

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



El liderazgo democrático y su incidencia en el desempeño eficiente de tareas administrativas y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa
(Práctica Profesional Dirigida)

María Mercedes Ramírez Granados

Guatemala

2021

FAC-EDU 371.07112019

**El liderazgo democrático y su incidencia en el desempeño eficiente de tareas
administrativas y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de
Telesecundaria, aldea La Fragua, del municipio de Zacapa,
departamento de Zacapa**
(Práctica Profesional Dirigida)

María Mercedes Ramírez Granados Estudiante

Licenciada Gladys Janette Domínguez Solbrik Asesora

Licenciada Ana Lucía Rivera Amézquita Revisora

Guatemala

2021

Autoridades Universidad Panamericana

M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. HC. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación

M.A. Sandy Johana García Gaitán

Decana

M.A. Wendy Flores de Mejía

Vicedecana

DICTAMEN DE APROBACIÓN
INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: María Mercedes Ramírez Granados
Estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de esta Facultad, solicita autorización para realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida para completar requisitos de graduación.

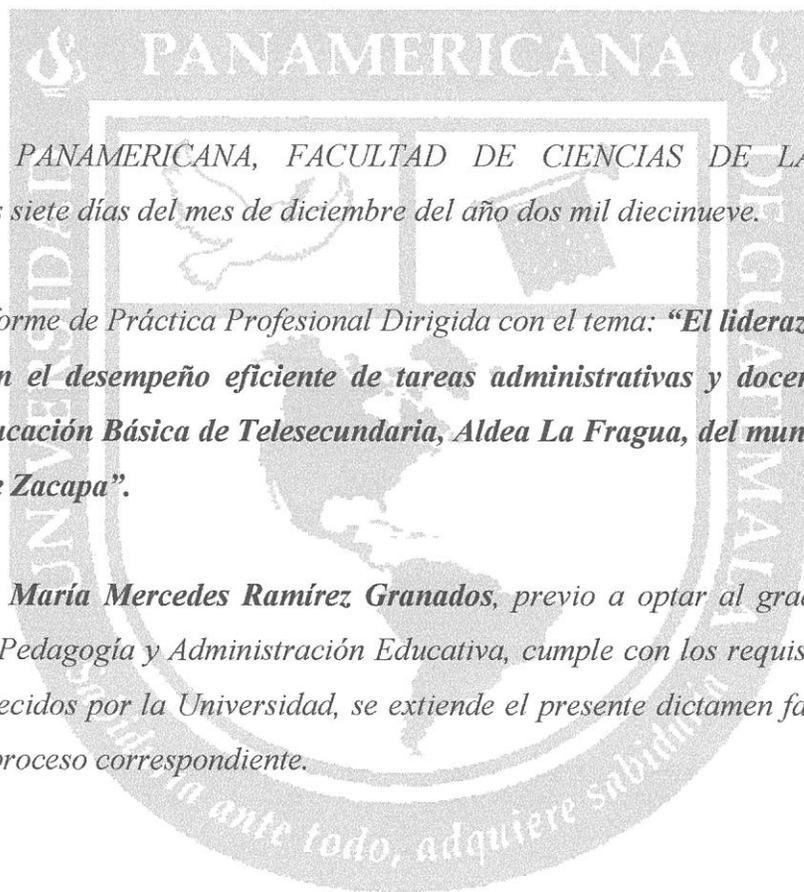
Dictamen 371.07112019.

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir los requisitos para elaborar Informe de Práctica Profesional Dirigida, que es requerido para obtener el título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“El liderazgo democrático y su incidencia en el desempeño eficiente de tareas administrativas y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa”**.
2. Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
3. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
4. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
5. Por lo antes expuesto, la estudiante **María Mercedes Ramírez Granados**, recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.


M.A. Sandy J. García Gaitan
Decana
Facultad de Ciencias de la Educación





*UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.
Guatemala, a los siete días del mes de diciembre del año dos mil diecinueve.*

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: “El liderazgo democrático y su incidencia en el desempeño eficiente de tareas administrativas y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa”.

*Presentado por: **María Mercedes Ramírez Granados**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración 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.*

Licda. Gladys Janette Dominguez Solbrik
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION.

Guatemala, quince de mayo del dos mil veinte.

En virtud de que el Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: “El liderazgo democrático y su incidencia en el desempeño eficiente de tareas administrativas y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa”

Presentado por la estudiante María Mercedes Ramírez Granados, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración 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.


Lcda. Ana Lucía Rivera Amézquita
Revisora

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa
Colegiado No. 25962

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, doce de octubre dos mil veinte.-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“El liderazgo democrático y su incidencia en el desempeño eficiente de tareas administrativas y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa”**. Presentado por la estudiante **María Mercedes Ramírez Granados** previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** del Informe de Práctica Profesional Dirigida.


