivos escolares, las competencias básicas, gerenciales, administrativas, profesionales y técnico-pedagógicas contenido que constituye la fuente de Liderazgo a ser desarrolladas por los directores del nivel medio; los oficios enviados a las autoridades educativas departamentales y locales para obtener el permiso y la colaboración necesarias:

Además, se incorporó al trabajo un historial fotográfico de las principales actividades realizadas durante la formulación del Plan Estratégico; las encuestas que fueron presentadas y respondidas por los Directores escolares de los tres centros escolares participantes y los docentes; también el resultado de la encuesta presentada a los profesores con sus respectivas gráficas estadísticas y finalmente la bibliografía consultada para el enriquecimiento del proyecto.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Antecedentes

Desde la creación de la carrera de magisterio en sus distintos niveles, se observa la carencia de un programa permanente para la formación de los Directores y la misma Ley de Educación Nacional (Decreto 12-91) establece la forma en que son nombrados y las calidades que deben poseer, sin embargo, la gran mayoría de ellos asume dicha responsabilidad sin la preparación y la práctica necesaria para desarrollar una función eficiente y constituirse como un auténtico líder en la conducción de una institución educativa. Así mismo, el rol del Director escolar se ha enmarcado en acciones eminentemente administrativas y de trámites, lo que no les permite el desarrollo de otras acciones técnico-pedagógicas, de promoción profesional y de recursos humanos, además de continuar con el uso de procedimientos burocráticos y fuera de las ventajas que ofrece el nuevo mundo de la tecnología.

Si partimos de un concepto de calidad educativa, como el orientador hacia búsqueda de un sistema educativo que responda a las necesidades y expectativas de la población guatemalteca, encontramos que el Director es un personaje clave para establecer parámetros de desempeño que hagan posible contar con un sistema ideal de educación, donde la toma de decisiones sea fundamental en la adecuación de su entrega a las circunstancias y particularidades de cada zona del País. De manera que el traslado de funciones que el sistema debe ofrecer hasta el nivel local constituye una gran posibilidad para el desarrollo de la institución escolar, que en efecto es donde se gesta la calidad educativa, por lo que hace imprescindible e impostergable una formación sólida de los Directores escolares, donde sus competencias estén presentes en cada acción que les corresponda realizar al frente del establecimiento que dirigen.



Contar con un Plan Estratégico para el desarrollo de competencias de liderazgo en los directores, ofrece una descripción de elementos básicos que deben considerarse en el desempeño del rol que debe jugar cada gerente educativo, iniciando con un instrumento que defina el perfil que debe poseer la persona, las competencias básicas a desarrollarse, la definición de áreas que son objeto de sus atribuciones, las relaciones internas y externas que debe manejarse para lograr mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, así como la relación armónica dentro de los que integran el equipo de trabajo, los padres de familia y las autoridades educativas en general.

Este Plan Estratégico para Directores escolares tiene la visión de formarlos como gerentes dentro del marco de las competencias de liderazgo, que van desde las mismas aptitudes, rasgos de personalidad y la propia responsabilidad de las personas, este desafío lo presenta el propio sistema educativo nacional y que será un valioso aporte para las autoridades departamentales, para lograr su involucramiento y la expansión del mismo a otros municipios.

Debemos tener presente que las “competencias” son acciones y éstas se logran si se tiene el conocimiento para ello, de manera que es fundamental el conocer las competencias que habrán de desarrollar los directores y éstas están enfocadas a las metas de calidad que persigue la institución que dirige.

## 1.2 Justificación

El presente Proyecto de egreso, se formula sobre la base de la necesidad que existe en los Directores del nivel medio, que como gerentes de una institución educativa, deben estar en constante actualización en el alcance y desarrollo de competencias que le permitan un desenvolvimiento exitoso, tanto en materia de procesos pedagógicos, del talento humano, de administración-financiera, legislación y de gestión en general, lo que en efecto lo convierte en un auténtico líder que garantice el pleno desarrollo del que-hacer educativo de la organización.

En la formulación de este plan estratégico sobre sale, la influencia directa que todo gerente educativo pueda transmitir al grupo de trabajo, para convertirlo en un verdadero equipo y lograr el alcance de las metas que se han propuesto alcanzar, ya que asumir la conducción de un centro

escolar demanda mucha capacidad, experiencia y responsabilidad, que unidos a la visión y misión de la institución desarrolla un rol de coaching mediante su asistencia permanente en las distintas áreas que se le demanden, no solamente centrarse en el desarrollo de métodos y técnicas, sino lograr que todos los colaboradores cambien paradigmas y hábitos que les permitan desarrollar y potenciar sus capacidades en el desempeño de sus funciones.

Hoy en día se observan cambios en todos los campos de la vida, ya sean éstas económicas, sociales, políticas, religiosas, tecnológicas, industriales y especialmente en el campo educativo, por lo que se ha considerado que las competencias de liderazgo son una constante en el auto aprendizaje, la autoformación y el esfuerzo constante hacia la búsqueda de mejores resultados y es por ello, que en cada organización se tienen programas de fortalecimiento del talento humano como fuente primaria para desarrollar sus capacidades; por lo tanto el gerente educativo debe ser una persona altamente preparada y con disposición al cambio y que incorpore como herramienta básica las relaciones humanas, el respeto a las diferencias, tanto del personal directivo, docente, estudiantes y padres de familia. Por lo tanto es imprescindible tener en cuenta el perfil de competencias que debe poseer un gerente educativo del nivel medio, ya que por tradición se ha generado una administración por mandato o jerarquía de poder, desplazando la riqueza que se posee en cada uno de los miembros de la organización, tan solo por no desarrollar de manera sencilla el principio del libre desempeño basado en el ejercicio de competencias, las cuales un verdadero líder debe conocer y abrir los espacios para que cada uno las desarrolle.

El presente Proyecto está enfocado a las personas que dirigen centros educativos de tipo oficial, y de todos es sabido que presentan varios desafíos y necesidades que son urgentes de atender, donde la acción administrativa del gerente es fundamental para ir fomentando una descentralización hacia el nivel local, ya que aquí es donde las decisiones impactan a los usuarios, a veces son asuntos poco visibles, pero que implican muchos problemas y que su falta de atención los convierte en asuntos muy complejos difíciles de solucionar. También es frecuente en los centros escolares públicos que los asuntos administrativos absorban el mayor tiempo al gerente escolar, eso obedece en muchos casos por la centralización del poder y por falta de confianza en el equipo de trabajo, por lo que habrá de iniciar un proceso de fortalecimiento de la organización y aprender a tomar las decisiones, cómo se comparten y cómo habrá de darles el seguimiento que necesitan.

Si bien es cierto, en nuestro país, el sistema educativo no prepara a los “directores escolares del nivel medio”, y llegan a ocupar el puesto sin ninguna conocimiento que les permita desarrollar lo básico de las distintas funciones y roles que habrá de desempeñar, además, no existe ningún estímulo por su calidad de directivo y responsable de la conducción de la institución, lo que de entrada provoca desmotivación e incide negativamente en su desempeño laboral, ya que de por sí la administración tiene sus propias complejidades y que éstas son cambiantes, como cambiante es el mundo en que vivimos, especialmente con el avance tan dinámico y acelerado de la tecnología que hace imperativo un conocimiento profundo, especialmente de las personas dedicados a puestos directivos y de gestión escolar.

De manera que el Liderazgo habrá que verlo como la influencia directa en el equipo de trabajo, mediante el desarrollo de competencias que van desde el conocimiento pleno del rol de Director, la naturaleza del puesto y su implicación directa en el alcance de las metas de calidad propuestas en la institución, para ello es necesario tener claridad en lo que actualmente se conoce como liderazgo.

### 1.3 Objetivos

#### a. General

- Formular un Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de tres Directores Escolares del Sector Oficial del Nivel Medio.

#### b. Específicos

- Realizar un estudio de campo que permita recoger información acerca del desempeño y competencias de tres Directores de establecimientos del nivel medio en el departamento de Chimaltenango.
- Definir el perfil de los Directores de establecimientos del nivel medio, para evidenciar las características y definir las competencias de trabajo a realizar.

- Brindar capacitación a los Directores de centros educativos del nivel medio involucrados en el estudio para describir e inducirlos sobre sus competencias en las áreas definidas.
- Elaborar un informe sobre resultados del estudio sobre competencias de Liderazgo en los Directores de centros educativos del nivel medio.
- Presentar a las autoridades educativas del departamento la propuesta para apoyar a los directores del nivel medio del departamento en las competencias de liderazgo definidas en las áreas técnico-pedagógica, administrativo-financiero, recursos humanos y sobre tecnología.

#### 1.4 Definición del problema

El problema de la falta de capacidad y conocimiento de los Directores del nivel medio para desempeñar con eficiencia sus funciones, habrá de considerarse como una acción permanente de carácter sistémico, ya que no existe una política gubernamental que facilite la formación de directores, asimismo, no existe una definición de selección y reclutamiento de los mismos desde la base de un perfil que incluya las áreas técnico-pedagógica, administración-financiera, de recursos humanos y de gestión, que constituyen básicamente las prioritarias y de mayor identidad dentro de la institución educativa.

Por otra parte, encontramos que en materia de competencias, éstas no son observables actualmente en el rol directivo de las personas en las organizaciones escolares, derivado que ni el concepto se maneja con claridad, por lo que habrá que recordar que la nueva visión de un gerente educativo, deberá estar enfocada a un cambio de perspectiva en busca de mejorar la calidad integral del centro escolar, desde las acciones propias que su rol de director le exigen, así como el involucramiento directo en el cambio de paradigma del equipo de trabajo de hacer las cosas bien, apuntalando los principios y valores, realizando prácticas reflexivas que les permitan

ir mejorando dentro del proceso, realizando acciones de coaching y de modelajes que les facilite el aprendizaje a los involucrados.

La carencia de competencias básicas para el desarrollo del rol del director escolar, habrá de considerarse que se trata de un desafío permanente, donde el objetivo principal es la calidad de la educación, misma que integra la equidad, el contexto social, lo histórico y cultural, entre otros, y que por lo tanto constituyen derechos básicos de los guatemaltecos a los que habrá de dar respuesta y que constituyen el elemento transformador del sistema educativo guatemalteco.

### 1.5 Importancia del Proyecto

La importancia del Proyecto radica en ofrecer un aporte valioso a los Directores del nivel medio del sector oficial, como una herramienta básica para el desempeño de sus funciones, además, establece las competencias de liderazgo que son esenciales en la conducción de las instituciones. Estas competencias serán observadas en el cumplimiento de su rol directivo, tanto dentro como fuera de la organización educativa, de manera que su impacto sea de bienestar y de resultados exitosos para los estudiantes.

El auto reflexión de las autoridades educativas locales en la selección, inducción y propuesta de las personas más idóneas para ocupar un puesto de Director educativo es básica, por lo que este Plan le brindará elementos de apoyo para el desarrollo de dichas acciones. Además de ello, no debe perderse de vista que habrán competencias que deben considerarse en contextos laborales distintos, dado el contexto y la idiosincrasia de la comunidad a la cual sirven.

El problema que presentan los Directores de centros educativos del nivel medio, se fundamenta en la falta de formación para tal fin, ya que su preparación está enfocada en la carrera magisterial de docencia y en muchos de los casos lo que sustenta su selección y nombramiento es su antigüedad en el servicio docente. El Ministerio de Educación por su parte realiza esfuerzos en cuanto a dar capacitaciones sobre temas directamente vinculados con la naturaleza del puesto, sin

embargo, ello no es sistemático, ni permanente, lo que lógicamente repercute en un deficiente desempeño del puesto.

Por otra parte se evidencia que de acuerdo a la legislación vigente en el País, el puesto de Director de Post-primaria no cuenta con ningún incentivo adicional al que reciben el resto de docentes de ese nivel, lo que genera poco interés en ocupar el puesto y exigir de igual manera un perfil de mayor formación y con una especialidad que abarque las exigencias de la nueva gerencia en materia de administración educativa.

En la actualidad se cuenta con muchos directores escolares del nivel medio, en condiciones de “reubicado”, lo que pone aun en mayor riesgo su desempeño, ya que no cuenta con el respaldo legal para el ejercicio de sus funciones, además no goza de estabilidad laboral, ya que está sujeto a ser remitido al puesto donde legalmente está nombrado, además de ello, en algunos casos no cuenta con el título de Profesor de Enseñanza Media, ni ha recibido formación para desempeñar el puesto de Director escolar del nivel medio.

El área de mayor atención y exigencia de los Directores es la administrativa-financiera, además cuenta con el apoyo de recurso humano nombrado, especialmente en los aspectos administrativos, lo que deja al descubierto las otras áreas, tales como la Técnico-pedagógica, recursos humanos, tecnología y sobre todo el enfoque de liderazgo que debe tenerse en cada una ellas.

## 1.6 Alcances y Límites del Proyecto

El Proyecto en su fase de elaboración se proyecta para la realización de un estudio de campo en tres centros educativos del nivel medio del sector oficial de Chimaltenango, cuyas características permiten recoger información valiosa para la formulación del mismo, los establecimientos seleccionados son: Instituto Nacional con Orientación Ocupacional “Leonidas Mencos Avila”, jornada matutina; Escuela Nacional de Ciencias Comerciales “Leonidas Mencos Avila”, jornada vespertina, ambos del municipio de Chimaltenango y el Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Zaragoza.

Como es un Proyecto de corto plazo en cuanto a su formulación, se consideró de 3 a 4 meses, sin embargo, su ejecución de parte de las autoridades del Ministerio de Educación en el nivel departamental está considerado para desarrollarse durante un año, y su expansión dependerá de las condiciones financieras con que se cuenten, estimando que por su trascendencia e importancia, se puede realizar con recursos propios de los centros escolares.

## 1.7 Metas

- Elaborar un estudio sobre el rol que actualmente desempeñan los directores de establecimientos del nivel medio, para contribuir a la definición de competencias básicas para un mejor desenvolvimiento en sus funciones.
- Establecer un programa que permita orientar y capacitar a los directores de centros educativos del nivel medio, de manera que sus competencias se desarrollen dentro de un marco general de conocimiento y capacidades.
- Desarrollar un programa de capacitación dirigido a los Directores de Centros educativos del nivel medio que son objeto del estudio sobre competencias de liderazgo.
- Apoyar a las autoridades educativas locales de un documento que contenga los perfiles y las competencias básicas de directores de centros educativos del nivel medio, como un instrumento que facilite su acompañamiento y monitoreo.
- Contribuir a eficientar los procesos de los Centros Escolares del nivel medio, mediante la implementación de un Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores de los Establecimientos Oficiales del Nivel medio.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Planteamiento del problema**

El problema de la falta de competencias de liderazgo de los Directores del nivel medio de Chimaltenango, se hace evidente desde hace varios años, el mismo repercute en la falta de inclusión de los Directores en las distintas actividades que se realizan en los planteles, que va desde el campo técnico-pedagógico, el administrativo financiero, recursos humanos y sobre la gerencias en términos globales; por lo que se establecerá un diálogo con cada uno de los directivos, además de realizar una entrevista dirigida donde se perciban los síntomas que se perciben, para luego encauzarlas dentro del Plan Estratégico.

Al contextualizar el entorno del problema, se conocerán las expectativas de los gerentes educativos, de donde se originan, de que naturaleza son, la situación de desempeño, así como también sus capacidades y limitaciones, todo esto será la base para el planteamiento del problema, identificar las causas y darles el tratamiento necesario.

La importancia de contextualizar un problema, es tener puntos de referencia teórica, para luego reunir todos los elementos que hagan posible el tratamiento del problema, adaptándolo a las diferencias de cada uno de los actores objeto de la investigación y orientarlos a los objetivos específicos que se persiguen.

#### **2.2 Importancia del Problema**

El problema que presentan los Directores de centros educativos del nivel medio, se fundamenta en la falta de formación para tal fin, ya que su preparación está enfocada en la carrera magisterial de docencia y en muchos de los casos lo que sustenta su selección y nombramiento es su antigüedad en el servicio docente. El Ministerio de Educación por su parte realiza esfuerzos en cuanto a dar capacitaciones sobre temas directamente vinculados con la naturaleza del puesto, sin



embargo, ello no es sistemático, ni permanente, lo que lógicamente repercute en un deficiente desempeño del puesto.

Por otra parte se evidencia que de acuerdo a la legislación vigente en el País, el puesto de Director de Post-primaria no cuenta con ningún incentivo adicional al que reciben el resto de docentes de ese nivel, lo que genera poco interés en ocupar el puesto y exigir de igual manera un perfil de mayor formación y con una especialidad que abarque las exigencias de la nueva gerencia en materia de administración educativa.

En la actualidad se cuenta con muchos directores escolares del nivel medio, en condiciones de “reubicado”, lo que pone aun en mayor riesgo su desempeño, ya que no cuenta con el respaldo legal para el ejercicio de sus funciones, además no goza de estabilidad laboral, ya que está sujeto a ser remitido al puesto donde legalmente está nombrado, además de ello, en algunos casos no cuenta con el título de Profesor de Enseñanza Media, ni ha recibido formación para desempeñar el puesto de Director escolar del nivel medio.

Las áreas que son más atendidas por lo Directores son la administrativa-financiera, ya que en cuenta con el apoyo de recurso humano nombrado, especialmente en los aspectos administrativos, lo que deja al descubierto las otras áreas, tales como la Técnico-pedagógica, recursos humanos, tecnología y sobre todo el enfoque de liderazgo que debe tenerse en cada una ellas.

Se observa, además la falta de delegación de funciones a otras personas, tal el caso de las reuniones frecuentes a nivel de autoridades del departamento, lo que genera desconocimiento de las personas responsables de otras áreas y la inexistencia de un programa de información permanente que logre dar a conocer las acciones que habrán de implementarse en el establecimiento.

## 2.3 Análisis de Involucrados

- Dimensión Grupal:
  - Interno:
    - Autoridades educativas en general, claustro de docentes, personal administrativo.
    - Comunidad educativa: estudiantes, padres y madres de familia.
      - Normas-
      - Límites institucionales-
  - Externo:
    - Autoridades educativas locales
    - Autoridades municipales
    - Padres de familia
    - Comunidad en general

Con el proyecto sobre competencias de Liderazgo a Directores de centros escolares del nivel medio, se pretende aportar a las autoridades del centro escolar, primordialmente a los directivos, a las autoridades distritales y departamentales de educación, de un documento que contenga un **Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores de Establecimientos Oficiales del Nivel Medio**, y que vincula sus tareas con el personal tanto administrativo, docente, padres de familia, estudiantes y la comunidad educativa en general.