M.A. Sandy J. García Gaitán
Decana
Facultad Ciencias de la Educación



Para efectos legales únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
Marco Contextual	1
1.1 Descripción de la institución	1
1.2 Reseña histórica de la institución	2
1.3 Visión y misión	2
1.4 Estructura organizativa	3
1.5 Ubicación geográfica	3
1.6 Fortalezas de la institución	4
Entre las fortalezas que posee la institución educativa se encuentran las siguientes:	4
1.7 Limitantes de la institución	5
1.8 Problemática inicial detectada	6
Capítulo 2	7
Diagnóstico institucional	7
2.1 Problemática	7
2.2 FODA Sistémico	7
2.3 Árbol de problemas	10
2.4 Árbol de objetivos	11
2.6 Técnicas	13
2.7 Instrumentos	14
2.8 Informantes	16
2.9 Resultados del diagnóstico institucional	17

Capítulo 3	19
Marco teórico	19
3.1 La evaluación	19
3.2 La formación de los docentes	20
3.3 Ética	20
3.4 Ética general y ética profesional	21
3.5 El compromiso docente	21
3.6 Manual	22
3.7 Compendio	22
3.8 Innovación Educativa	23
3.9 Liderazgo	23
3.10 Líder	27
3.11 Trabajo Cooperativo	29
3.12 Trabajo en equipo	30
3.13 Clima organizacional	31
3.14 Motivación	31
3.15 Entrenamiento laboral	32
3.16 Eficiencia	33
3.17 Calidad	33
3.18 Herramientas	33
Capítulo 4	34
Propuesta	34
4.1 Nombre de la propuesta	34
4.2 Introducción	34
4.3 Justificación	35

4.4 Planteamiento del problema de la propuesta	36
4.5 Objetivos	37
4.5.1 Objetivo general	37
4.5.2 Objetivos específicos	37
4.8 Estrategias	38
4.9 Resultados esperados	38
4.10 Actividades	39
4.11 Cronograma de actividades	40
4.12 Metodología	41
4.13 Implementación y sostenibilidad de la propuesta	43
4.14 Recursos	43
4.15 Presupuesto	44
Capítulo 5	46
Sistematización de la propuesta	46
5.1 Experiencia vivida	46
5.2 Reconstrucción histórica	47
5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta	49
5.4 Principales lecciones aprendidas	50
Conclusiones	52
Referencias bibliográficas	53
Anexos	55
Anexo 1	1
Anexo 2	2
Anexo 3	3
Certificación de Acta de inicio y final.	4

Resumen

El reglamento académico de Universidad Panamericana establece la práctica profesional dirigida como un ejercicio asesorado y una de las opciones del sistema de egreso de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

Para el cumplimiento de la normativa, se desarrolló su respectivo diagnóstico en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, aldea la Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, mediante la aplicación de la metodología de investigación-acción, realizando un estudio de campo e identificar la necesidad del centro educativo sobre el liderazgo democrático y su incidencia en el desempeño eficiente de tareas administrativas y docentes.

Como propuesta de solución de mejora a la problemática se determinó elaborar una guía que contiene un compendio de herramientas estratégicas e innovadoras para el desempeño eficiente de las tareas administrativas y docentes con el objetivo de fortalecer el trabajo eficiente y eficaz de los directivos y educadores respectivamente.

Para el efecto, el presente informe se estructuró por medio de cinco capítulos, los cuales contienen la información debidamente organizada.

El capítulo uno detalla el marco contextual el cual describe a la institución educativa y aspectos relacionados a su historia, visión y misión, así como las fortalezas, limitantes y problemática inicial detectada.

El capítulo dos, señala el diagnóstico institucional FODA, donde puntualiza la problemática identificada y sus áreas de intervención; describe las causas y efectos por medio del árbol de problemas y las opciones de solución a través del árbol de objetivos, además se especifica la metodología implementada, las técnicas e instrumentos aplicados en el estudio de campo.

Lo concerniente a los enfoques teóricos considerados válidos para la propuesta de solución aparecen especificados en el marco del capítulo tres.

El capítulo cuatro contiene información referente al desarrollo de la propuesta de mejora con sus respectivos objetivos, la metodología utilizada, el cronograma de actividades, los recursos humanos y materiales contemplados y el presupuesto respectivo.

Y el capítulo cinco narra el proceso vivido durante el diseño e implementación de la propuesta con el propósito de aprender de la experiencia, luego de haber concluido el proceso de la práctica profesional dirigida y las lecciones aprendidas mediante la implementación de cada fase de la metodología de investigación-acción y el correspondiente aprendizaje significativo.

Introducción

El sistema educativo nacional constituye el conjunto ordenado e interrelacionado de elementos, procesos y sujetos a través de los cuales se desarrolla acción educativa. Entonces, la educación ha constituido una preocupación especial, por tanto, es fundamental buscar nuevos enfoques educativos y gerenciales, que conduzcan a satisfacer las necesidades de la sociedad, para alcanzar de esta manera el desarrollo deseado.

Una educación de calidad ayuda a mejorar los indicadores sociales. La calidad educativa se hace efectiva en el aula y el único que puede proporcionarla es el docente. La calidad exige maestros con una sólida formación integral y bien dirigidos. De cómo se formen los docentes, dependerá su desempeño en la profesión y su mejor medida será el aprendizaje de sus estudiantes.

Desde esta perspectiva y considerando la necesidad identificada por medio del diagnóstico desarrollado en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, es importante el diseño y elaboración de una guía estructurada a través de un compendio de estrategias innovadoras y la implementación del liderazgo democrático para el desempeño eficiente de las tareas administrativas y docentes con el objetivo de fortalecer al equipo de trabajo para alcanzar las metas determinadas por la institución.

La finalidad de la propuesta es capacitar al equipo de trabajo del centro educativo para promover la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes con el propósito de aumentar la influencia educativa e incentivar a que los estudiantes también sean líderes positivos, siendo los medios que permitirán asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes y satisfacer los requerimientos y estándares del currículo oficial y de la sociedad en su conjunto.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Descripción de la institución

El Sistema Educativo Guatemalteco, en el Nivel de Educación Media, Ciclo de Educación Básica, presenta diversas opciones para la entrega curricular, las cuales buscan responder adecuadamente a las necesidades de los diferentes grupos dentro de la sociedad.

Para lograr la concreción local se requiere un tratamiento curricular diferenciado que oriente al profesor en la aplicación del currículo en el aula, de acuerdo con las características específicas de la población estudiantil atendida.

Los Institutos de Telesecundaria se crean con el propósito de atender a la población estudiantil del área rural, egresada del Nivel de Educación Primaria, que no cuenta con otra opción educativa para desarrollar el Ciclo de Educación Básica. Responden a las características, intereses y necesidades de la comunidad. Están diseñados para orientar a los estudiantes en la construcción de sus aprendizajes de forma significativa, en función del desarrollo de las competencias que les permitan resolver situaciones propias y comunitarias para el progreso individual y colectivo.

Es una innovación educativa a través de un modelo pedagógico moderno cuyo objetivo consiste en proporcionar educación secundaria a jóvenes que viven en comunidades que no cuentan con el servicio o en lugares en que la cobertura educativa no es suficiente.

El Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa; se caracteriza por apoyarse de un solo docente, responsable del proceso educativo en todas las asignaturas de un grado. Posee material audiovisual y material impreso para el desarrollo de sus actividades pedagógicas. Este centro educativo presta servicios a la población estudiantil en jornada vespertina y pertenece al sector oficial.

1.2 Reseña histórica de la institución

La Fragua, aldea del departamento de Zacapa, dista de la cabecera un cuarto de legua; 363 habitantes. Esta aldea es notable por la planicie de su suelo que, aunque poco fértil por la escasez de lluvias, con el tiempo puede llegar a ser el centro agrícola del departamento, si se lograra la introducción a estos terrenos del agua del río Grande que corre cerca de la población. En la "Demarcación Política de la República de Guatemala", Oficina de Estadística, en 1892, figura como aldea Llano de La Fragua y en el Boletín de Estadística, noviembre 1913 como aldea La Fragua.

A finales del año 1973 se construyó una escuela de parte de la Dirección General de Obras Públicas del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas, cuyo costo ascendió a Q4,379.00. El Ministerio de Agricultura ha construido un campo experimental y edificios para sus oficinas.

El programa surge a través de un convenio en materia de educación a distancia, entre la Secretaría de Educación Pública, de México y el Ministerio de Educación de Guatemala, en 1996. El programa de Telesecundaria fue creado por Acuerdo Ministerial No. 39-98 de fecha 3 de marzo de 1998 y se desarrolló como un programa experimental por un período de cinco años.

Con el Acuerdo Ministerial 675 de fecha 19 de agosto de 2003, y el Acuerdo Ministerial No.1129 del 15 de diciembre del 2003, el modelo se consolidó con la creación de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria.

1.3 Visión y misión

1.3.1 Visión

Ser una institución educativa comprometida con la formación de estudiantes capaces de enfrentarse a los nuevos retos personales y sociales basados en sólidos principios, desarrollando competencias necesarias para una vida exitosa.

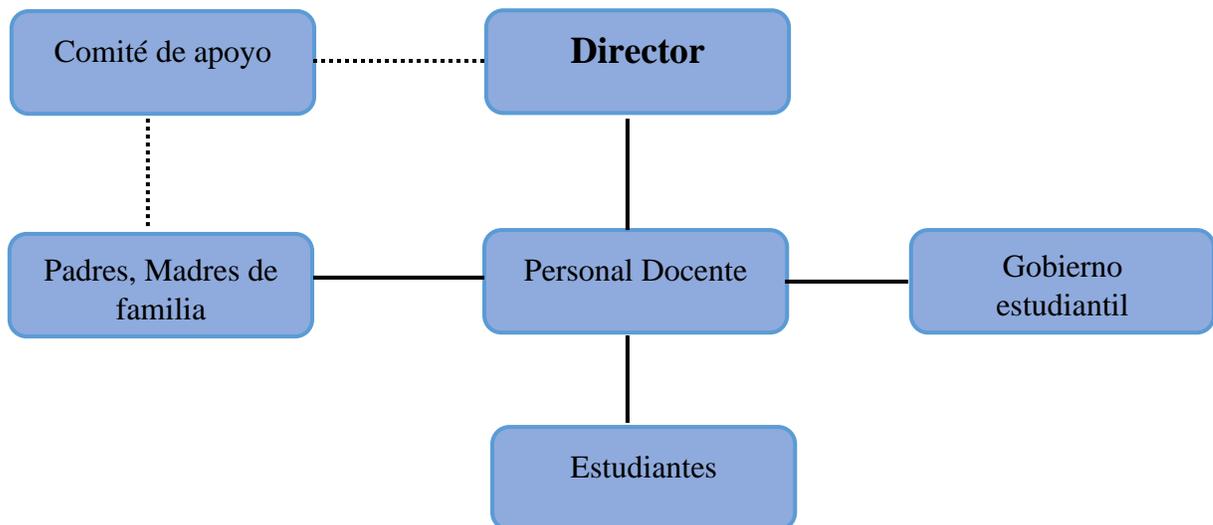
1.3.2 Misión

Somos una institución educativa de progreso y desarrollo para jóvenes, proporcionando una educación integral basada en valores, logrando mejores personas para sí mismas y para nuestra sociedad.