Además se presenta un perfil que permite fortalecer la visión de las autoridades que tienen bajo su responsabilidad, el reclutamiento, selección y nombramiento de los directores, así como todo un proceso de formación que facilite el desarrollo de dichas competencias, mismas que se enmarcan en las áreas técnico-pedagógica, administrativo-financiera, recursos humanos, tecnología, entre otras.

La participación eficiente de un director, facilita, orienta y motiva el involucramiento de toda la comunidad educativa, de manera que existe un valor agregado en el proyecto de contar con herramientas que favorecen la cooperación institucional de la organización y la hacen más eficiente en la entrega del trabajo encomendado a cada uno de sus integrantes.

Toda organización educativa se rige por normas y leyes que orientan su accionar y que son mandatos, cuya observancia y obligación está plasmada de manera directa y todo funcionario queda sujeto al cumplimiento de las mismas, las mismas constituyen instrucciones que habrá de seguirse en la ejecución del trabajo, las cuales permiten accionar dentro de un campo específico y como si se tratara de una acción muy personal de la cual habrá que rendir cuentas.

## 2.4 Diagnóstico Inicial

Contar con un Plan Estratégico para el desarrollo de competencias de liderazgo en los directores, ofrecerá una descripción de elementos básicos que deben considerarse en el desempeño del rol que debe jugar cada gerente educativo, iniciando con un instrumento que defina el perfil que debe poseer la persona, las competencias básicas a desarrollarse, la definición de áreas que son objeto de sus atribuciones, las relaciones internas y externas que debe manejarse para lograr mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, así como la relación armónica dentro de los que integran el equipo de trabajo, los padres de familia y las autoridades educativas en general.

Este Plan Estratégico para Directores escolares tiene la visión de formarlos como gerentes dentro del marco de las competencias de liderazgo, que van desde las mismas aptitudes, rasgos de personalidad y la propia responsabilidad de las personas, este desafío lo presenta el propio sistema educativo nacional y que será un valioso aporte para las autoridades departamentales, para lograr su involucramiento y la expansión del mismo a otros municipios.

Debemos tener presente que las “competencias” son acciones y éstas se logran si se tiene el conocimiento para ello, de manera que es fundamental el conocer las competencias que habrán de desarrollar los directores y éstas están enfocadas a las metas de calidad que persigue la institución que dirige.

La idea básica del Proyecto es lograr el desarrollo de competencias de liderazgo de los Directores de centros escolares del nivel medio, estas competencias serán observadas desde lo interno como a lo externo de la institución, cimentar una cultura de actualización permanente del personal

directivo y fomentar la reflexión de las autoridades educativas locales en la selección, inducción y propuesta de las personas idóneas para ocupar un puesto de gerente educativo. Además de ello, no debe perderse de vista que habrá competencias que deben considerarse en contextos laborales diferenciados y que será necesario considerar aquellas de orden general y las de orden específico.

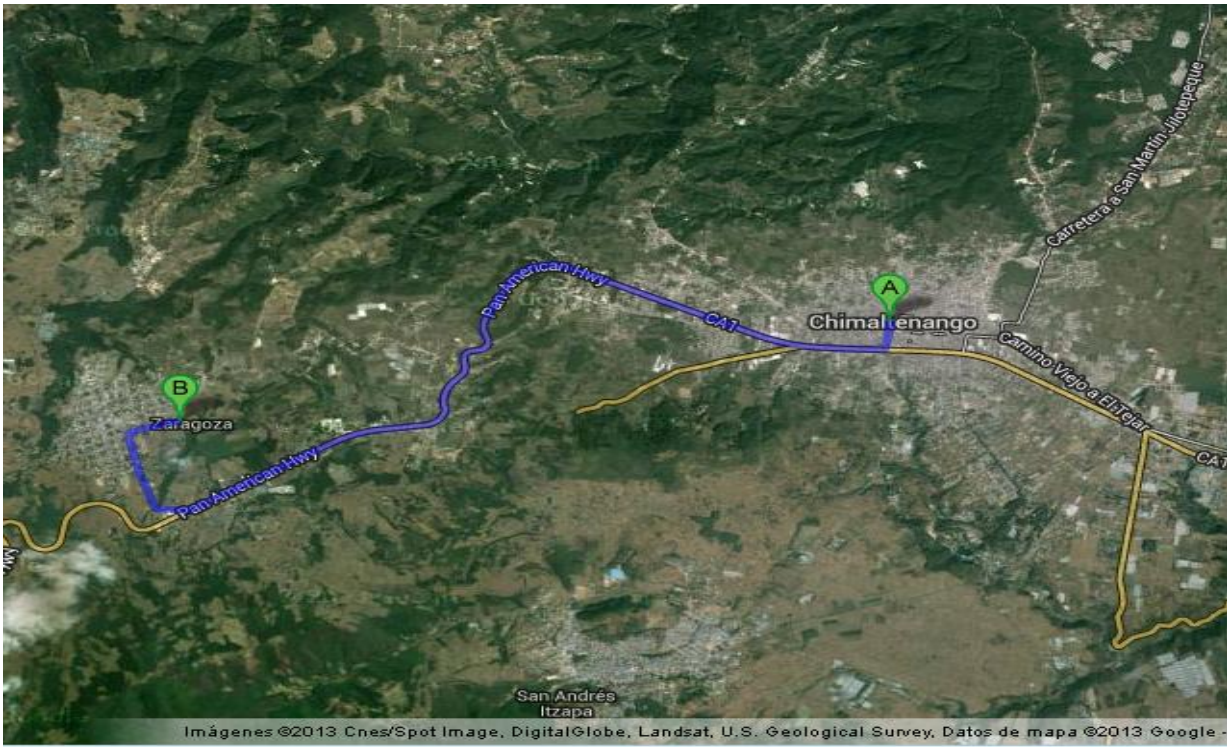
Al Director escolar es necesario llevarlo a una posición de dirigencia, no solo desde el orden moral, laboral e intelectual, sino hacer de su misión educadora una administración centrada en valores, con las capacidades de liderazgo que son fuente de servicio, eficiencia y calidad. Que con su propia actitud logra una identidad profesional que hace de su profesión una legítima figura de ente capaz de modificar actitudes en función del bien común de la organización.

La tarea de conducir una institución educativa, conlleva una serie de responsabilidades que van desde la formulación de una visión y misión institucionales, las metas, una planificación basada en la participación de todos y sus respectivas obligaciones para la consecución de los objetivos trazados, de manera que habrá de constituirse en un agente de cambio dentro de la organización, así como ser el motor generador de logros y de una formación sólida de los estudiantes que están bajo su cuidado.

En la actualidad hay evidencias de la poca participación de los directores en el que-hacer institucional, de modo que su participación se centra en indicar quienes lo hacen, sin que su involucramiento sea orientador para alcanzar las metas que se han propuesto, además de ello, el área administrativa centrada en la resolución de controversias les consume un alto porcentaje de su tiempo, en detrimento del cumplimiento de otras obligaciones.

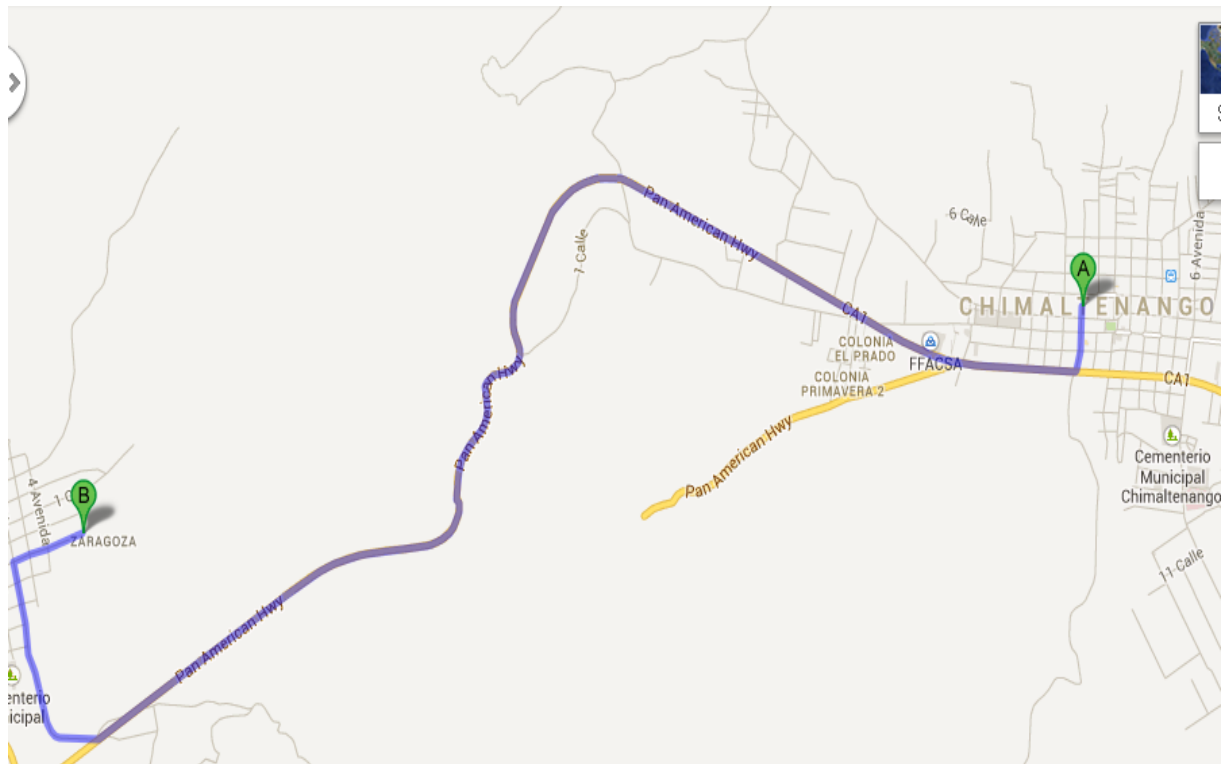
Surge por lo tanto la necesidad de realizar esfuerzos enfocados a la formación y al apoyo permanente del Director, para que éste a su vez adquiriera el compromiso tutorial a los docentes y que de manera conjunta fijen acciones y expectativas que permitan alcanzar mejores resultados de los estudiantes, plasmando así el carácter natural del rol del Director por alcanzar alto rendimiento y convertir la institución en una entidad reconocida y valorada por la sociedad a la que sirve.

Para lograr tener la mayor información posible de los centros educativos se elaboraron y aplicaron dos cuestionarios dirigidos, uno a los Directores y otro a los docentes de los tres establecimientos educativos de la muestra, lo que permitió obtener información importante, misma que fue tabulada y graficada (Ver anexos).



**Mapa 1: Mapa vista aérea de ubicación de los municipios de Chimaltenango y Zaragoza.**

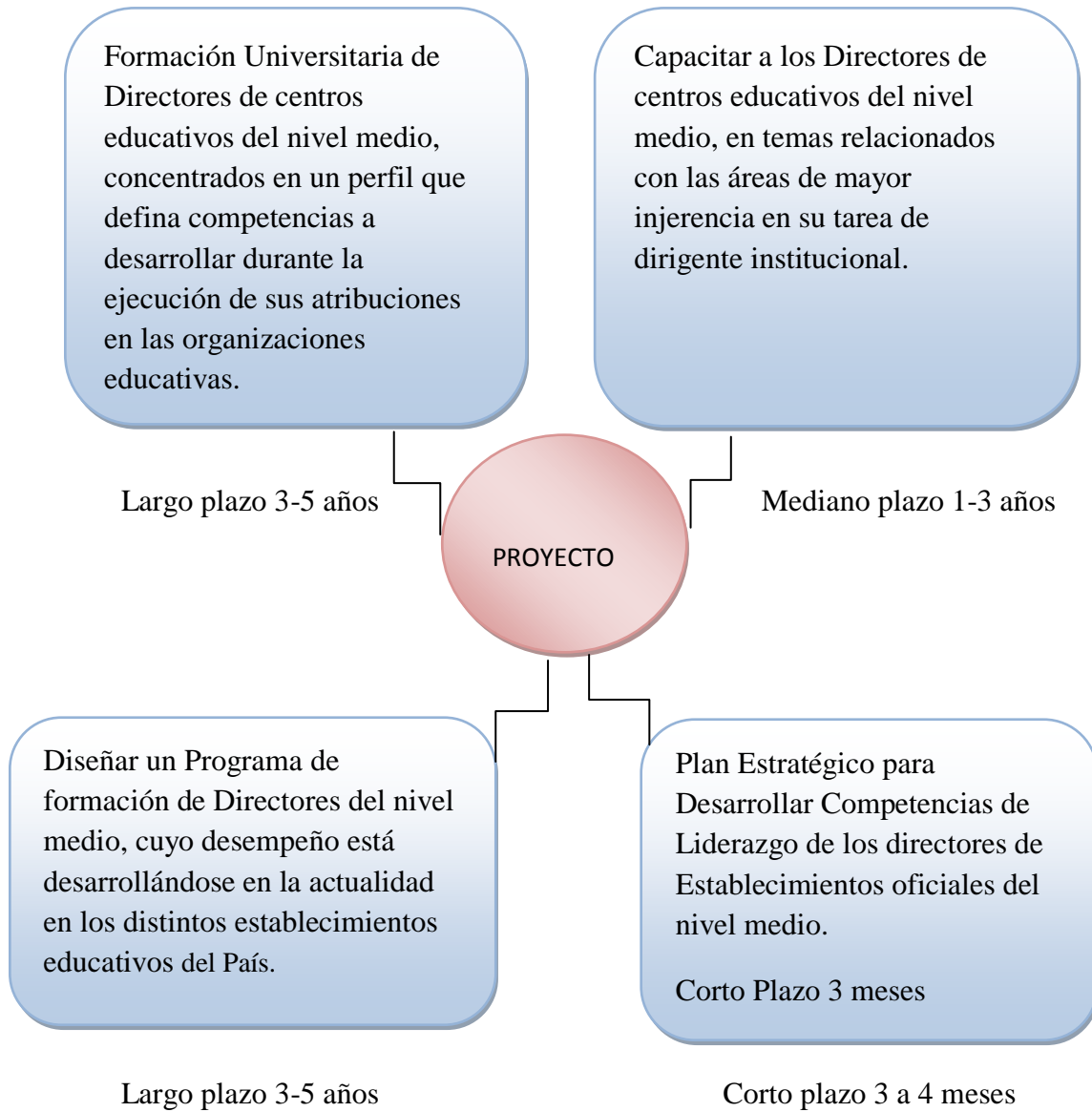
Fuente: Google Maps



***Mapa 2: Mapa físico de ubicación de los municipios de Chimaltenango y Zaragoza.***

Fuente: Google Maps

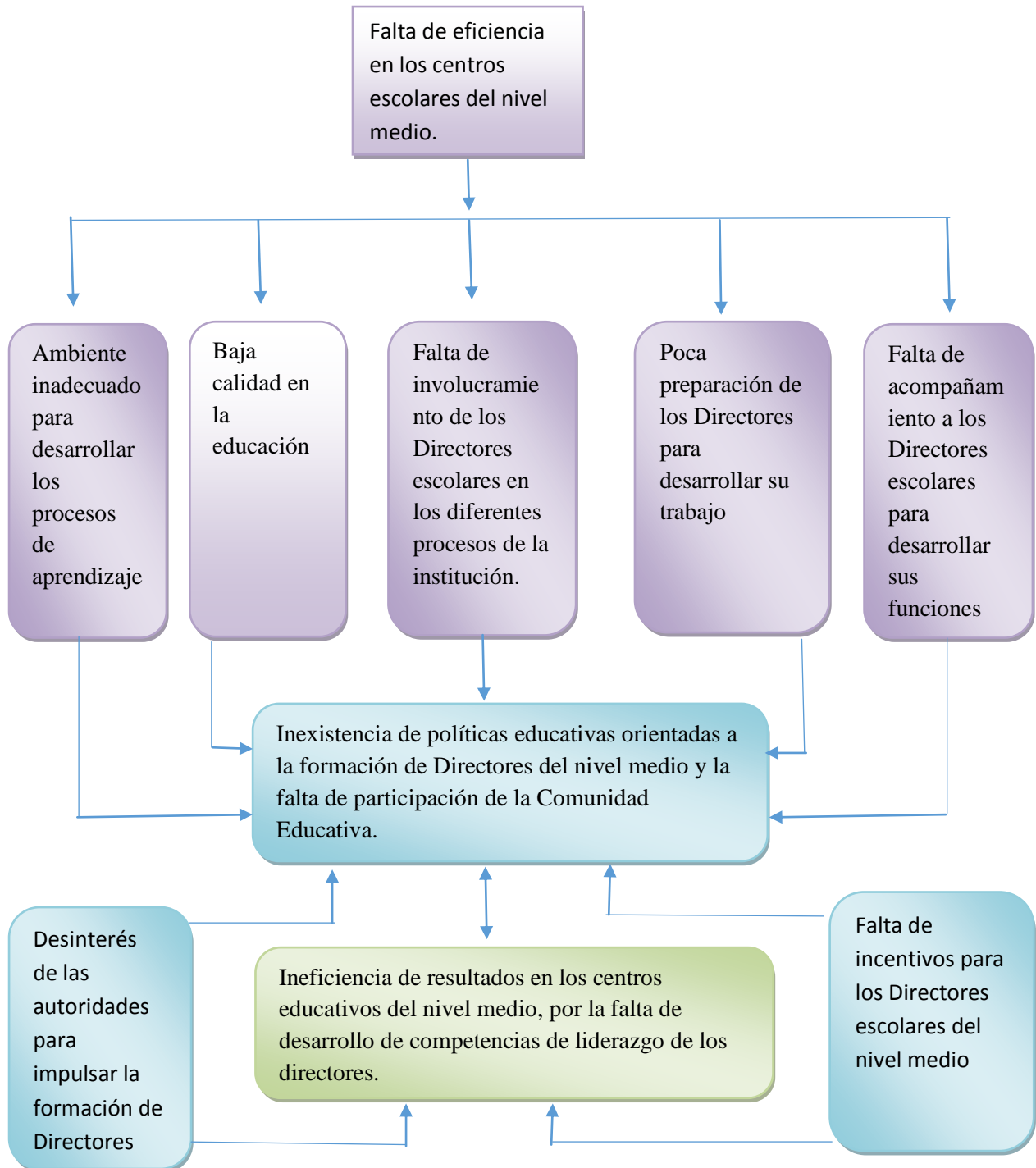
## 2.5 Lluvia de Ideas



**Figura 1: Lluvia de ideas.**

Fuente: Elaboración propia

## 2.6 Análisis de Problemas



**Figura 2: Análisis de problemas**

Fuente: Elaboración propia



## 2.7 Análisis de objetivos

Existe evidencia de la falta de preparación de los directores escolares del nivel medio, para el desarrollo de su trabajo, lo que origina la necesidad de realizar un estudio profundo que permita recoger insumos para elaborar un Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo, así como el aprovechamiento del interés mostrado por los directores seleccionados, lo que permitirá la formulación del Plan y la identificación de las áreas que presentan mayor deficiencia.

El principal esfuerzo está orientado a desarrollar las competencias básicas para que descubran y ejerzan el liderazgo propio de un directivo al frente de una organización educativa, donde se complementa con la participación de los profesores, personal administrativo, padres de familia, estudiantes y autoridades, lo que nos llevará a identificar una serie de desafíos institucionales que por la naturaleza de la institución habrá que resolver y en donde el director ocupara el rol directo de orientar la resolución de tales desafíos.

Debe quedar muy claro que el Director escolar no es el único responsable de eficientar los distintos procesos que se producen en la institución, sin embargo si es el responsable de la conducción y la búsqueda de soluciones claras, mediante su participación directa y el empoderamiento que habrá de tener para eficientar dicha organización, misma que deberá observar un impacto tanto dentro como fuera de sus instalaciones, de manera que la comunidad educativa vea reflejado el trabajo a favor de la educación de sus hijos (as).

Se hace evidente dentro de las causas que dan origen al estudio y formulación del proyecto, el interés general de la comunidad educativa institucional, que los estudiantes son el objetivo principal y hacia ellos debe enfocarse todo esfuerzo, dentro del cual se incluye las variables “Eficaz coordinación gerencial-administrativa” y “base para mejorar la calidad educativa” e “infraestructura y ornato”, naturalmente que ello conduce a la identificación de una serie de problemas coyunturales del tema, basado en el carácter social del servicio que presta la institución.

La propuesta en si misma representa un potencial de gran valor, para que tanto los Directores involucrados, como las autoridades puedan disponer de una herramienta que oriente las principales acciones que desarrolla un dirigente con nuevo enfoque de gerencia en una era moderna y tecnológica, además que sea implementada en otros centros educativos y sobre todo sostenible en el tiempo.

## 2.8 Identificación de Alternativas de Solución de Problemas

- Reunión con las autoridades educativas locales para la presentación del Proyecto, razones de su formulación y posibles acciones para su implementación.

Por medio de reunión solicitada previamente con las autoridades, se dará a conocer el objeto del estudio, selección de las personas que participarán en el mismo, cronograma de visitas y reuniones posteriores para avance de información, establecimiento de jornadas de capacitación sobre perfiles y competencias básicas, aplicación de instrumentos tales como cuestionarios y conversatorios sobre las funciones que realizan.

- Conversatorio con los tres Directores seleccionados para dar a conocer el proyecto, su objetivo, formulación, participación directa en el mismo y las principales acciones de seguimiento.
- Elaboración de instrumento para recoger información sobre las funciones que actualmente realizan los directores, perfil para desempeñar el cargo y las competencias básicas necesarias.
- Preparación de tema para empoderar la participación de los directores, así como para discutir el perfil ideal del Director.
- Presentación y discusión de propuesta de competencias de los Directores, dentro de las principales áreas de desempeño, así como las acciones que exigen el uso de tecnología.
- Presentación de propuesta de Plan Estratégico que integra el trabajo realizado con el grupo de Directores.
- Entrega de plan Estratégico a las autoridades educativas departamentales.

## 2.9 Selección de Estrategia Óptima

Dentro del marco de la necesidad de eficientar el desarrollo de las organizaciones educativas del nivel medio, se plantea como Estrategia Óptima la participación directa y sistemática de los Directores seleccionados, quienes tendrán la oportunidad de compartir sus necesidades en el desempeño, las limitaciones para poder ejercer un trabajo eficiente, la falta de acompañamiento directo de las otras instancias, la carencia de los recursos con que se cuenta, la poca participación del personal tanto docente como administrativo en la solución de desafíos, y la falta de un involucramiento directo de los padres de familia.

Además, tendrán la oportunidad los Directores de discutir al tenor de una propuesta compartida, aquellos aspectos que por naturaleza son la definición de las competencias de Liderazgo que debe operar en su rol directivo al frente de la institución que se le ha encomendado, asimismo, se les proporcionará temas de reflexión que les permitan una inducción que oriente sus acciones en su establecimiento y el compartimiento de experiencias exitosas que apoyen a los otros miembros del equipo.

## 2.10 Descripción de Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Estructura Analítica del Proyecto

ASPECTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN</b>	Transformar la gestión de la Dirección escolar es mejorar la calidad de la educación y colateralmente tiene varias implicaciones: a) es un proceso de largo plazo; b) tiene una implicación de	El Proyecto está formulado para lograr en un plazo de un año una formación inicial básica, que sirva de plataforma para la implementación de otras formas de enriquecimiento del rol del personal directivo de los centros educativos	Impulsar métodos y medios que orienten hacia los niveles de concreción de una gestión de calidad institucional e impulsados por una visión transformadora para que desde diferentes sectores se generen estrategias inteligentes que	Cada centro educativo del nivel medio, tendrá como visión y misión, la transformación de la institución para que desde diferentes sectores se generen estrategias inteligentes,

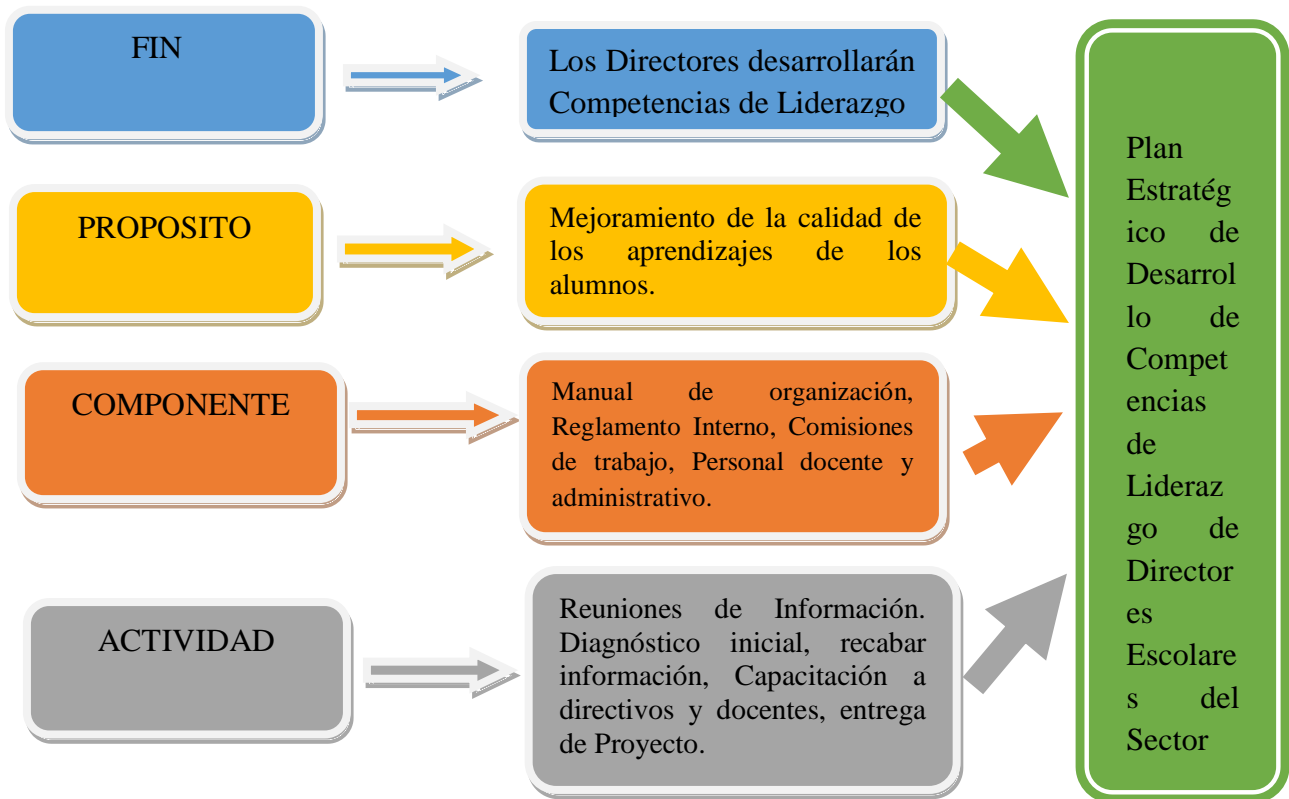
	<p>toda la comunidad educativa, desde las autoridades, directores, docentes, estudiantes y padres de familia; c) implica la consolidación de principios y valores personales e institucionales que orientan el accionar hacia la eficiencia y eficacia; d) el fin principal es elevar la calidad de la educación buscando equidad y pertinencia cultural.</p>	<p>del sector oficial del nivel medio. El proyecto está diseñado para servir de apoyo a las autoridades educativas, de manera que se convierta en una herramienta facilitadora para fortalecer las competencias de liderazgo de los Directores escolares.</p>	<p>abran paso a resultados educativos cada vez más significativos y prometedores para los estudiantes, que es lo fundamental y la razón de ser de un sistema educativo nacional, el cual está sustentado en el trabajo que se realiza desde el nivel local en los centros educativos, de manera integral con la comunidad educativa en general.</p>	<p>que abran paso a resultados educativos cada vez más significativos y prometedores para los estudiantes, que es lo fundamental y la razón de ser de un sistema educativo nacional.</p>
<b>PROPÓSITO</b>	<p>Mejorar los estilos de dirección en los centros educativos del nivel medio, de manera que generen mejores resultados para los estudiantes.</p>	<p>Centros educativos generan resultados de aprendizaje con calidad como producto de una eficiente administración escolar.</p>	<p>Padres de familia contribuyen a la formación de sus hijos y participan de las decisiones tomadas por consenso con las autoridades del centro.</p>	<p>Centros educativos responden a la política de mejoramiento de los resultados de aprendizaje.</p>
<b>COMPONENTES</b>	<p>Mejoramiento de las áreas de Administración-financiera; Recursos Humanos; Técnico-pedagógica.</p>	<p>El personal docente y administrativo de los centros escolares reciben apoyo directo del Director en las áreas sustantivas de su que-hacer directivo.</p>	<p>Centro educativo con prestigio en la región, derivado de sus resultados. Autoridades educativas, padres de familia y estudiantes reconocen la calidad de servicios que presta el centro.</p>	<p>Estudiantes de los centros escolares del nivel medio, responden con eficiencia y valoran su nivel alcanzado en cada una de las áreas de aprendizaje.</p>

<b>ACTIVIDADES</b>	El 90% de los Directores escolares del nivel medio del sector oficial, reciben capacitación durante un ciclo escolar, para mejorar la administración del plantel.	Directores cumplen a cabalidad con sus responsabilidades. Personal docente demuestra dedicación en su trabajo. Estudiantes adquieren resultados de éxito.	Resultados exitosos en sus evaluaciones. Participación directa en su formación. Centro educativo con reconocido prestigio en el área de influencia. Directivos y docentes comprometidos con la calidad educativa.	Los Directores que participan en el Plan Estratégico de capacitación, responden con calidad y eficiencia a cada una de sus atribuciones al frente de los centros educativos asignados.
--------------------	---	---	---	--

**Tabla 1: Descripción de Análisis Cualitativo y Cuantitativo de Estructura Analítica del Proyecto**

Fuente: Elaboración propia

### 2.11 Estructura Analítica del Proyecto



**Figura 3: Estructura Analítica**

Fuente: elaboración propia

## 2.12 Resumen Narrativo

La realización del proyecto “Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores de Establecimientos oficiales del nivel Medio”, se proyecta como una herramienta útil para todo aquel funcionario del Ministerio de Educación, cuya definición de trabajo está vinculada con la conducción de establecimiento escolar, ya sea del nivel medio ciclo básico y del ciclo Diversificado, ya que las competencias a desarrollar son similares, además son complementarias dado el estilo de organización que presenta el sistema educativo nacional.

La fundamentación teórica del proyecto se basa en la necesidad de contar con recurso humano más calificado en el ejercicio de la tarea gerencial, que a juicio de los involucrados cada vez tiene mayores exigencias de liderazgo en distintas áreas que por naturaleza del ejercicio realiza un dirigente escolar, de manera que no es simplemente un ejercicio, sino constituye una contribución muy valiosa para el Ministerio de Educación y para toda aquella persona que tenga la convicción de mejorar sus prácticas en el ejercicio de la dirección de un centro educativo.

La carencia de competencias de liderazgo adecuadas de las personas dedicadas a la conducción de centros escolares del nivel medio, ha provocado grandes desafíos que se enmarcan en la pérdida total de valores que representan la columna vertebral del que-hacer de la educación, la pérdida de oportunidades para muchos estudiantes, la desmotivación y falta de colaboración de los equipos de trabajo, el desinterés marcado de muchos padres de familia y por ende, el desprestigio de las instituciones y la falta de oportunidades de empleo para sus egresados.

Por el contrario, contar con personal altamente calificado en el cargo de Director escolar, hace visible la funcionalidad y eficiencia de la organización, desde el momento de la selección que los padres de familia para que sus hijos continúen estudios, el reconocimiento de la sociedad, la satisfacción de los equipos de trabajo, el involucramiento efectivo de los padres de familia y el trabajo coordinado y estimulante de las autoridades, son el reflejo de una auténtica acción de liderazgo de la persona que ejerce la conducción de la institución educativa.

De manera que hablar de un proyecto cuyo producto sea contar con un Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores Escolares del nivel medio, es tener un instrumento guía y orientador para lograr el mayor nivel de eficiencia, eficacia y compromiso de los dirigentes de las instituciones educativas en el País.

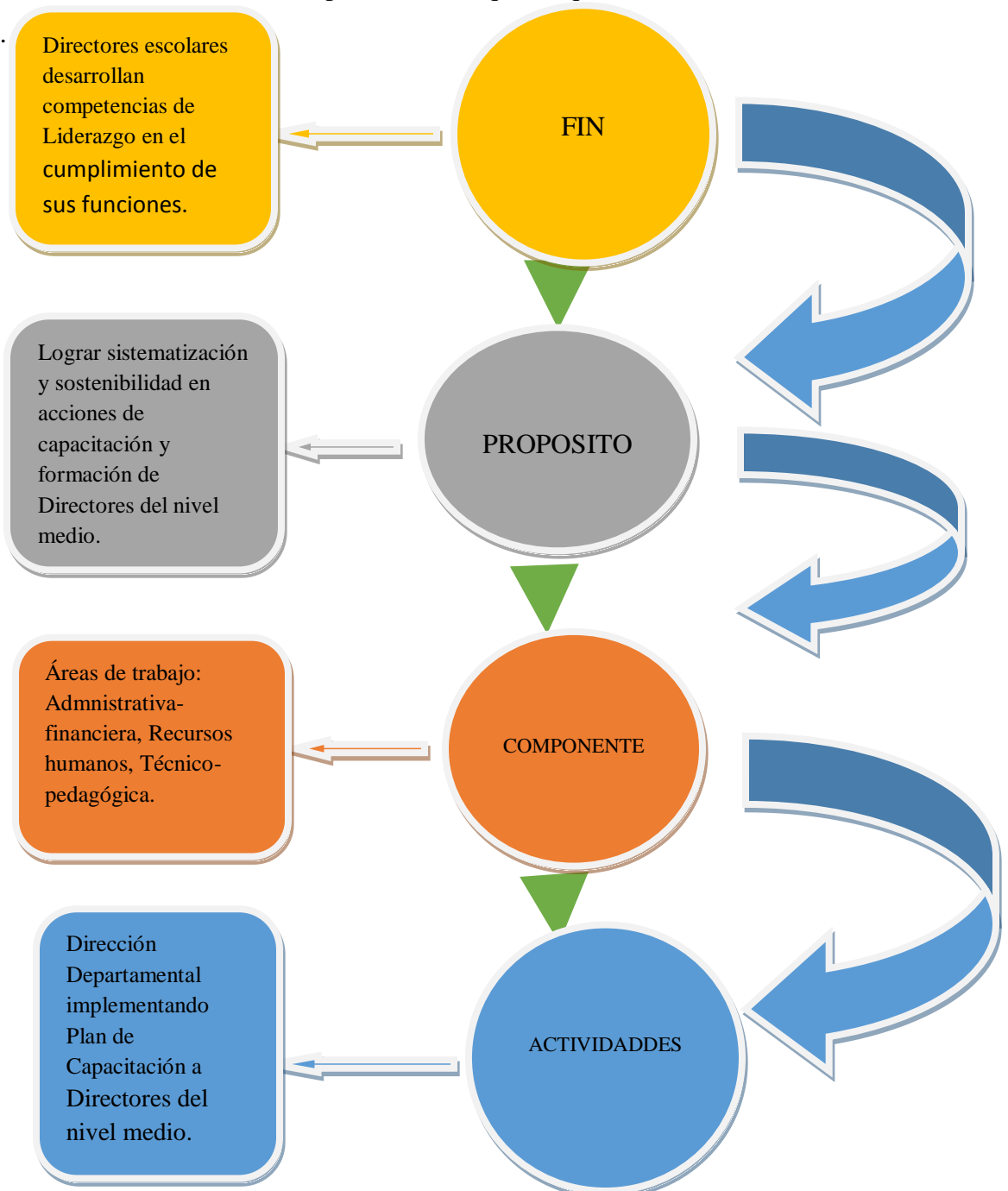
El sistema Educativo Nacional está en medio de un contexto de relación de interdependencia entre sistema educativo y contexto, y en ello el rol que juegan los directores Escolares es fundamental, por cuanto en la mayoría de los casos solamente realizan acciones que se les solicitan o instruyen sus superiores que hagan, dejando a la deriva su propia vocación, su creatividad y el propio liderazgo que les haga ver la diferencia entre lo que es propiamente gestión y liderazgo.

Nace entonces, la necesidad de contar con directores escolares, cuya práctica esté vinculada directamente con un liderazgo educativo basado en valores, cuyas competencias se desarrollen con los más altos niveles de eficiencia y compromiso profesional, derivados especialmente en las áreas de la gestión del centro escolar; de la dirección con énfasis en el liderazgo pedagógico; relacionados con la mediación y con la tecnología como punto de partida para dinamizar los distintos procesos que permitan alcanzar la mayor calidad posible del centro educativo.