1.4 Estructura organizativa

1.4.1 Organigrama

Figura No. 1
Organigrama



Fuente: Instituto de Telesecundaria, La Fragua, Zacapa. Julio 2019

1.4.2 Autoridades

Directora: Profesora de Enseñanza Media -P.E.M.- Alicia Mariela Loyo Cardona

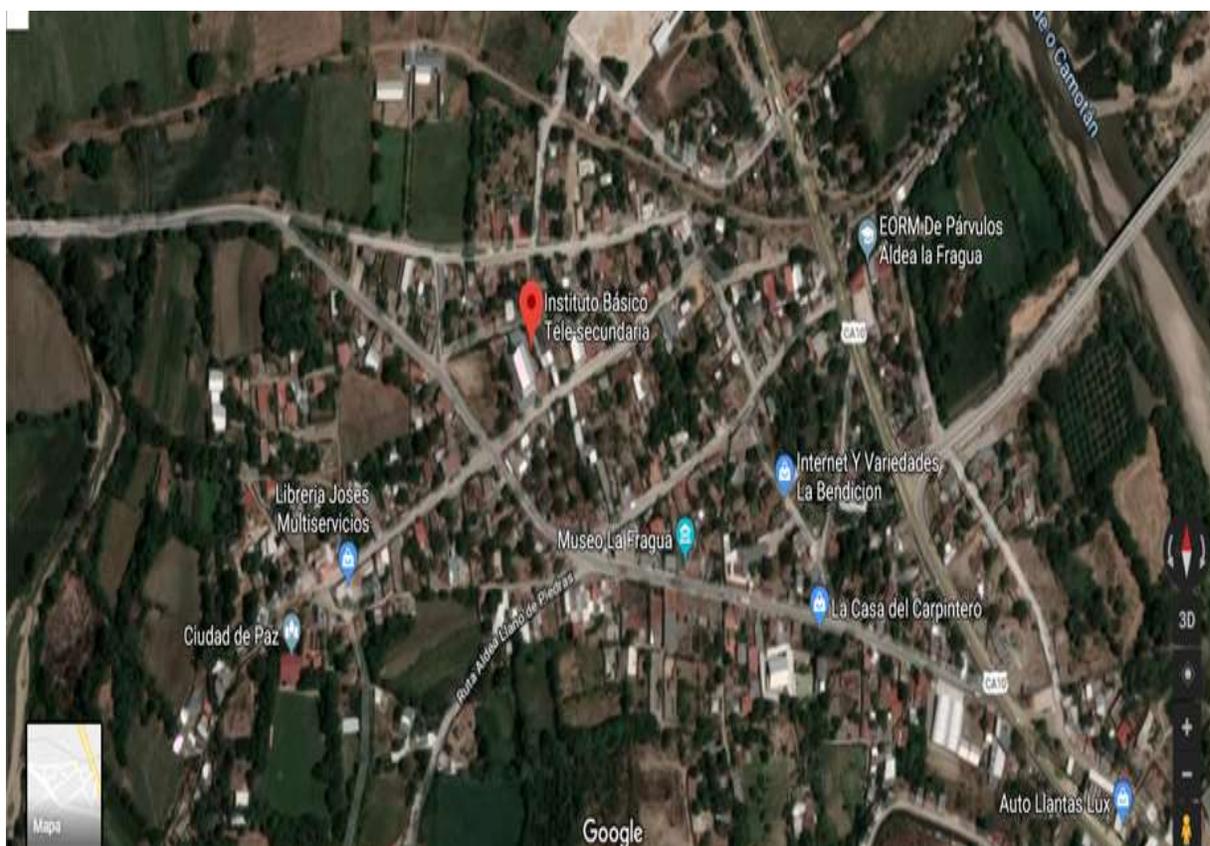
1.5 Ubicación geográfica

El Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, se encuentra ubicado en el municipio de Zacapa y departamento de Zacapa, cuenta con tres vías de acceso, siendo la primera, accediendo desde la ruta CA 10 que conduce desde el municipio de Estanzuela.

La segunda vía, por la ruta CA 10 por la carretera del municipio de Zacapa. La tercera vía de acceso es la carretera que proviene del municipio de San Jorge, Zacapa.

La institución aledaña es la Escuela Oficial Rural Mixta Prof. José Augusto Guerra Cerna, con la cual comparten el mismo edificio, también se encuentra a pocos metros la iglesia católica de la aldea en referencia.

Figura No. 2
Ubicación geográfica



Fuente: google earth. Julio 2019.

1.6 Fortalezas de la institución

Entre las fortalezas que posee la institución educativa se encuentran las siguientes:

- Personal docente profesional calificado.

- Ubicación estratégica de salones de clase.
- Excelente comunicación horizontal.
- Plan Operativo Anual para las actividades de la institución.
- Sistema de archivos administrativos ordenados.
- Cuenta con equipo audiovisual.
- Institución que abre las puertas a estudiantes practicantes en el área de Pedagogía y Administración educativa.
- Cuenta con Organización de Padres de Familia.
- Institución beneficiada con el programa de Remozamiento.
- La institución promueve en los estudiantes la formación cívica.
- Bolsas de estudio para estudiantes de escasos recursos económicos.

1.7 Limitantes de la institución

Las limitantes encontradas en la institución educativa son:

- Carencia de motivación en docentes y estudiantes.
- Proyecto Educativo Institucional PEI inconcluso.
- Bajo nivel del aprendizaje lógico matemático en la población estudiantil.
- Bajo nivel de comprensión lectora en estudiantes.
- Deserción de estudiantes.
- Las instalaciones de la institución se inundan en épocas de lluvia.
- Instalación con sanitarios no adecuados para el estudiantado.
- Salones de clases desorganizados por la acumulación de muebles y materiales.
- La institución carece de señalización de ambientes como sanitarios, salones de clase, área de receso, entre otras.
- El equipo audiovisual se encuentra dañado.
- Los docentes no hacen uso de la tecnología educativa para impartir sus clases por falta de insumos.
- Desconocimiento de funciones docentes.
- Ausencias del director por gestiones administrativas.

- Personal docente sin supervisión en su labor.
- Poca difusión de la misión y visión de la institución.

1.8 Problemática inicial detectada

La problemática inicial fue identificada mediante el diagnóstico institucional, el cual carece de compromiso administrativo y docente para trabajar en equipo debido a la falta de liderazgo en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua del municipio de Zacapa del departamento de Zacapa, lo que origina un deficiente desempeño en las tareas administrativas y la falta de motivación por parte del personal docente, provocando el desinterés y el bajo rendimiento de los y las estudiantes de la institución.

Capítulo 2

Diagnóstico institucional

2.1 Problemática

A través de la observación practicada en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, mediante el diagnóstico institucional, se pudo establecer que la comunidad educativa no realiza las tareas administrativas y docentes de manera eficiente y eficaz por carecer de un liderazgo democrático donde todos los integrantes participan activamente para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta deficiencia afecta la motivación, capacidad y rendimiento académico de los estudiantes para alcanzar los objetivos de la institución.

2.2 FODA Sistémico

Tabla No. 1
FODA SISTEMICO

	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
FODA Área Administrativa	Personal docente administrativo preparado y calificado. Gestión para la obtención de bolsas de estudio por parte de la administración. Cuenta con reglamento disciplinario interno. Plan Operativo Anual para las actividades de la institución.	Obtención de bolsas de estudio para los jóvenes de escasos recursos económicos. Demanda educativa. Fácil acceso vial a la institución educativa. Apoyo de estudiantes practicantes en el área de