La realización del presente proyecto se fundamenta en un enfoque cualitativo y se aplicará la metodología de la investigación-acción, además para procurar que sea una propuesta concreta de apoyo a las autoridades educativas, se realizarán las actividades siguientes: a) Elaboración de un marco conceptual referencial. b) presentación del marco organizacional. c) Elaboración del examen de la situación. d) Elaboración de la propuesta. e) presentación de la propuesta elaborada.

“En 1996 la UNESCO elabora un informe que titula: “La Educación encierra un tesoro”, en este informe, la Comisión reflexiona, analiza y propone políticas educativas a los países para que hagan frente a estos tres grandes desafíos y en su capítulo 4º, el informe hace referencia a los 4 pilares de la educación del siglo XXI. Explica el informe como la educación debe hacer frente a los retos de este siglo estructurándose en torno a cuatro aprendizajes fundamentales: **aprender a**

**conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser”** (Delors, 1996). Basados en lo anterior, decimos que apoyar a los Directivos escolares en el desarrollo de competencias de liderazgo potencializa la realización con mucho optimismo de esos pilares que son la base de la educación de calidad. A continuación se presenta un esquema que describe el resumen narrativo del Proyecto.



**Figura 4: Estructura de Resumen Narrativo**

Fuente: elaboración propia



## Capítulo III

### Marco Metodológico

#### 3.1 Objetivos

##### a. Generales:

- Elaborar un Plan Estratégico que contenga las competencias de liderazgo de los Directores escolares del sector oficial del nivel medio.
- Realizar un diagnóstico que sirva de base para la formulación del Plan Estratégico.
- Capacitar al personal directivo y docentes de los centros educativos objeto del estudio.

##### b. Específicos

- Elaborar la estructura de un Plan Estratégico contextualizado a la región e incluyente al equipo de trabajo.
- Fortalecer a la comunidad educativa mediante la implementación de un programa sistemático de capacitación sobre la responsabilidad en la educación de los educandos.
- Propiciar espacios para la discusión de mejoras de la educación desde el centro educativo.
- Incentivar a los estudiantes y padres de familia en la búsqueda de nuevas formas de aprendizaje que favorezcan una mejor calidad de vida.
- Fomentar el desarrollo escolar dentro de un ambiente de unidad hacia la búsqueda de una institución eficiente y de óptimos resultados de los alumnos.

#### 3.2 Metodología Aplicada

La dinámica utilizada para la elaboración del Plan Estratégico, está basada en la transformación del que-hacer del Director escolar para que responda a los procesos de cambio que se dan en el mundo y que están enfocados al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, así como incorporar a los diferentes procesos educativos a los padres de familia como agentes de apoyo

institucional, así como fortalecer la estructura tanto interna como externa del sistema educativo con una gestión debidamente planificada y que responda a las exigencias de una educación cambiante. Se hizo uso de una metodología constructivista, que facilitó el apropiamiento de la temática abordada en las capacitaciones a directivos y docentes, aprovechando el conocimiento de los temas y vinculándolos con las nuevas áreas a desarrollar dentro de las competencias de liderazgo como directivos de los centros educativos.

Además se aprovechó para realizar un diagnóstico institucional sobre el rol desempeñado por el Director, así como las necesidades de capacitación que permitan el enriquecimiento de su acción tutorial en las distintas áreas de su desempeño institucional. Se realizó la tabulación de los resultados de las encuestas, lo que permitió hacer una interpretación de los mismos y así lograr establecer tanto las necesidades, como las exigencias que los puestos directivos requieren dentro de un marco de búsqueda de calidad de resultados institucionales.

### 3.3 Universo y Muestra

Para la realización de la propuesta del Proyecto, se tomó a tres centros educativos como muestra, sector oficial del nivel medio de Chimaltenango: Instituto Nacional de Educación Básica, Zaragoza; Instituto Nacional con Orientación Ocupacional “Leonidas Mencos Avila” jornada matutina y Escuela Nacional de Ciencias Comerciales “Leonidas Mencos Avila” jornada vespertina de la cabecera departamental de Chimaltenango, mismos que por su proyección son reconocidos con liderazgo en el departamento, además, cuentan con una población de 2090 estudiantes y se aplicaron las encuestas a un total de tres Directores y 71 docentes de ambos establecimientos.

### 3.4 Instrumentos de Recopilación de Información

Se elaboraron dos encuestas, mismas que están orientadas a obtener información (diagnóstico inicial) y la otra para establecer las necesidades de capacitación de los Directores escolares, las

mismas fueron validadas por medio de la participación de tres Directores de establecimientos ajenos a la muestra. (Ver anexos).

## Capítulo IV

### Presentación de Resultados

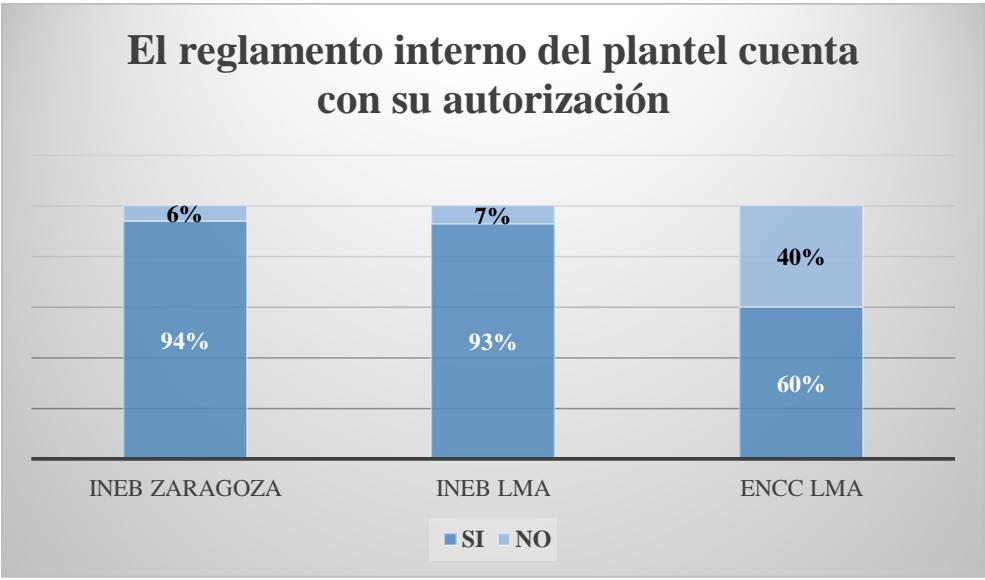
#### 4.1 Análisis e interpretación de datos.

Se realizó la interpretación de la información recabada, misma que luego de ser tabulada se procedió a la elaboración de las gráficas respectivas (Ver anexo). Encontramos en este capítulo la información proporcionada por los docentes en cuanto a la acción del Director del centro educativo.

#### 4.2 Cronograma de actividades

No.	Actividad//Semanas	Semanas Mayo 2013					Semanas Junio 2013					Semanas Julio 2013					Semanas Agosto 2013			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	Reunión con Asesora	■																		
2	Presentación cronograma			■																
3	Elaboración Marco Conceptual				■															
4	Elaboración de árbol de problemas				■															
5	Definición del problema				■															
6	Elaboración de encuesta para Directores y docentes de Centros Educativos					■														
7	Aplicación de encuesta a Directores y docentes de los centros escolares.						■	■												
8	Reunión con Asesora							■												
9	Tabulación de cuestionarios de Directores y docentes.								■	■										
10	Análisis e interpretación de resultados de cuestionarios								■	■	■									
11	Capacitación a Directores y docentes sobre competencias de liderazgo.									■	■	■								

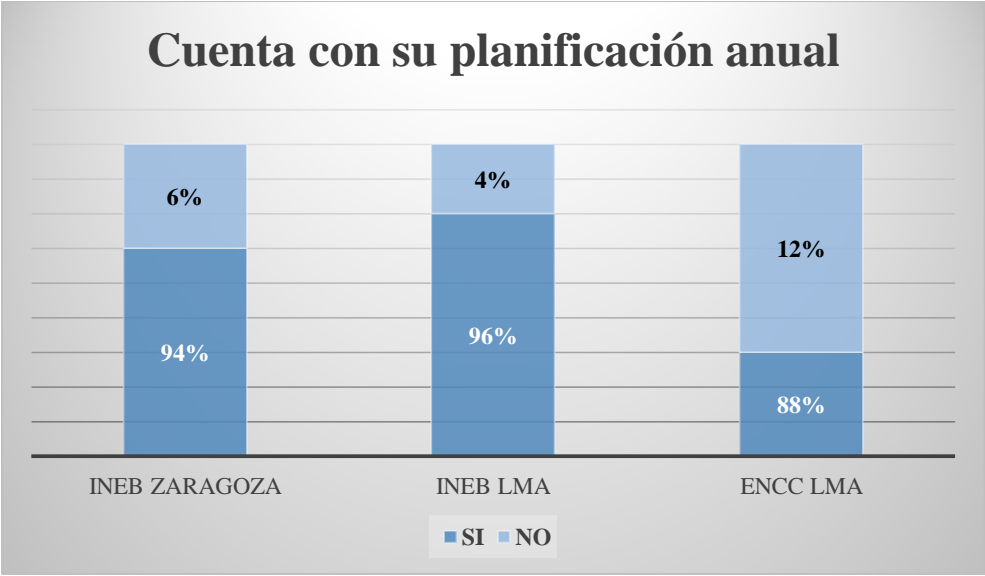




**Gráfica 2**

Fuente: Elaboración propia 2013

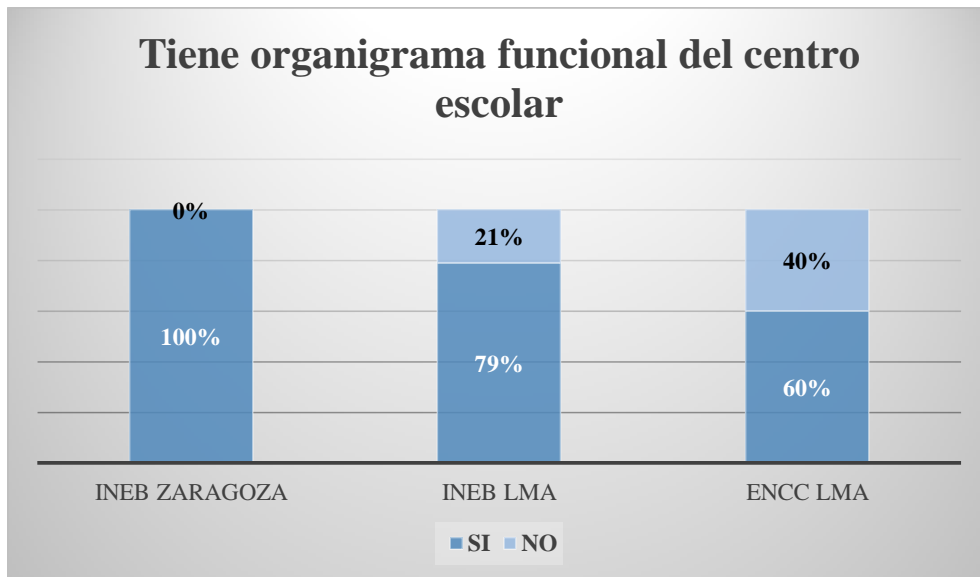
En el caso de la ENCC los docentes manifiestan en un 40% que el Reglamento no cuenta con la autorización del Director, en tanto los otros dos centros educativos opinan que si en su mayoría.



**Gráfica 3**

Fuente: Elaboración propia 2013

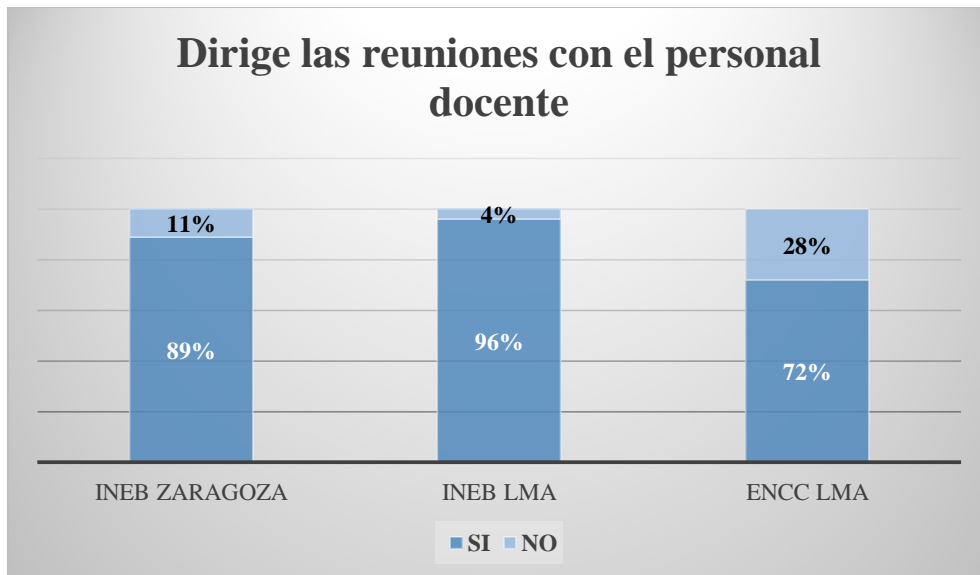
En los tres casos los docentes opinan en su mayoría que el Director planifica, observando un pequeño descenso en el caso de la Escuela Nacional de Ciencias comerciales.



**Gráfica 4**

Fuente: Elaboración propia 2013

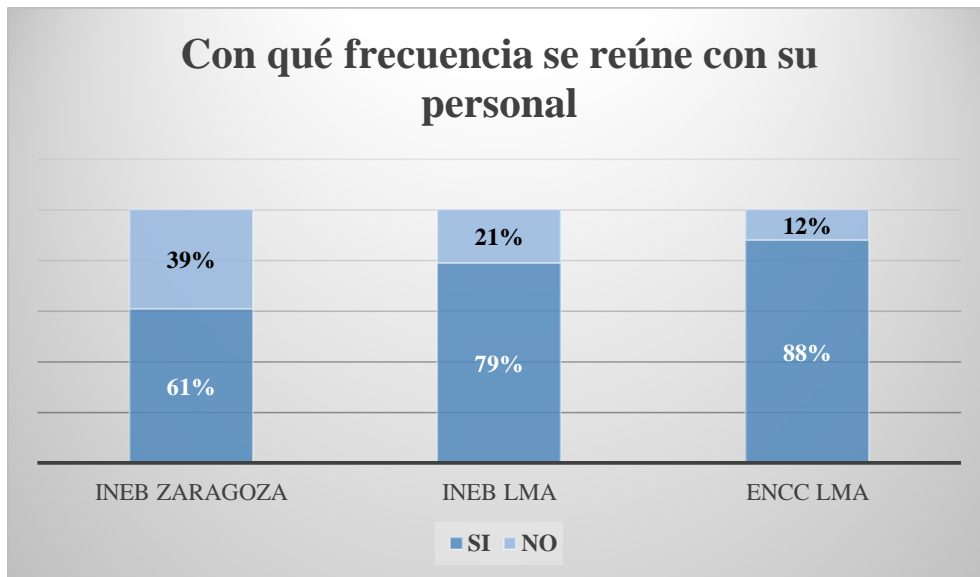
En el caso del ILMA respondieron en su totalidad con acierto, en tanto que en los otros dos centros educativos los docentes indican que el Director no posee organigrama funcional.



**Gráfica 5**

Fuente: Elaboración propia 2013

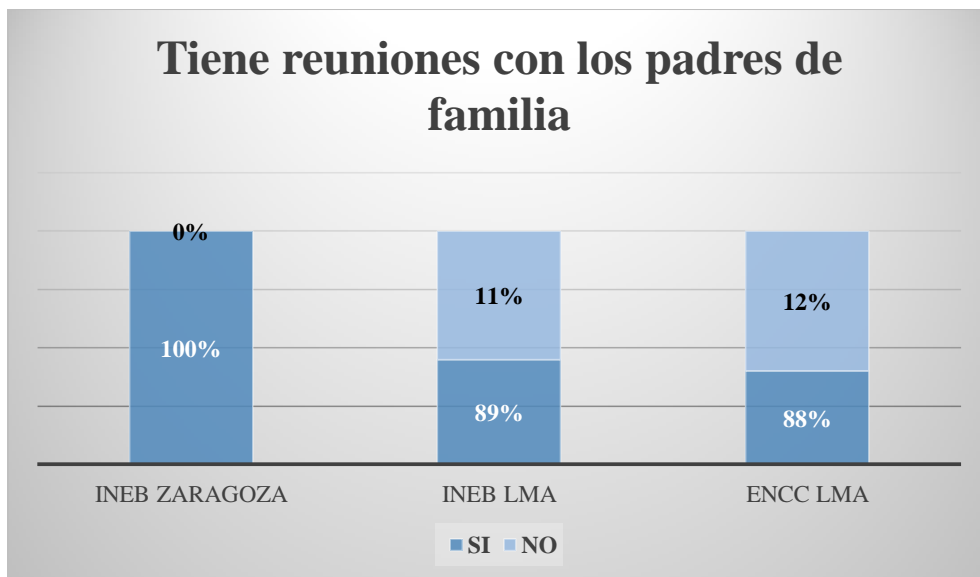
Los docentes de los Institutos de Educación básica respondieron en un alto porcentaje que el Director dirige las reuniones, en tanto que en la ENCC el 28% respondió que no.



**Gráfica 6**

Fuente: Elaboración propia 2013

Los docentes de la ENCC opinan que se reúnen en un 88%, en comparación con el INEB de Zaragoza que respondieron que únicamente lo hace un 61%.

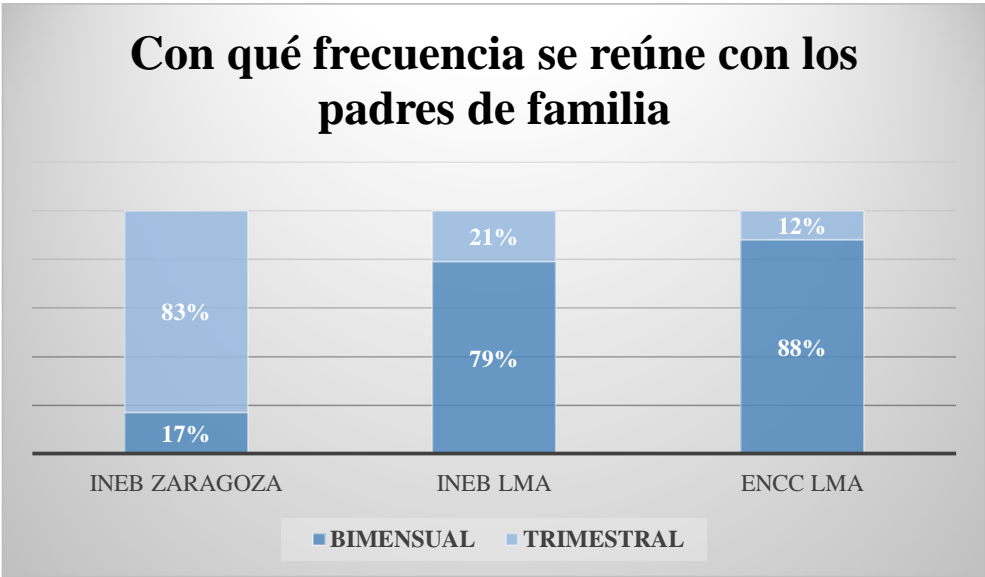


**Gráfica 7**

Fuente: Elaboración propia 2013

El caso del INEB Zaragoza respondió que en un 100 que el Director se reúne con los padres, en tanto que los otros dos centros son similares sus respuestas en un 11 y 12%.