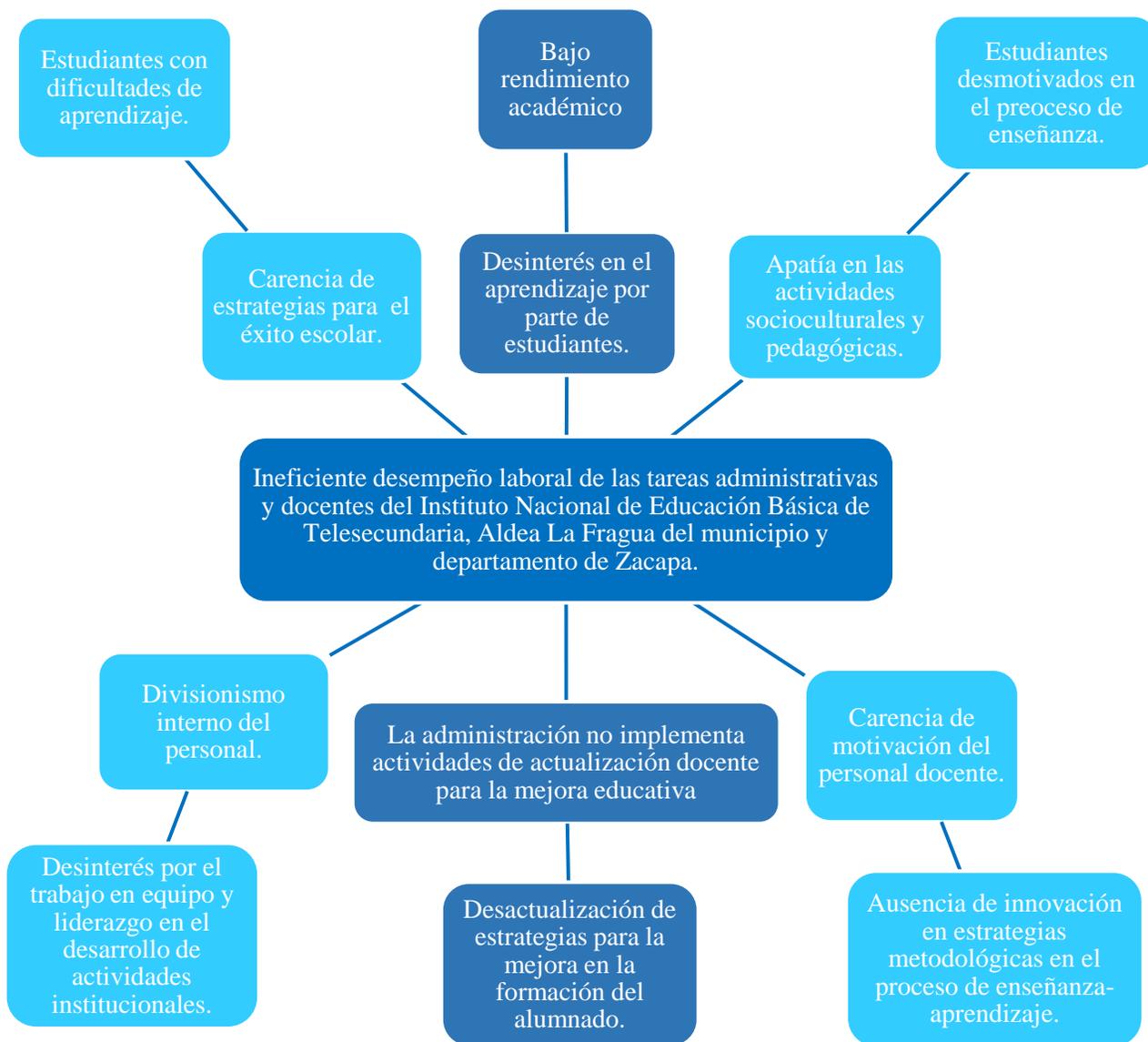
	<p>Archivos administrativos ordenados.</p> <p>Cuenta con equipo audiovisual.</p> <p>Cuenta con organización de padres de familia OPF organizada.</p> <p>Institución beneficiada con el programa de Remozamiento.</p>	<p>Pedagogía y Administración educativa.</p> <p>Cuenta con apoyo padres de familia y comunidad en general.</p> <p>Buenas relaciones interinstitucionales.</p> <p>Acceso a recursos a través de la web.</p> <p>Personal profesional de diversas instituciones para el traslado de conocimientos.</p> <p>Estudiantes preparados para continuar estudios en el nivel medio.</p>
<p>Debilidades (-)</p> <p>Falta de motivación en docentes y estudiantes.</p> <p>Bajo nivel del aprendizaje lógico matemático por parte de estudiantes.</p> <p>Bajo nivel de comprensión lectora por parte de estudiantes.</p> <p>Deserción de estudiantes.</p> <p>Las instalaciones de la institución se inundan en épocas de lluvias.</p> <p>Salones de clases desorganizados por la</p>	<p>Estrategias</p> <p>Realizar capacitaciones dirigido a docentes con temas de liderazgo, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.</p> <p>Crear un plan de innovación a través del trabajo en equipo para el mejoramiento de la formación del alumnado.</p> <p>Elaboración de guía para docentes, directores y padres de familia con estrategias innovadoras para el desempeño eficiente de las tareas</p>	<p>Estrategias</p> <p>Fortalecer los mecanismos de trabajo cooperativo.</p> <p>Fomentar la importancia del clima organizacional y la motivación.</p> <p>Impulsar la importancia del cambio de actitud y el liderazgo para generar acciones favorables en la institución educativa.</p>

<p>acumulación de muebles y materiales.</p> <p>La institución carece de señalización de ambientes como sanitarios, salones de clase, área de receso, entre otras.</p> <p>El equipo audiovisual se encuentra actualmente dañado.</p> <p>Los docentes no hacen uso de la tecnología educativa para impartir sus clases.</p>	<p>administrativas, docentes y éxito escolar.</p>	
<p>Amenazas (-)</p> <p>Falta de recursos económicos para invertir en la infraestructura.</p> <p>Divisionismo interno del personal.</p> <p>Apatía a las actividades socioculturales y pedagógicas.</p> <p>Deficiencia en el desempeño laboral por parte de los docentes.</p> <p>Bajo rendimiento escolar de los estudiantes.</p>	<p>Estrategias</p> <p>Realizar talleres de motivación y liderazgo dirigido a los docentes de la institución.</p> <p>Realizar capacitaciones dirigidas a padres de familia con temas de importancia del aprendizaje en familia.</p>	<p>Estrategias</p> <p>Promover en los docentes, el uso adecuado de innovaciones para un aprendizaje significativo.</p>

Fuente: elaboración propia 2019.