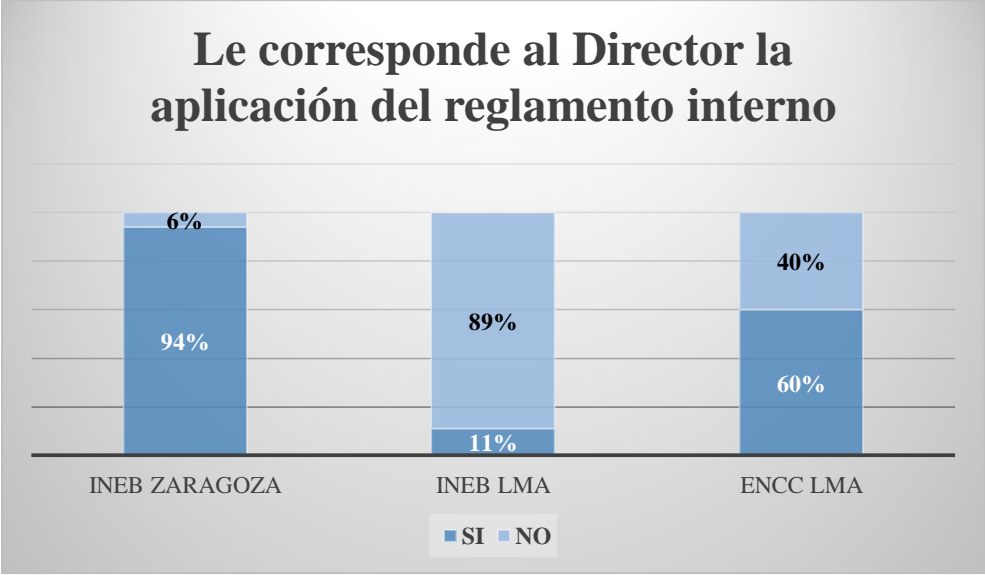




**Gráfica 8**

Fuente: Elaboración propia 2013

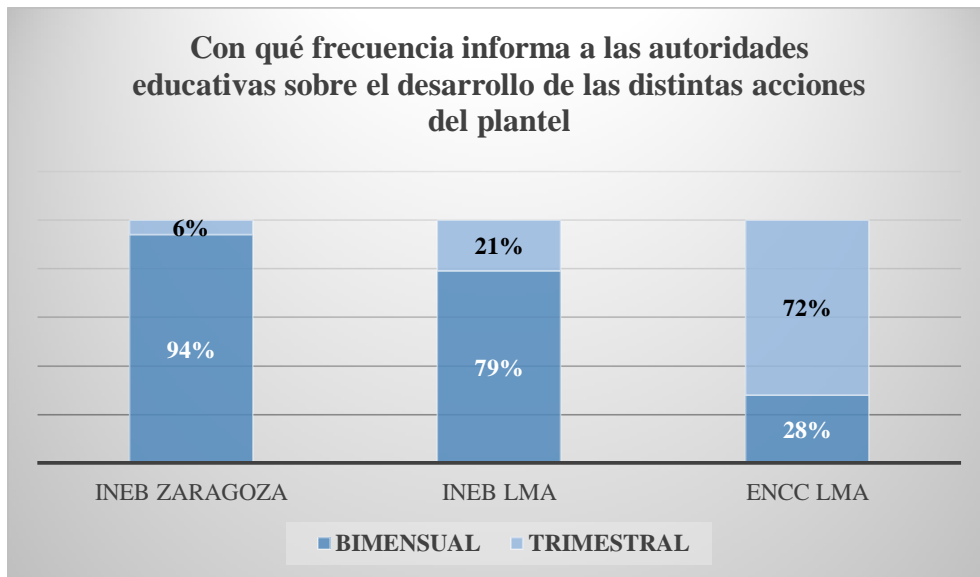
Las reuniones con padres de familia para el caso del Instituto y Escuela de Ciencias Comerciales Leonidas Mencos Avila son cada dos meses, en tanto que el INEB Zaragoza en forma trimestral.



**Gráfica 9**

Fuente: Elaboración propia 2013

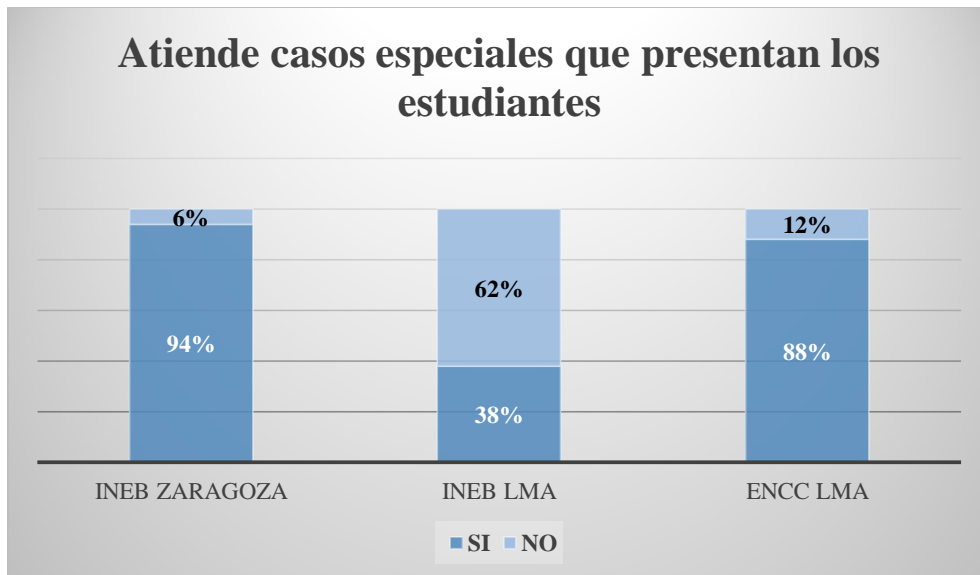
Para el caso del INEB de Zaragoza, los docentes opinan en un 94% que el Director aplica el Reglamento, en tanto que los otros dos centros indican que solamente lo hace en un 11 y 60%.



**Gráfica 10**

Fuente: Elaboración propia 2013

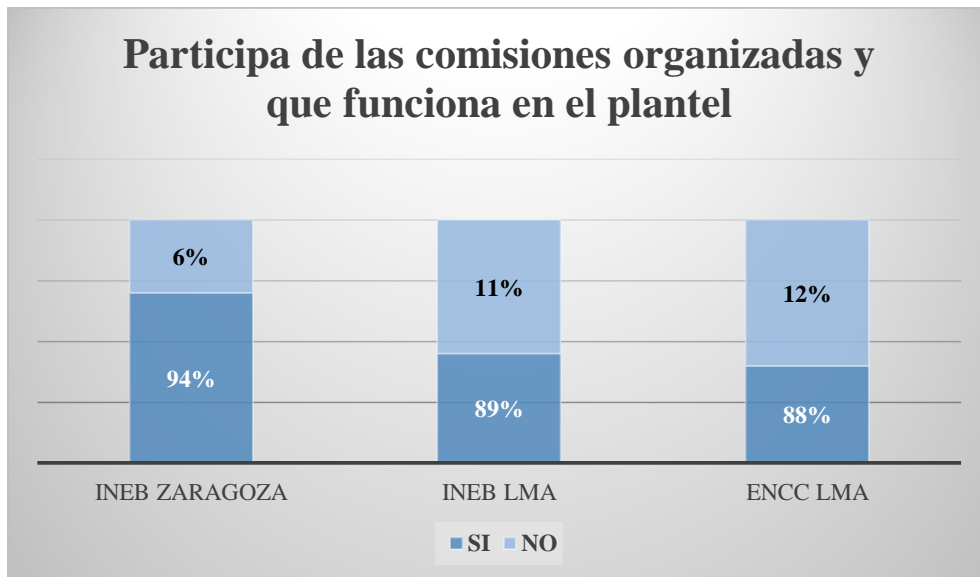
Los docentes del INEB Zaragoza opinan que el Director informa en un 94% a las autoridades sobre el desarrollo de las acciones, en tanto que los otros dos centros solamente lo hacen en un 79 y 28%.



**Gráfica 11**

Fuente: Elaboración propia 2013

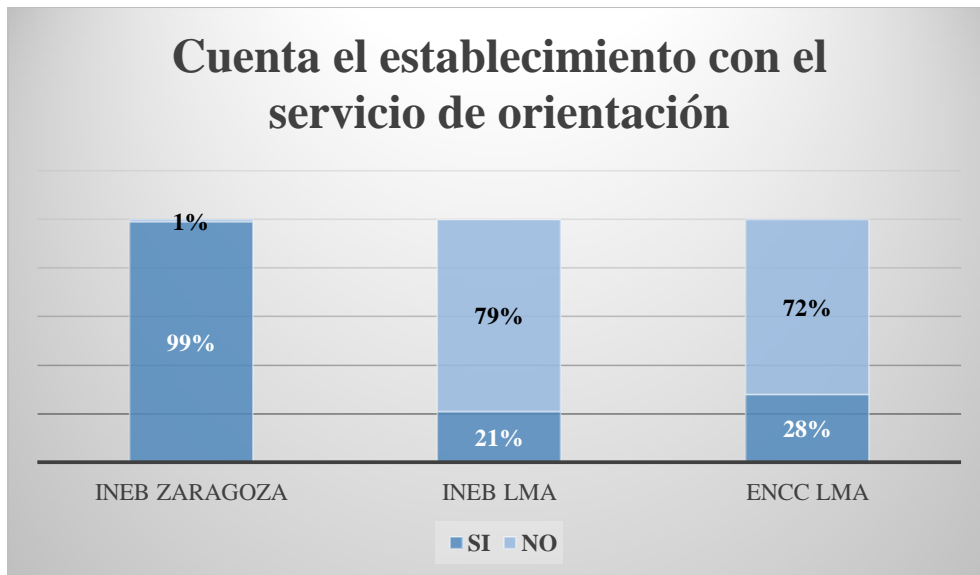
Para el caso del INEB Zaragoza y la ENCC presentan resultados similares en la atención de casos especiales de estudiantes, en tanto que el INEB Leonidas Mencos Avila solamente en un 38%.



**Gráfica 12**

Fuente: Elaboración propia 2013

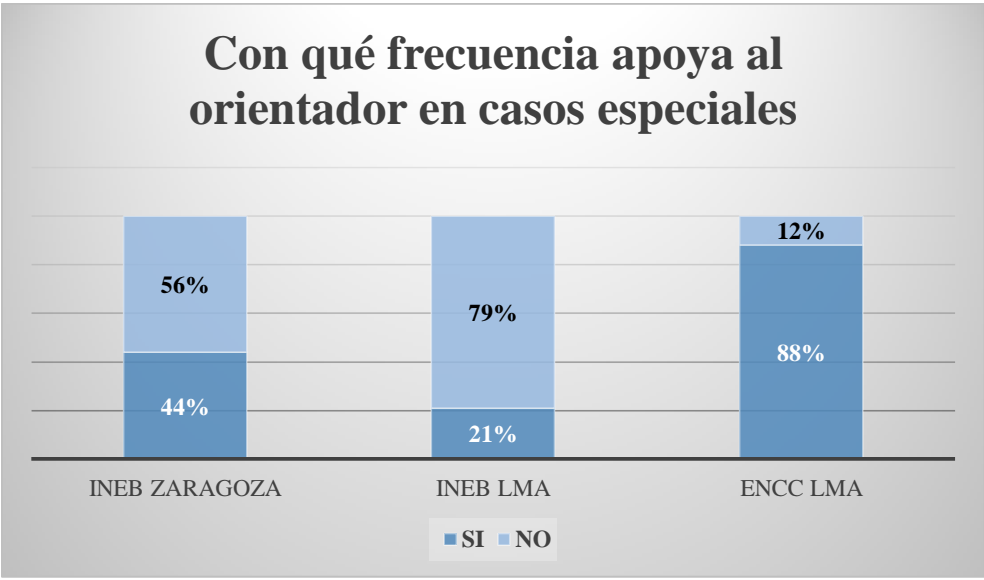
Los docentes de los tres centros opinan muy similarmente que los Directores participan en las comisiones organizadas y que funcionan dentro del establecimiento.



**Gráfica 13**

Fuente: Elaboración propia 2013

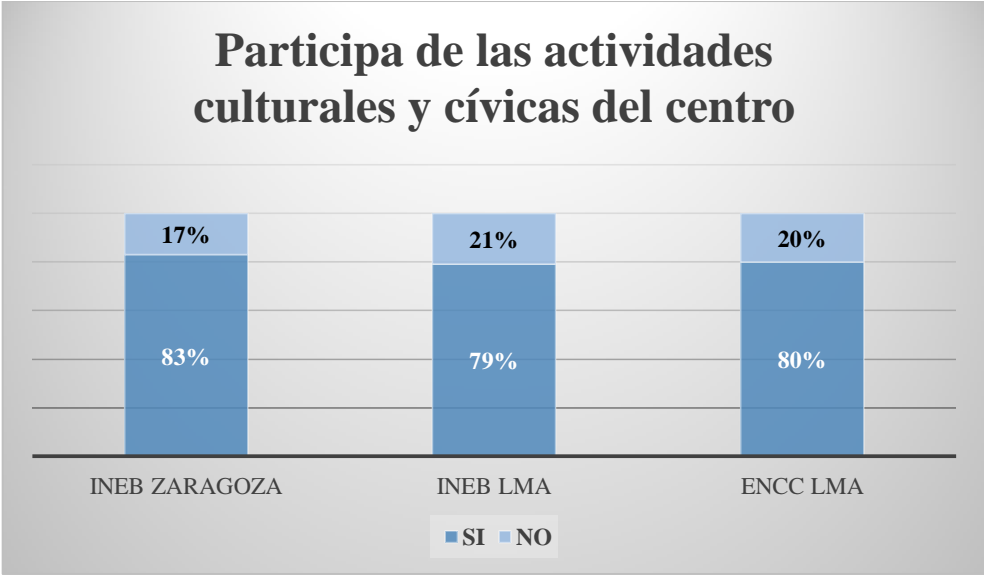
En el caso del INEB Zaragoza la opinión de los docentes es en un 99% que se cuenta con Orientador, en tanto que los otros dos centros indican solamente son respuestas diferentes.



**Gráfica 14**

Fuente: Elaboración propia 2013

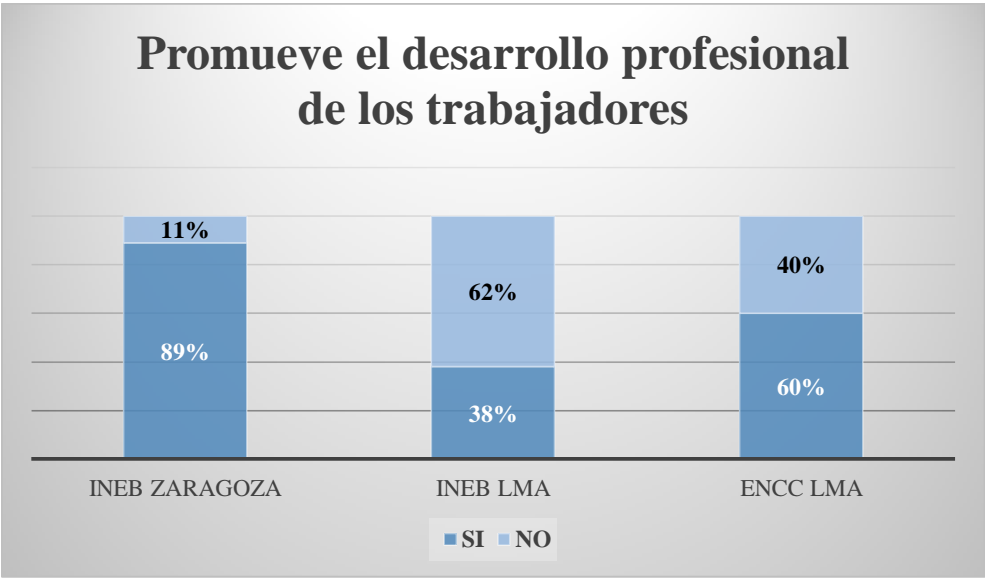
El Director de la ENCC apoya al orientador en un 88% según opinión de los docentes, en tanto que en los dos Institutos de Educación Básica solamente en un 44 y 21%.



**Gráfica 15**

Fuente: Elaboración propia 2013

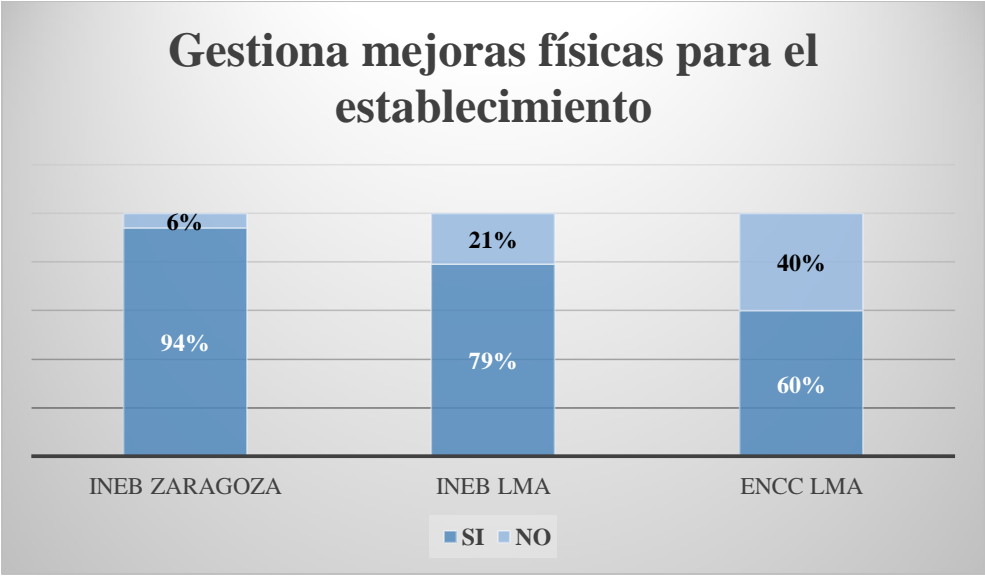
Los docentes de los tres centros educativos opinan similarmente sobre la participación de los Directores en las actividades cívicas y culturales.



**Gráfica 16**

Fuente: Elaboración propia 2013

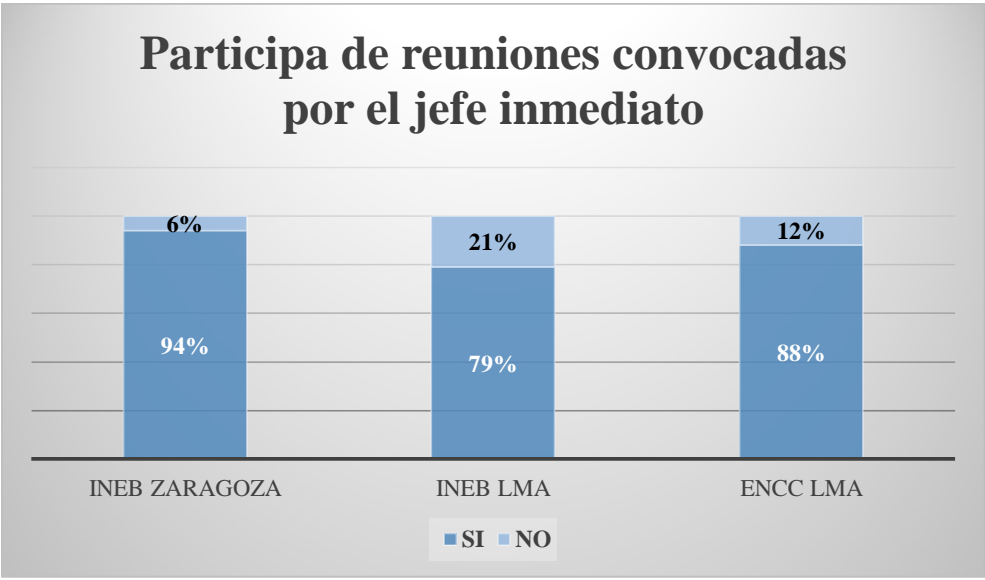
En el caso del INEB de Zaragoza, los docentes opinan muy favorablemente que el Directo promueve el desarrollo profesional de los trabajadores.



**Gráfica 17**

Fuente: Elaboración propia 2013

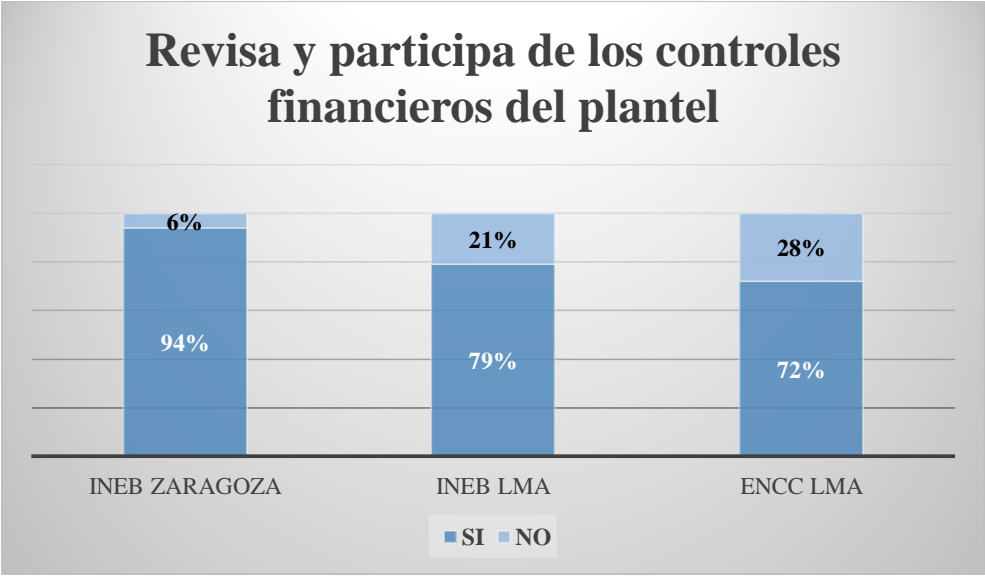
Los docentes del INEB Zaragoza opinan hasta en un 94% que el Director gestiona mejoras físicas para el centro escolar, en tanto los otros dos establecimientos se encuentran bajos en su gestión.



**Gráfica 18**

Fuente: Elaboración propia 2013

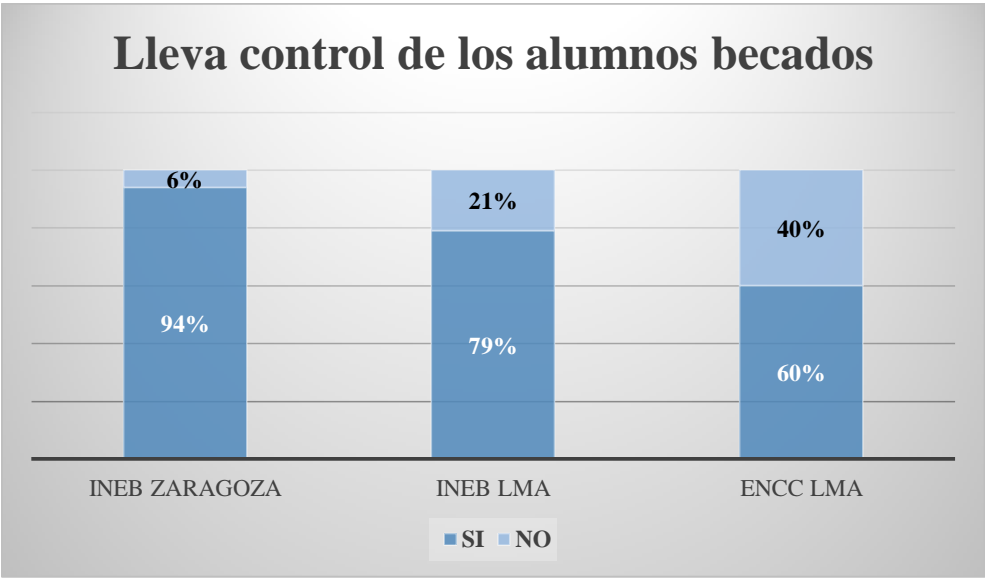
Los docentes del INEB de Zaragoza opinan en un 94% que el Director participa de las reuniones convocadas por su Jefe inmediato, en tanto que la opinión de los otros dos es bastante similar.



**Gráfica 19**

Fuente: Elaboración propia 2013

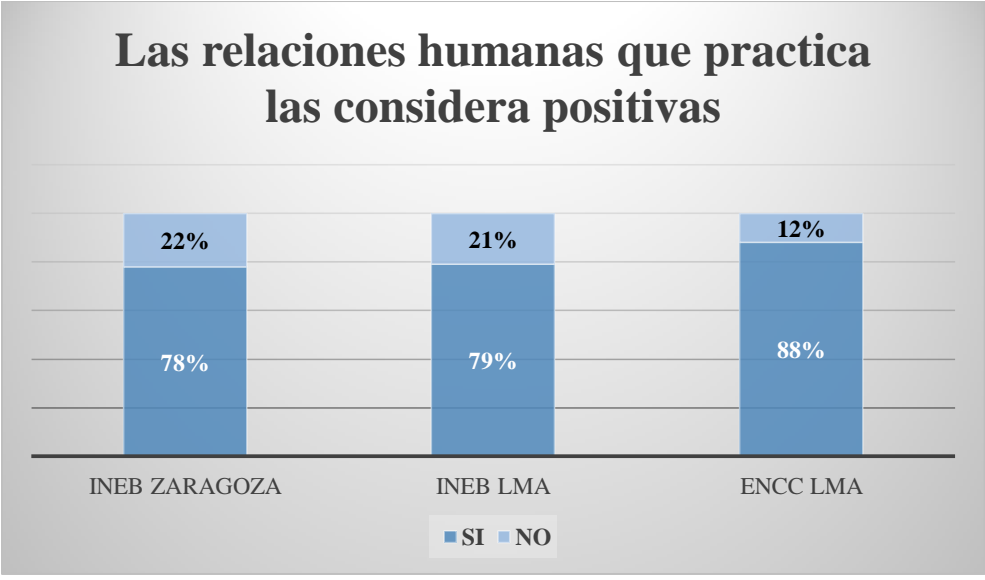
El Director del INEB Zaragoza refleja en opinión de los docentes que participa en los controles financieros del centro, en tanto los otros dos participan en menor escala.



**Gráfica 20**

Fuente: Elaboración propia 2013

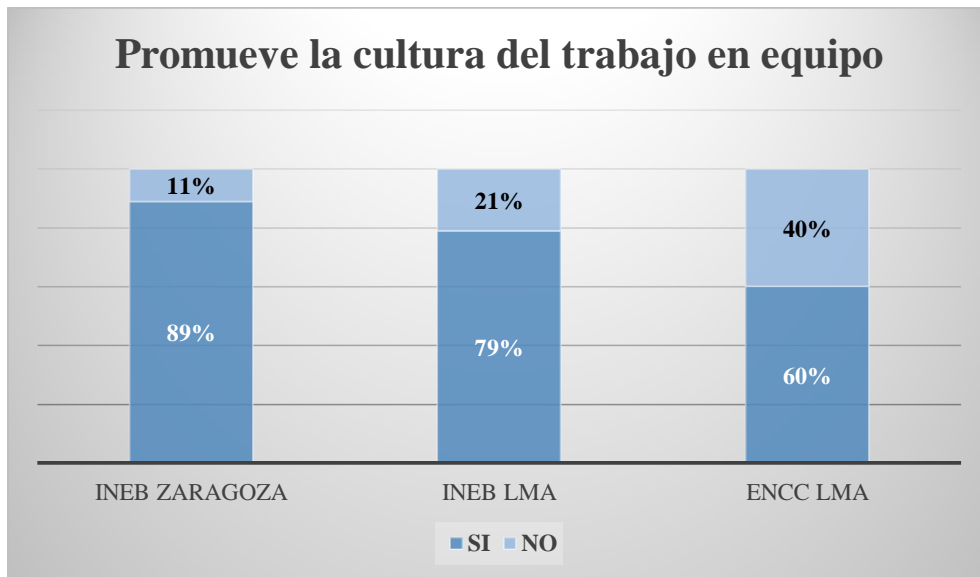
Los docentes del INEB de Zaragoza en un 94% opinan que el Director lleva el control de los alumnos becados, en tanto que el ILMA en un 79% y la ENCC en un 60%.



**Gráfica 21**

Fuente: Elaboración propia 2013

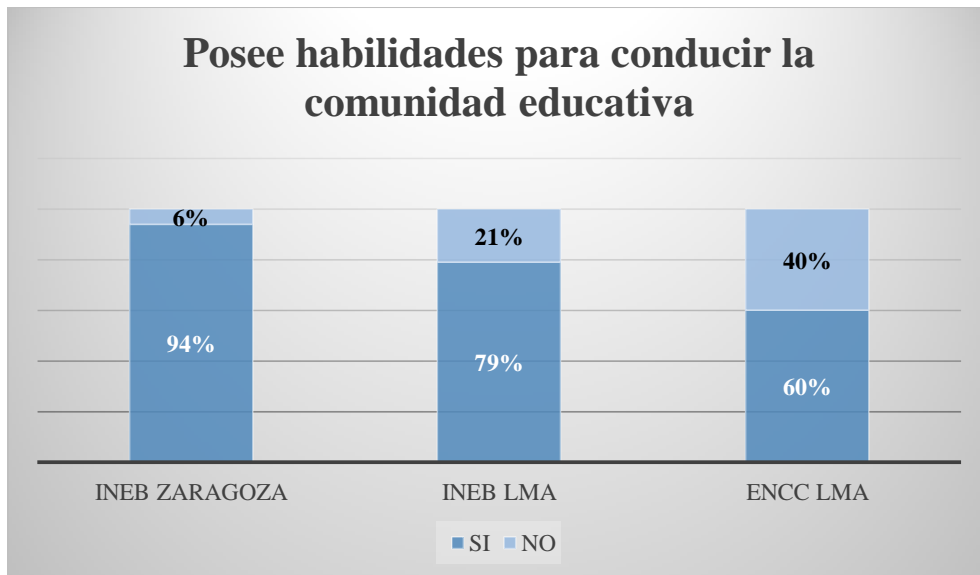
En el caso de la práctica de las relaciones humanas, los docentes de los tres establecimientos similarmente opinan muy similarmente y las consideran positivas.



**Gráfica 22**

Fuente: Elaboración propia 2013

Según opinión de los docentes, el Director del INEB de Zaragoza es quien promueve mayoritariamente la cultura del trabajo en equipo.

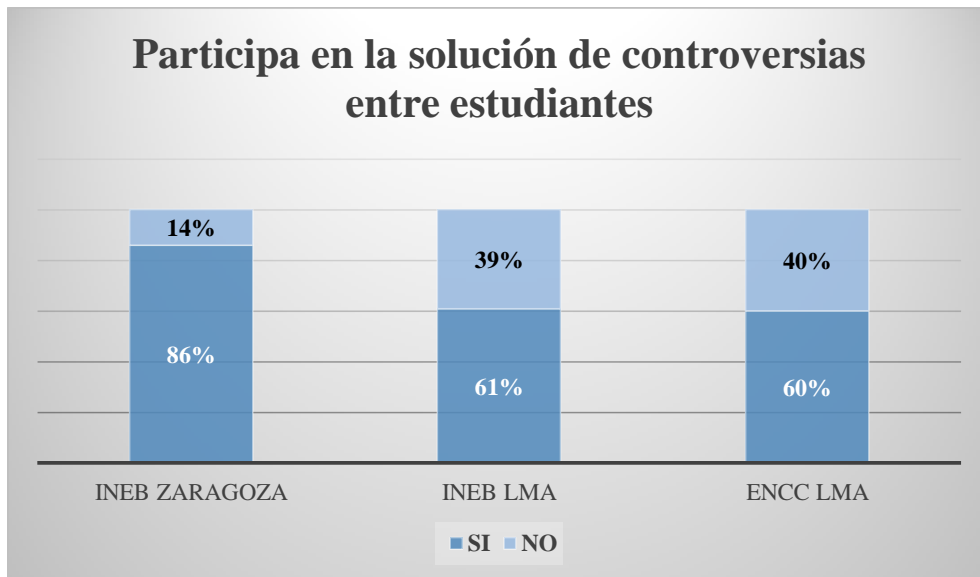


**Gráfica 23**

Fuente: Elaboración propia 2013

Los docentes del INEB de Zaragoza opinan que el Director posee habilidades para conducir la comunidad educativa en un porcentaje mayor que los otros dos establecimientos educativos.

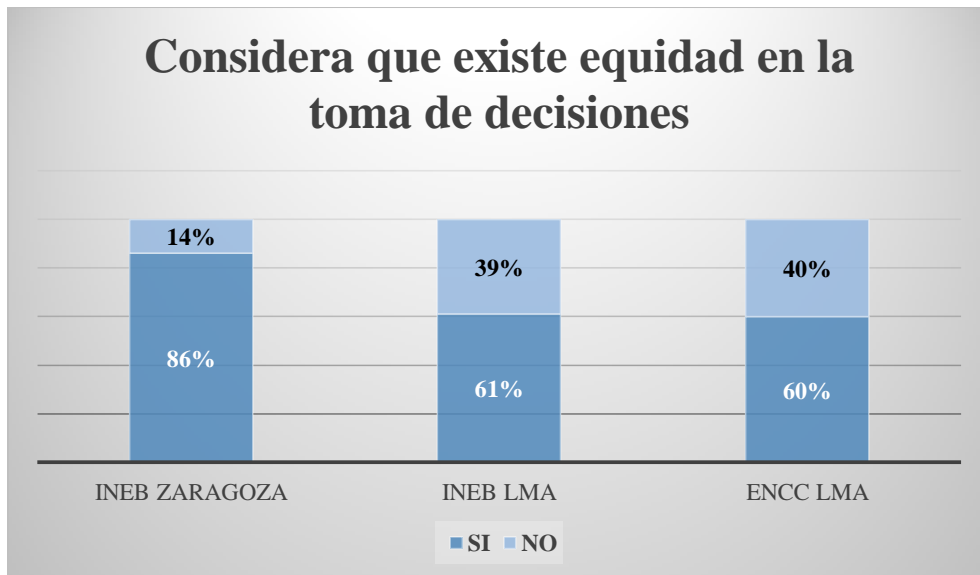




**Gráfica 24**

Fuente: Elaboración propia 2013

En caso de los centros ILMA Y ENCC, los docentes opinan similarmente, en tanto que en el INEB de Zaragoza la opinión es bastante significativa.



**Gráfica 25**

Fuente: Elaboración propia 2013

Para el caso del director del INEB de Zaragoza, los docentes opinan que es del 86%, en tanto que en los otros dos centros educativos es muy similar en un 61 y 60%.