2.3 Árbol de problemas

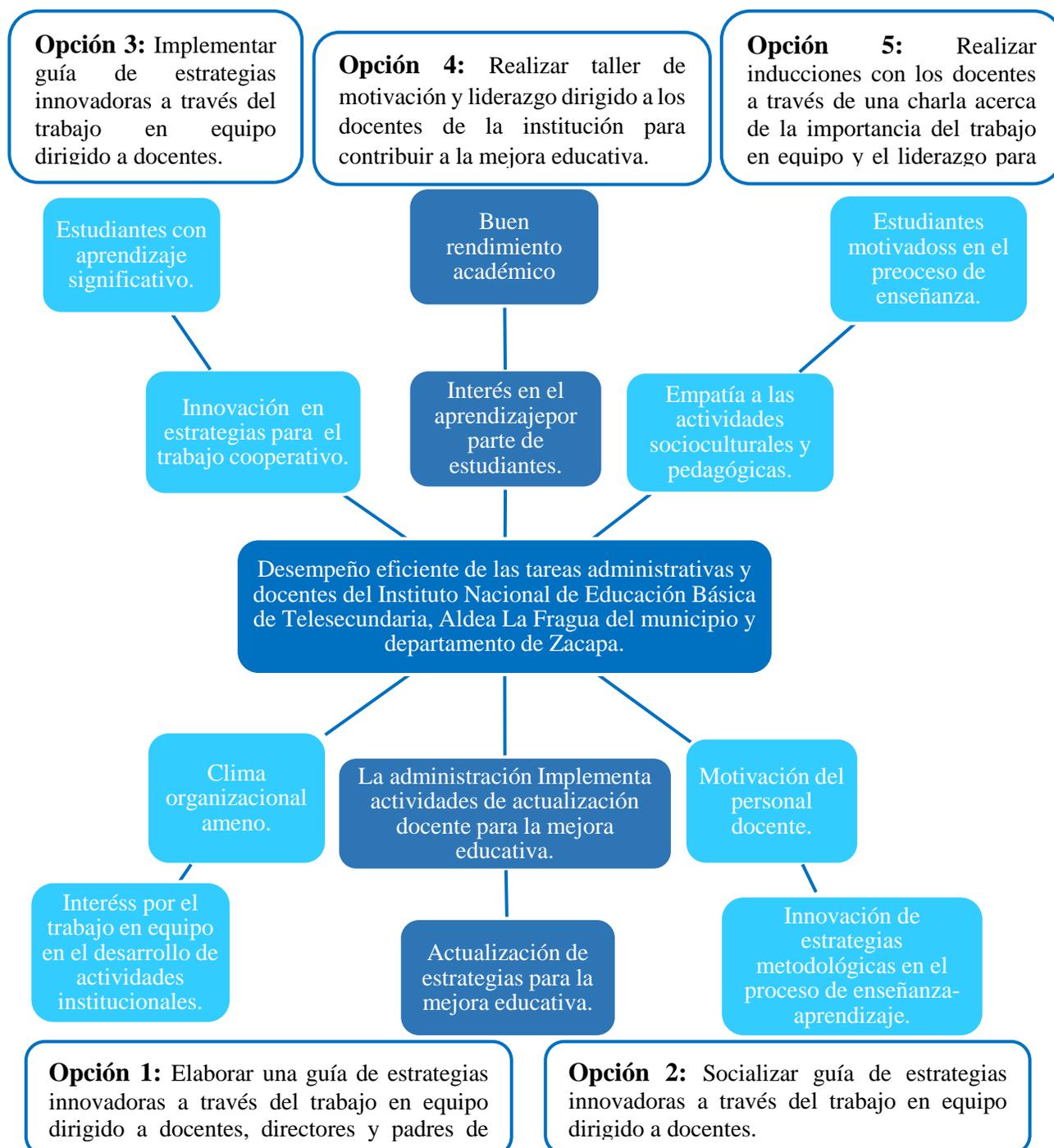
Figura No. 3
Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia, basado en Guía profesional de Práctica Supervisada 2019.

2.4 Árbol de objetivos

Figura 4



Fuente: elaboración propia, basado en Guía profesional de Práctica Supervisada 2019.

2.5 Metodología

McKernan, (1999), afirma que la investigación-acción, es el proceso de reflexión en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción.

Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción. La investigación acción es un estudio científico auto reflexivo de los profesionales para mejorar la práctica.

Por otra parte, Tamayo (1994), indica que la investigación es un proceso que mediante la aplicación de método científico procura obtener información relevante para entender, verificar y aplicar el conocimiento. En tanto que Sabino (2002), expone que una investigación puede definirse como un esfuerzo que se emprende para resolver un problema claro está, un problema de conocimiento.

Según Fernández y Baptista (2014) El proceso de la investigación acción está estructurado por ciclos y se caracteriza por su flexibilidad, puesto que es válido e incluso necesario realizar ajustes conforme se avanza en el estudio, hasta que se alcanza el cambio o la solución al problema.

El método investigación-acción, implementado en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, se llevó a cabo mediante el diagnóstico institucional, la elaboración de un FODA sistémico, y la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación como el árbol de problemas y de objetivos para la obtención de información relacionada con la necesidad observada en la institución educativa que originaron las estrategias como propuesta de solución a la carencia de liderazgo y la falta de trabajo en equipo que afecta el desempeño eficiente de las tareas educativas y administrativas del centro educativo.

2.6 Técnicas

En opinión de Rodríguez Peñuelas (2008), las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, la entrevista y la encuesta. Las técnicas dentro de la investigación son recursos o procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de facilitar el implemento de los métodos de investigación acercándose a la información, facilitando la recolección de datos de manera inmediata.

Observación

Yuni y Urbano (2005), define que la Observación es una metodología de investigación en dónde el observador elabora descripciones de las acciones, los discursos y la vida cotidiana de un grupo social. Además, Mayam (2001), afirma que es una técnica fundamental dentro de la etnografía, esto permite tener una perspectiva interna del escenario, busca valores e hipótesis de la cultura del grupo. Esta estrategia ayuda a obtener información.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, a través de esta técnica, se obtuvo la información preliminar la institución como desarrollo de los y las docentes en los salones de clases, clima organizacional, trabajo administrativo, proceso enseñanza-aprendizaje, el estado físico de la institución, entre otros elementos esenciales para el diagnóstico institucional.