## 4.4 Evaluación Ex post.

### 4.4.1 Matriz del Marco Lógico

<b>Resumen Narrativo de Objetivos</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<p><b>FIN</b> La elaboración de un Plan Estratégico para el desarrollo de competencias de liderazgo para Directores, se constituirá en una herramienta básica para capacitarlos hacia el logro de eficientar su función directiva.</p>	<p>Los Directores de los centros educativos del sector oficial del nivel medio de Chimaltenango, ejecutarán las técnicas de liderazgo con el equipo de trabajo para lograr alcanzar las metas y los objetivos de la institución.</p>	<p>Estos se realizarán por medio de encuestas dirigidas a los docentes, alumnos, padres de familia, autoridades educativas, informes escritos y visitas directas a los centros educativos.</p>	<p>Las autoridades educativas locales y los Directores de los centros escolares, procurarán la asignación de recursos que favorezcan la realización de las capacitaciones durante todo el año y buscar fuentes de financiamiento para sus sostenibilidad.</p>
<p><b>PROPOSITO</b> Con la ejecución del Plan Estratégico se logrará que los Directores escolares realicen su rol directivo centrados en los distintos tipos de liderazgo conocidos.</p>	<p>Al final del Proyecto, las autoridades educativas del departamento y los Directores escolares habrán realizado durante el ciclo escolar un mínimo de cuatro talleres de 10 horas mínimo cada uno, con su equipo de trabajo.</p>	<p>Envío de informes a las autoridades, encuestas, documentos elaborados, visitas directas.</p>	<p>En los centros escolares del nivel medio se evidencia un cambio significativo en materia de dirección y coordinación integral con la comunidad educativa.</p>
<p><b>COMPONENTES</b> Los Directores y docentes reciben un mínimo de 40 horas de capacitación al año y demuestran mayor compromiso con el desarrollo de sus acciones al servicio de la comunidad educativa.</p>	<p>Los talleres de capacitación programados son desarrollados con forme lo planificado y reflejan en los centros educativos un nivel satisfactorio de los usuarios.</p>	<p>Las autoridades educativas establecen formas y fuentes directas de información para verificar el logro de resultados, derivados de la formación de directores y docentes.</p>	<p>Los Directores escolares se empoderan del rol tutorial y del liderazgo que les corresponde como conductores de la institución educativa.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b> Luego de la elaboración del plan de capacitación anual, se realizan las acciones de manera cronológica que favorecen su ejecución.</p>	<p>Con base al plan elaborado, se establece el presupuesto de cada capacitación y los medios de financiamiento para su ejecución.</p>	<p>Las autoridades educativas departamentales, establecen en orden de prioridad las fuentes de financiamiento y verifican su ejecución.</p>	<p>Las autoridades educativas programan las capacitaciones con los directores y docentes, tomando en cuenta la programación oficial de su jurisdicción y velan por su cumplimiento.</p>

**Tabla 2: Matriz del marco lógico**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2 Resultados Obtenidos

Se cuenta con el Plan Estratégico elaborado, mismo que fue enriquecido en su construcción con la información recabada por medio de encuestas a directores y docentes de los tres establecimientos que participaron en la muestra, además de las visitas realizadas a los centros educativos y en las capacitaciones brindadas a los docentes y directores escolares.

Los Directores escolares y los docentes manifestaron su satisfacción con el Plan Estratégico y están en la mejor disposición de participar activamente en su implementación, ya que es evidente que la conducción de los centros educativos necesita mejorarse y vincularse de manera directa con la calidad educativa.

Durante los dos períodos de capacitación que se les proporcionó a los directores y docentes, se hizo notar un alto grado de satisfacción por los temas abordados, así como la oportunidad de hacer aportes relacionados con su acción docente dentro del marco del Currículo Nacional Base, de manera que los Directores retomaron su actividad de más acercamiento a los docentes y estableciendo un compromiso de continuar con esa actitud de apoyar en el área pedagógica, lo que redundará en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

La incorporación del personal administrativo en el trabajo de equipo, constituye una acción elemental en los resultados previstos, ya que su participación permite que todo el conglomerado de la organización se empodere y conozca los diferentes componentes que habrá de desarrollarse en la gestión técnico-administrativa y de apoyo entre sus integrantes.

Por su parte las autoridades educativas departamentales y distritales, establecen el compromiso de implementación del Plan de Capacitación, proveerlos de lo mínimo necesario para realizar los talleres durante todo el año, así como monitorear y evaluar las distintas etapas a desarrollar durante el ciclo escolar.

## **Conclusiones**

1. El presente Proyecto de egreso de Maestría en Gerencia Educativa “Plan Estratégico para el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores del Sector Oficial del Nivel Medio”, constituye una herramienta útil para el desempeño efectivo de los Directores y para las autoridades educativas.
2. El estudio de campo realizado en los tres centros educativos que constituyen la muestra, permitió recabar información valiosa sobre las necesidades de capacitación y formación de Directores, lo que sirvió de base para el enfoque en la elaboración del presente plan.
3. Se evidenció que tanto los Directores y docentes de los centros educativos que fueron objeto del estudio, mostraron mucho interés en las distintas acciones realizadas durante la construcción del Proyecto, así mismo manifiestan la necesidad de fortalecer las acciones que realizan los Directores de centros escolares del nivel medio.
4. Los actuales Directores escolares presentan limitaciones en las áreas de administración-financiera, gerencia, profesional y sobre todo la técnico-pedagógica, dado el cúmulo de acciones que realizan sin ser planificadas con otras instancias.
5. Las Competencias de Liderazgo de los Directores Escolares del Nivel Medio del Sector Oficial, representan una imperiosa necesidad para ser conocidas tanto por las autoridades departamentales, supervisores educativos y directores escolares.
6. Las autoridades educativas departamentales y locales, manifestaron su respaldo a la formulación del Proyecto y ofrecen todo su apoyo en el proceso de implementación, así como realizar un monitoreo y evaluación constantes del mismo.

## **Recomendaciones**

1. Las autoridades educativas de la Dirección Departamental, habrán de considerar dentro de su presupuesto para el próximo ejercicio fiscal, recursos para la realización de los talleres de capacitación para los Directores y Docentes del departamento, de manera de ir logrando su sostenibilidad.
2. Para lograr éxito en la implementación del Plan Estratégico, y para alcanzar la conformación de un equipo sólido de la organización educativa, se hace necesario que la temática sea trabajada en los talleres conjuntamente con Directores y el personal docente.
3. Dado el interés manifiesto de Directores y docentes, El Plan Estratégico como herramienta básica para la capacitación y formación, debe implementarse tomando en cuenta que las mismas etapas propuestas tienen una coherencia lógica y que son vitales para el desarrollo de las competencias descritas.
4. Es fundamental que el Director escolar realice su mayor esfuerzo, a fin de lograr una planificación coordinada y dar acompañamiento directo al docente en el aula (coaching), de manera que el área técnico-pedagógica esté fortaleciéndose constantemente, especialmente la entrega del proceso enseñanza-aprendizaje.
5. Las Competencias de Liderazgo para Directores Escolares del Nivel Medio del Sector Oficial, debe darse a conocer a todos los Supervisores Educativos del departamento para que conozcan su importancia y apoyen su implementación.
6. El Plan Estratégico como herramienta de formación para Directores del nivel medio, debe expandirse en todo el departamento, evaluarse durante el proceso y al final de cada año, con el objeto de evidenciar su utilidad y hacerle las mejoras que se consideren necesarias.

## Referencias

- Casanova, M. (1998). "Función formativa de la evaluación", en *La Evaluación Educativa. Escuela básica*, México, SEP/Fondo Mixto de Cooperación Técnicas y Científica México-España.
- Concha, A. *et al.* (2011). *Mejores docentes a través del coaching*. Revista Pedagógica Innovando 9\_(67)18-30.
- Decreto Legislativo No. 12-91 (1991), *Ley de Educación Nacional*.
- Decreto Legislativo No. 1485. (1961), *Estatuto Provisional de los Trabajadores del Estado*, Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional.
- Lárez, J (2008). *El Coaching Educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado 2008*, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela 9(2): 219-324.
- Marchesi, A., Martín, E. (1998). *Calidad de la Enseñanza en Tiempos de Cambio*, Alianza Editorial, Madrid.
- México (2008). *Orientaciones para la elaboración del plan estratégico de transformación escolar*. Secretaría de Educación Pública. Escuelas de calidad.
- OCDE (2011), *Mejorar el Liderazgo Escolar, Herramientas de Trabajo, Organización para el Desarrollo Cultural y Económico*, México.
- Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo*, Programa Educación-Gestión Escolar Fundación Chile.

USAID. (2012). *Modelo de Gestión de Calidad Educativa*, USAID/Reforma Educativa en el Aula, Guatemala.

(2001). *Programa de Escuelas de Calidad*, Secretaría de Educación Pública, México.

Wise, D., Zwiers, J. (2010). *Guía para el acompañante pedagógico*. USAID/Reforma Educativa en el Aula, Guatemala.

Wise, D., Leal, G. (2006). *Propuesta para rediseñar y fortalecer el Sistema Nacional de Supervisión Educativa*, Ministerio de Educación de Guatemala. Guatemala.

### **Referencia Virtual**

Castañeda, C. (2012). Liderazgo Carismático y Liderazgo Transformacional. Recuperado el 26 de junio de 2013 desde: <http://www.monografias.com/trabajos93/liderazgo-carismatico-y-liderazgo-transformacional/liderazgo-carismatico-y-liderazgo-transformacional.shtml>

Carrion, J. (2010). *Luces y Sombras del Liderazgo Carismático*. Recuperado el 7 de junio del 2013 desde <http://toptenbusinessexperts.com/blog/luces-y-sombras-del-liderazgo-carismatico-juan-carrion/>

Gross, M. (2008). *La teoría del liderazgo situacional (actualizado)*. Recuperado el 21 de mayo del 2013 desde: <http://www.manuelgross.bligoo.com/la-teoría-del-liderazgo-situacional>

Lo Destro, D. (2010). *Liderazgo transformacional*. Recuperado el 18 de junio del 2013 desde: <http://www.slideshare.net/EnergesCoaching/liderazgo-transformacional-5257463>

Muñiz, R. (2009). *Liderazgo situacional*. Recuperado el 16 de mayo del 2013 desde: <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional>

Hernández, J. (2012). *Liderazgo Transformacional*. Recuperado el 12 de julio de 2013 desde:  
<http://www.docstoc.com/docs/110352613/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL>

Huaman, R. (2007). *Liderazgo*. Recuperado el 12 de julio de 2013 desde:  
<http://www.slideshare.net/roamir/liderazgo-118100>

Liderazgo. (2013). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Recuperado el 15 de julio de 2013 desde:  
<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Liderazgo&oldid=69789464>.

Oyarzun, M. (2011). *Director (a) / Perfil de Competencias*. Recuperado el 18 de julio de 2013 desde: <http://www.slideshare.net/manueloyarzun/director-6584284>



## **Anexo 1**

### **Plan Estratégico**

## **I. Anexo 1.**

### **A: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PARA DIRECTORES ESCOLARES DEL SECTOR OFICIAL DEL NIVEL MEDIO.**

#### **1 Información general:**

A: Actividad:	Elaboración de Plan
B: Duración:	Un año
C: Lugar:	Centros Educativos del Nivel Medio de Chimaltenango.
D: Participantes:	Director Departamental, Supervisores Educativos, Directores de Centros escolares, docentes y padres de familia.
E: Financiamiento:	Dirección Departamental de Educación.

#### **2 Introducción:**

Contar con un Plan Estratégico para el desarrollo de competencias de liderazgo en los directores, ofrecerá una descripción de elementos básicos que deben considerarse en el desempeño del rol que debe jugar cada gerente educativo, iniciando con un instrumento que defina el perfil que debe poseer la persona, las competencias básicas a desarrollarse, la definición de áreas que son objeto de sus atribuciones, las relaciones internas y externas que debe manejarse para lograr mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, así como la relación armónica dentro de los que integran el equipo de trabajo, los padres de familia y las autoridades educativas en general.

Este Plan Estratégico para Directores escolares tiene la visión de formarlos como gerentes dentro del marco de las competencias de liderazgo, que van desde las mismas aptitudes, rasgos de personalidad y la propia responsabilidad de las personas, este desafío lo presenta el propio sistema educativo nacional y que será un valioso aporte para las autoridades departamentales, para lograr su involucramiento y la expansión del mismo a otros municipios.

Debemos tener presente que las “competencias” son acciones y éstas se logran si se tiene el conocimiento para ello, de manera que es fundamental el conocer las competencias que habrán de desarrollar los directores y éstas están enfocadas a las metas de calidad que persigue la institución que dirige.

En la formulación de este plan estratégico sobre sale, la influencia directa que todo gerente educativo pueda transmitir al grupo de trabajo, para convertirlo en un verdadero equipo y lograr el alcance de las metas que se han propuesto alcanzar, ya que asumir la conducción de un centro escolar demanda mucha capacidad, experiencia y responsabilidad, que unidos a la visión y misión de la institución desarrolla un rol de coaching mediante su asistencia permanente en las distintas áreas que se le demanden, no solamente centrarse en el desarrollo de métodos y técnicas, sino lograr que todos los colaboradores cambien paradigmas y hábitos que les permitan desarrollar y potenciar sus capacidades en el desempeño de sus funciones.

De manera que el Liderazgo habrá que verlo como la influencia directa en el equipo de trabajo, mediante el desarrollo de competencias que van desde el conocimiento pleno del rol de Director, la naturaleza del puesto y su implicación directa en el alcance de las metas de calidad propuestas en la institución, para ello es necesario tener claridad en lo que actualmente se conoce como liderazgo.

### 3 OBJETIVOS:

#### a) **Generales:**

1. Elaborar un estudio sobre el rol que actualmente desempeñan los directores de establecimientos del nivel medio, para contribuir a la definición de competencias básicas para un mejor desenvolvimiento en sus funciones.
2. Brindar capacitación a Directores escolares sobre temas básicos de Liderazgo y fortalecimiento del rol de personal directivo.
3. Orientar el trabajo que realizan los Directores escolares para lograr mejorar calidad de los aprendizajes en los estudiantes.
4. Recopilar información base para la construcción del Plan Estratégico del desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores escolares del nivel medio.

#### b) **Específicos:**

1. Definir el perfil de los Directores de establecimientos del nivel medio, para evidenciar las características y definir las competencias de trabajo a realizar.
2. Brindar capacitación a los Directores de centros educativos del nivel medio involucrados en el estudio para describir e inducirlos sobre sus competencias en las áreas definidas.
3. Elaborar un informe sobre resultados del estudio sobre competencias de Liderazgo en los Directores de centros educativos del nivel medio.
4. Presentar a las autoridades educativas del departamento la propuesta para apoyar a los directores del nivel medio del departamento en las competencias de liderazgo definidas en las áreas técnico-pedagógica, administrativo-financiero, recursos humanos y sobre tecnología.

4. Actividades de formación para Directores durante un año.

No.	Contenido y objetivos	Ene	Feb	Mar	Ab	My	Jn	Jl	Ag	Sep	Oct	Nov
1	<p><b>EL ROL DEL DIRECTOR:</b>  <b>CONCEPTOS BASICOS DE LIDERAZGO Y COMPETENCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejar los conceptos necesarios para fortalecer su propio liderazgo y trabajar con su equipo desde la dirección.</li> <li>➤ Aprender utilizando, las herramientas que faciliten la labor de dirección.</li> <li>➤ Contribuir a la generación de criterio de dirección en orden al mejoramiento personal para el desarrollo de los demás.</li> <li>➤ Diferenciar entre los distintos tipos de Liderazgo Educativo.</li> <li>➤ Identificar el perfil ideal del Director Escolar.</li> </ul>											
2	<p><b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN DEL DIRECTOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar herramientas de gestión que permitan medir el desempeño institucional.</li> <li>➤ Elaborar objetivos de la dirección de acuerdo a la identidad institucional.</li> <li>➤ Establecer criterios de dirección que posibiliten el mejoramiento personal y del equipo de trabajo.</li> </ul>											
3	<p><b>LAS TECNICAS DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprender a utilizar las nuevas tecnologías de la comunicación e información, que les permitan concebir y gestionar escenarios innovadores en la Escuela.</li> <li>➤ Utilizar herramientas tecnológicas que les facilite liderar los procesos pedagógicos de su institución, como también los operativos.</li> <li>➤ Promover los entornos virtuales de aprendizaje como alternativa válida para la formación continua de docentes.</li> <li>➤ Conocer la diversidad de medios digitales disponibles.</li> <li>➤ Identificar las estrategias para la comunicación educativa.</li> </ul>											
4	<p><b>MANEJO DE DIRECCION Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer y actualizar las competencias profesionales de directivos escolares, en su rol de tutor y guía, entendida como un elemento intrínseco y esencial del proceso educativo.</li> <li>➤ Valorar la importancia de establecer el proceso de trabajo tutorial dentro del Institucional.</li> <li>➤ Promover la participación de los docentes como actores principales (auto capacitación) en distintas instancias de capacitación y formación.</li> <li>➤ Identificar procesos de legitimación y cooperación entre la escuela y las familias, logrando una gestión interactiva entre ambas.</li> <li>➤ Distinguir la importancia del diálogo en el proceso de gestión educativa.</li> <li>➤ Fomentar el trabajo en equipo para la búsqueda de la mejora educativa.</li> <li>➤ Realizar reuniones de enriquecimiento académico entre pares.</li> </ul>											

5	<b>LOS PLANES DE MEJORA COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL AREA TECNICO-PEDAGOGICA.</b> Qué es y cómo se elaboran los planes de mejora. Gestión Estratégica de la Institución Escolar. Dirigir y Liderar Personas para trabajar en equipo.						
6	<b>COACHING EDUCATIVO</b> ➤ Qué es y cuál es el propósito del Coaching Educativo. ➤ Distinguir las etapas del continuo del coaching educativo. ➤ Formas de desarrollar el coaching educativo entre pares. ➤ El Liderazgo Educativo como herramienta de acompañamiento en el aula. ➤ El docente y el acompañamiento educativo en clase. ➤ La Evaluación formativa.						
7	<b>LOS PROCESOS DE EVALUACION Y LA CALIDAD EN EL AULA</b> ➤ La promoción del talento humano como recurso de calidad en la institución educativa. ➤ La calidad desde el punto de vista de la enseñanza y el aprendizaje. ➤ Finalidades del aprendizaje para una era de la tecnología. ➤ Características y finalidades de la Evolución formativa.						
8	<b>EL RECURSO HUMANO Y EL TRABAJO EN EQUIPO</b> ➤ Comunicación efectiva y manejo de conflictos. ➤ Técnica y dinámica del trabajo en equipo. ➤ Roles y funciones para un mejor desempeño en el equipo de trabajo.						

5 Competencias para el desarrollo de liderazgo de los directores escolares del nivel medio

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS DEL DIRECTOR ESCOLAR DEL NIVEL MEDIO</b>		
<b>Apoyo y formación continua a Docentes</b>	<b>Mejoramiento Escolar y Administración de Recursos</b>	<b>Vínculos Interiores, Exteriores y Prevención</b>
Coordinar, asistir y motivar a los docentes en su trabajo.	Diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua.	Propiciar un ambiente escolar conducente al aprendizaje.

Favorece en su equipo docente la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por Competencias.	Ejerce el liderazgo en el plantel, mediante la administración creativa y eficiente de los recursos.	Propicia un ambiente escolar enfocado al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.
Mantiene una formación teórica y reflexiva a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.	Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela.	Establece vínculos entre la Escuela y su entorno.

### 5.1 Competencias de Gerencia:

1. Ejerce un liderazgo positivo y equilibrado con su personal.
2. Maneja buenas relaciones con el personal.
3. Los alumnos reconocen su autoridad y la respetan.
4. Es proactivo en la conducción del plantel.
5. Posee habilidad en la resolución de controversias.
6. Establece alianzas estratégicas para el logro de metas y objetivos.
7. Guía el trabajo para el fortalecimiento de su rol como acompañante pedagógico.
8. Aprovecha las fortalezas del equipo para lograr mejores resultados.
9. Evalúa y monitorea el trabajo de los docentes en el aula.
10. Promueve la cultura del trabajo en equipo.

### 5.2 Competencias administrativas:

1. Planifica, dirige, coordina y supervisa las actividades técnico-administrativas del establecimiento.
2. Orienta al personal administrativo en sus actividades.
3. Procura la conservación y el mejoramiento de las instalaciones del plantel, equipo, mobiliario y otros enseres.
4. Relaciona su trabajo con el desarrollo de la comunidad.

5. Asesora y apoya las acciones de tipo financiero que se llevan a cabo en el establecimiento.
6. Evalúa el desempeño del personal a su cargo para efectos de promoción y estímulos.
7. Asiste a las reuniones convocadas por autoridades educativas en representación de la institución e informa de lo tratado al personal del plantel.
8. Resuelve consultas verbales o escritas que le presenta el personal a su cargo.
9. Vela por el cumplimiento de las normas de convivencia y disciplinarias establecidas en el reglamento del establecimiento y del MINEDUC.
10. Atiende a los padres de familia en sus consultas sobre el rendimiento escolar de sus hijos o asuntos disciplinarios.
11. Vela por el cumplimiento del calendario escolar.
12. Conoce y promueve la correcta aplicación de la legislación educativa.
13. Planifica y participa en la elaboración de proyectos de innovación.
14. Capacidad de motivar e incentivar al personal.
15. Habilidad de organizar el trabajo propio y de sus colaboradores.

### 5.3 Competencias profesionales:

1. Posee la concepción de la profesión como “construcción” y no como “estado” preestablecido.
2. Desarrolla una cultura propia que garantiza el apoyo tutorial a los docentes y demás personal bajo su responsabilidad.
3. Realiza funciones con base a competencias singulares y las convierte en sus propias acciones.
4. Tiene claridad en las responsabilidades adquiridas en función de la sociedad en general y de su propia comunidad educativa.
5. Establece un compromiso de apropiación progresiva de su profesión y le da un sentimiento de pertenencia.
6. Maneja una cultura de identificación personal con los objetivos profesionales.
7. Capacitado para atender y dar respuesta a casos particulares que se le presentan, haciendo uso de su propio profesionalismo.



8. Preocupado por mantener una actitud de actualización constante y estar inmerso en los avances tecnológicos.
9. Identificado con las políticas del sistema educativa nacional y su compromiso de lograr cambios significativos en su comunidad.
10. Presenta en cada acción que realiza un sentido ético y humanístico.

#### 5.4 Competencias técnico-pedagógicas:

1. Conoce los fundamentos y principios básicos de la Dirección Escolar en función de su actividad de acompañamiento a los docentes y la convierte en una herramienta metodológica.
2. Dirige la planificación del Proyecto Educativo Institucional y coordina las acciones para su implementación.
3. Habilidad para diseñar estrategias de mejoramiento a partir de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje.
4. Conocimiento para hacer buen uso de las TIC en la gestión de conducción del centro escolar.
5. Dirige y organiza diagnósticos escolares integrales y el diseño de estrategias que favorezcan mejores resultados.
6. Posee habilidad para acompañar metodológicamente los procesos relacionados con metodologías innovadoras de enseñanza-aprendizaje.
7. Favorece la incorporación de la familia y la comunidad a los procesos técnicos, pedagógicos y científicos del centro escolar.
8. Posee experiencia valiosa en el desarrollo de competencias pedagógicas como docente y en la atención de casos especiales.
9. Habilidad para actuar con autonomía dentro del marco de la filosofía y políticas institucionales y dentro del CNB.
10. Capacidad para conducir de manera democrática, persuasiva y con principios fundamentados científicamente en materia metodológica, técnicas y de procedimientos pedagógicos.

11. Conocimiento y dominio profundo de las particularidades del nivel educativo al que corresponde su centro docente y de su interacción con los restantes del Sistema Nacional de Educación.
12. Habilidad para planificar, organizar, regular, controlar y evaluar los diferentes procesos que tienen lugar en la institución escolar, a partir del dominio de las acciones y operaciones que conforman el contenido de estas funciones generales del proceso directivo.
13. Capacidad para identificar problemas en su centro escolar y evaluar estrategias encaminadas a su solución.
14. Habilidad para dirigir el diseño, ejecución, control y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.
15. Habilidad para planificar, organizar, regular, controlar y evaluar los procesos de cambio en la institución escolar.
16. Capacidad para actuar con autonomía y responsabilidad en el marco de las facultades que le han sido otorgadas
17. Habilidad en la aplicación de técnicas de dirección efectivas para la toma de decisiones oportunas, la delegación de autoridad, la dirección de reuniones y despachos, y la optimización en la planificación y aprovechamiento de su tiempo personal.
18. Pericia para el empleo efectivo de las posibilidades que ofrecen las TIC en la gestión directiva de la institución escolar.
19. Capacidad para conducir a su colectivo con métodos educativos y persuasivos en la obtención de los objetivos institucionales.
20. Actitud crítica y de exigencia racional con su equipo de trabajo.

Como conclusión podemos resumir que los componentes de una competencia más necesarios de adquirir en la dirección escolar, van mucho más allá de lo cognitivo, ya que dominar una competencia directiva requiere según la mayoría de los autores, no sólo conocimientos, también habilidades, aptitudes, valores y/o comportamientos sociales. Estos componentes se activan para responder conscientemente a demandas, para actuar con eficacia, de una forma integrada y en un contexto educativo determinado.

## 6 CONTENIDO DE LA FUENTE DE LIDERAZGO

### 6.1 Qué es el Liderazgo:

Como definición, tenemos que el liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

El estudio del liderazgo tiene muchas vertientes, incluyendo el estudio de los tipos o estilos de liderazgo (o la forma de autoridad), las características de comportamiento y personalidad de los líderes y la formación de los líderes (los líderes nacen o se hacen?), entre otros.

### 6.2 El Líder Transaccional:

El Líder transaccional es aquel que se caracteriza a motivar al seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor.

Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos "Recompensas Contingentes". Contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.

### 6.3 El Líder Transformacional:

El liderazgo transformacional es aquel que logra excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan, tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), los Líderes transformacionales logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimularlos intelectualmente. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

- **Carismático**, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- **Visionario** o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- **Consideración individual**, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- **Estimulación intelectual**, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes. *Capacidad para motivar*, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

## 6.4 Liderazgo Situacional

Sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

\* **Ordenar** se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

\* **Persuadir** se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

\* **Participar**, caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

\* **Delegar**, se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la **conducta de tarea** y la **conducta de relación** (similares a las definidas por las investigaciones de la Universidad de Ohio). Una definición clásica de la dirección la considera como trabajar con y mediante personas y grupos para alcanzar las metas de la organización.

Así, estos estilos se forman por una determinada combinación de los elementos de **tarea** (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.) y de **relación** (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros).

Esas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Así, Ordenar implica una alta tarea y baja relación, Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación, Participar incluye alta relación y baja tarea y Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.

Según la **Teoría del Liderazgo Situacional**, ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la ‘madurez’ de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como **Ordenar**, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es **Persuadir**, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de **Participar** o de **Delegar** si la madurez es alta.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

## 7 EL DIRECTOR ESCOLAR

### 7.1 Perfil del Director

1. Poseer grado académico en área Pedagogía, Administración Educativa u otra carrera afín.
2. Contar con experiencia efectiva mínima de 10 años como docente.
3. Tener pleno conocimiento del contexto socio-cultural de la región a la que sirve.
4. Tener pleno dominio de las corrientes administrativas y técnico-pedagógicas innovadoras y asociadas a la implementación del Currículum Nacional Base.
5. Poseer liderazgo, reconocida honorabilidad, capacidad organizativa, pro actividad, tolerancia, asertividad y una visión estratégica de la educación en el centro que dirige.
6. Tener habilidades y destrezas de comunicación y manejo adecuado de las relaciones

interpersonales.

7. Poseer conocimientos sobre la normativa legal y de los procesos administrativos del Sistema Educativo Nacional.
8. Practicar principios y valores en el trabajo.
9. Poseer habilidades para afrontar las necesidades y exigencias que se le presenten dentro de la organización.
10. Desarrollar con pleno dominio sus habilidades gerenciales en la solución de los desafíos que se originen en el conglomerado de la comunidad educativa.

## 7.2 Rasgos característicos de la personalidad creativa del Director

**1. Las personas creativas** tienen mucha energía física, sin embargo, suelen gustar del reposo silencioso. A pesar de trabajar muchas horas, concentradamente, rebosan un aura de frescura y entusiasmo que contagia. Con todo no son hiperactivas ya que saben matizar los ritmos de actividad y ocio.

**2.** Quienes son creativos suelen ser inteligentes a la vez que ingenuas, simultáneamente. Según parece, después de superado un cierto umbral en el coeficiente intelectual (aproximadamente 120), este no parece estar relacionado más con un rendimiento superior. Tal como lo analizó Howard Gardner al estudiar la personalidad de muchos genios creativos, una cierta inmadurez, tanto emocional y mental, pueden ir de la mano con el más profundo conocimiento ya que facilita el uso del pensamiento tanto convergente (que apunta a una solución específica frente a un problema) y como divergente (que consiste en la fluidez, flexibilidad, capacidad de cambiar y originalidad en la generación de asociaciones inusuales).

**3.** La gente creativa combina juego y disciplina, responsabilidad e irresponsabilidad. No hay duda de que una actitud juguetona es típica de las personas creativas, sin embargo esta también posee una dosis importante de obstinación, paciencia y perseverancia.

**4.** Las personas creativas alternan entre la imaginación y la fantasía, y un arraigado sentido de la realidad. Claro está, toda creación artística o científica es ir más allá de lo que ahora consideramos real, es crear una nueva realidad. Sin embargo, esta “fuga” a la imaginación no es ir a la tierra del nunca jamás. En general se cree que los artistas, músicos, escritores, poetas y pintores viven sumergidos en la fantasía, mientras que los científicos, políticos y empresarios son realistas. Esto puede ser cierto en términos de las actividades rutinarias. Pero cuando una persona comienza a trabajar creativamente todo ello cambia.

**5.** Las personas creativas suelen ser extrovertidas e introvertidas. Los individuos creativos parecen mostrar ambos rasgos simultáneamente.

**6.** Un creativo suele ser humilde y orgulloso al mismo tiempo. Los creativos son conscientes y respetuosos de la larga serie de contribuciones anteriores a ellas. Además, son conscientes del papel que desempeña la suerte en sus propios logros. Al mismo tiempo, saben que han logrado mucho; y este conocimiento les proporciona una sensación de seguridad e incluso el orgullo.

**7.** Las personas creativas, en cierta medida, escapan a los rígidos estereotipos de género. Las personas creativas son más propensas a tener no sólo los puntos fuertes de su propio género, sino los del otro también.

**8.** Ser creativo es ser a la vez rebelde y conservador. Es imposible ser creativo sin haber interiorizado un patrón cultural.

**9.** La mayoría de las personas creativas son muy apasionadas de su trabajo, sin embargo, pueden ser muy objetivas sobre él también. Sin la pasión, más pronto que tarde pierden interés por la labor que realizan.

**10.** La apertura y la sensibilidad de los seres creativos a menudo los expone al sufrimiento y el dolor, aunque también, a una gran dosis de diversión. El profundo interés que sienten y el deseo de participación en tareas que, a menudo, no tienen recompensa, puede hacerlos sentir aislados. Además, el pensamiento divergente que poseen puede mostrarlos como delirantes o desviados para los demás, por lo que la persona creativa puede sentirse aislada e incomprendida. Pueden



también experimentar un sentimiento de pérdida o vacío cuando, por alguna razón, no pueden trabajar y cuando sienten que la creatividad se diseca.

### 11. Historial fotográfico



Reuniones de información y capacitación con autoridades y docentes de la Escuela Nacional de Ciencias Comerciales Leonidas Mencos Ávila de Chimaltenango.



Reuniones de información y capacitación con autoridades y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica con Orientación Ocupacional Leonidas Mencos Avila de Chimaltenango.



Reuniones de información con Superiores Educativos de los Distritos Escolares de los Establecimientos Educativos que participaron en el presente estudio.



Reuniones de información y capacitación con autoridades y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica del municipio de Zaragoza, departamento de Chimaltenango.



Reunión y Curso de capacitación con el Director Departamental de Educación y el personal de la Institución sobre temas de administración educativa.

**II. Anexo 2.**

**INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

## **1.1 ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES DEL NIVEL MEDIO DE CHIMALTENANGO**

Estimados Directores: La presente encuesta tiene por objetivo conocer las competencias que realizan en el cumplimiento de sus atribuciones al frente de la institución educativa a su cargo. Gracias por su colaboración.

### **A: INFORMACIÓN GENERAL:**

1. Nombre del Establecimiento:

\_\_\_\_\_

2. Ubicación del Centro Educativo:

\_\_\_\_\_

3. Nivel Educativo que atiende \_\_\_\_\_ 4. Ciclo: \_\_\_\_\_

5. Cantidad de estudiantes que se atienden: \_\_\_\_\_

5.1. Varones: \_\_\_\_\_ 5.2 Señoritas: \_\_\_\_\_

6. Cantidad de docentes: \_\_\_\_\_

7. Personal administrativo asignado: \_\_\_\_\_

8. Cuenta el plantel con biblioteca: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. Tiene el centro escolar laboratorio de computación: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. Cuenta el plantel con canchas deportivas: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## **B: ORGANIZACIÓN:**

1. Fecha de fundación del centro educativo: \_\_\_\_\_
2. Nombre del Subdirector: \_\_\_\_\_
3. Cuenta la institución con Reglamento Interno: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. El Manual de funciones es conocido por todo el personal: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. Existe organización de padres de familia: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. Cuenta el personal administrativo con organización interna: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. El Claustro de docentes cuenta con organización: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
8. Están organizados en comisiones los docentes: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. Los alumnos están organizados: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
10. Cuentan los estudiantes con maestros asesores: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## **C: INFORMACIÓN DEL DIRECTOR:**

1. El Director cuenta con nombramiento: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. Cuántos años tiene de desempeñar el puesto: \_\_\_\_\_
3. Participa el Director de las reuniones con el personal: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. Con qué frecuencia se reúne el Director con el personal: \_\_\_\_\_
5. Recibe el Director visitas de su autoridad inmediata para apoyarle: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. Recibe capacitación el Director en temas relacionados con el puesto: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. Título con que cuenta el Director: \_\_\_\_\_
8. Otros estudios relacionados con el puesto: \_\_\_\_\_
9. Clase escalonaría a la que pertenece: \_\_\_\_\_
10. Recibe visitas de otras autoridades para apoyarle en sus funciones: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



## **D: ATRIBUCIONES DEL DIRECTOR:**

1. Conoce el Manual de funciones: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. El Reglamento Interno del Plantel fue autorizado por Usted: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. Cuenta con su planificación anual: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. Tiene organigrama funcional del centro escolar: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. Dirige las reuniones con el personal docente: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. Tiene reuniones con los padres de familia: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. Con qué frecuencia se reúne con los padres de familia: \_\_\_\_\_
8. Le corresponde al Director la aplicación del Reglamento Interno: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. Con qué frecuencia informa a las autoridades educativas sobre el desarrollo de las distintas acciones del plantel: \_\_\_\_\_
10. Atiende casos especiales que presentan los estudiantes: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
11. Cuáles son las comisiones organizadas y que funcionan en el plantel:  
\_\_\_\_\_
12. Cuenta el establecimiento con el servicio de orientación: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
13. Con qué frecuencia apoya al orientador en casos especiales: \_\_\_\_\_
14. Participa de las actividades culturales y cívicas del centro: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
15. Promueve el desarrollo profesional de los trabajadores: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
16. Gestiona mejoras físicas para el establecimiento: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
17. Participa de reuniones convocadas por el jefe inmediato: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
18. Revisa y participa de los controles financieros: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
19. Entrega con puntualidad la caja fiscal: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
20. Lleva control de los alumnos becados: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## 1.2 ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES:

Estimado Docente, la presente encuesta tiene como objetivo conocer las funciones que realiza el Señor Director, por lo que su participación es muy importante para poder realizar un Plan Estratégico sobre el Desarrollo de Competencias de Liderazgo de los Directores de Establecimiento Oficiales del nivel medio. Gracias por su valiosa colaboración.

### **FUNCIONES DEL DIRECTOR:**

1. Conoce y respeta el Director el Manual de funciones: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
2. El Reglamento Interno del Plantel cuenta con su autorización: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
3. Cuenta con su planificación anual: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. Tiene organigrama funcional del centro escolar: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. Dirige las reuniones con el personal docente: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. Con qué frecuencia se reúne con su personal: \_\_\_\_\_
7. Tiene reuniones con los padres de familia: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
8. Con qué frecuencia se reúne con los padres de familia: \_\_\_\_\_
9. Le corresponde al Director la aplicación del Reglamento Interno: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
10. Con qué frecuencia informa a las autoridades educativas sobre el desarrollo de las distintas acciones del plantel: \_\_\_\_\_
11. Atiende casos especiales que presentan los estudiantes: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
12. En cuáles de las comisiones organizadas y que funcionan en el plantel participa:  
\_\_\_\_\_
13. Cuenta el establecimiento con el servicio de orientación: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
14. Con qué frecuencia apoya al orientador en casos especiales: \_\_\_\_\_
15. Participa de las actividades culturales y cívicas del centro: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16. Promueve el desarrollo profesional de los trabajadores: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
17. Gestiona mejoras físicas para el establecimiento: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
18. Participa de reuniones convocadas por el jefe inmediato: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
19. Revisa y participa de los controles financieros del plantel: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
20. Lleva control de los alumnos becados: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
21. Las relaciones humanas que practica las considera positivas. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
22. Promueve la cultura del trabajo en equipo: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
23. Posee habilidades para conducir la comunidad educativa: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
24. Participa en la solución de controversias entre estudiantes: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
25. Considera que existe equidad en la toma de decisiones: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### LIDERAZGO

“Es la influencia que ejerce una persona sobre otras y que permite su incentivación para trabajar de manera entusiasta, con el objeto de alcanzar metas y objetivos comunes, haciendo uso de una buena comunicación”.