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó la técnica de observación, a través de una guía de diagnóstico institucional y del FODA sistémico, herramienta que permitió establecer las fortalezas, debilidades y limitantes de la institución educativa y en forma paralela, se identificó la necesidad prioritaria, procediendo a determinar las estrategias de solución en beneficio de la comunidad educativa.

La entrevista

Sabino, (1992) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

La entrevista se desarrolla con la formulación de preguntas para que personas cercanas o pertenecientes a la institución y comunidad educativa aporten y sean capaces de proporcionar datos importantes de la institución y todo lo relacionado a ella facilitando el conocimiento de situaciones reales.

Por medio de la técnica de entrevista, se obtuvo información veraz proporcionada por la directora de la institución educativa, datos recabados en forma cualitativa y cuantitativa que facilitaron el desarrollo de la investigación de campo.

La encuesta

El aporte del autor Grasso (2006), expone que la encuesta permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas. Para ello, se hace uso de instrumentos que contengan una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir.

Para la obtención de datos confiables se encuestó al personal docente para evidenciar su criterio sobre la importancia del liderazgo para el trabajo en equipo en el quehacer educativo; además se aplicó a quince estudiantes conociendo así sus necesidades y el clima afectivo en el que éstos se desenvuelven.

2.7 Instrumentos

Guía de diagnóstico institucional

Según Pérez (2012), la guía de diagnóstico institucional es el procedimiento empírico por excelencia, el más primitivo y a la vez el más moderno. En efecto este procedimiento fue utilizado por Aristóteles para recoger buena información en su libro. La técnica de observación. Si bien es cierto, que como procedimiento de la recolección de datos y de información se les ha considerado como el más propio y específico de la antropología, su campo es mucho más amplio.

A través de la guía de diagnóstico institucional, el investigador hace uso de la técnica de observación, evaluando los fenómenos o acontecimientos actuales de la institución educativa dando lugar a la realidad del momento presente y no sobre hechos o acontecimientos del pasado.

La guía de diagnóstico institucional se utilizó para anotar criterios fundamentales en la investigación en relación con la institución educativa, dando a conocer el estado real del lugar y los servicios que presta en beneficio a la comunidad estudiantil.

Guía de entrevista

De acuerdo con el criterio de Sabino (1992) manifiesta que la entrevista se desarrolla con la formulación de preguntas para que personas cercanas o pertenecientes a la institución y comunidad educativa aporten y sean capaces de proporcionar datos importantes de la institución y todo lo relacionado a ella facilitando el conocimiento de situaciones reales.

La guía de entrevista consiste en un documento escrito en dónde se contienen las preguntas que se compartirán con las personas participantes en la ejecución de la técnica utilizada que tienen una estrecha relación con la institución educativa.

Para la obtención de datos confiables se aplicó una guía de entrevista a la directora del establecimiento; la guía se estructuró con una serie de cinco preguntas con respuestas abiertas para obtener información de primera mano sobre la necesidad de contar con una guía de herramientas innovadoras que promuevan el liderazgo democrático para el desempeño eficiente y eficaz de las tareas administrativas y docentes.

Cuestionario

Según el aporte brindado por Gómez (2006) refiere que básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

El autor, agrega que las preguntas del cuestionario de la encuesta deben contemplar ciertos requerimientos: tienen que ser claras y comprensibles para quien responde; debe iniciar con preguntas fáciles de contestar; no deben incomodar; deben referirse preferentemente a un solo aspecto; el lenguaje debe ser apropiado para las características de quien responde; de preferencia elaborar un cuestionario de instrucciones para el llenado; elaborar una carátula de presentación donde explique los propósitos del cuestionario; garantizar la confiabilidad y agradecer al que responde.

A través del cuestionario estructurado con cinco interrogantes o preguntas dirigido a cinco docentes y quince estudiantes de la institución educativa, permitió la obtención de información veraz para el análisis respectivo, mediante el cual se determinó la importancia del liderazgo que promueva el trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos del centro educativo.

2.8 Informantes

Martin (2000) define que los informantes lo constituyen la selección de las personas que facilitan al investigador la información necesaria para comprender el significado y las actuaciones que se desarrollan en determinado contexto tiene, en la investigación cualitativa, unas características claramente diferenciadoras.

Los informantes considerados en una investigación cualitativa se eligen porque cumplen ciertos requisitos que, en el mismo contexto educativo o en la misma población, no cumplen otros miembros del grupo o comunidad. Lo que se cuestiona, por tanto, es la idea misma de población, de grupo indiferenciado de personas con unas características definitorias comunes. La selección de las personas que facilitan al investigador la información necesaria para comprender el significado y las actuaciones que se desarrollan en determinado contexto.

Los informantes considerados en una investigación cualitativa se eligen porque cumplen ciertos requisitos. Para la recolección de información confiable fueron seleccionados los miembros de la comunidad educativa: directora, personal docente, padres de familia, estudiantes de la institución.

- La directora brindó información de primera mano, a través de la aplicación de guía de diagnóstico y el instrumento de investigación de campo como lo fue la entrevista.
- El personal docente, proporcionó información confiable mediante un cuestionario estructurado sobre la importancia de practicar el liderazgo democrático.
- Estudiantes del centro educativo manifestaron su opinión a través de un cuestionario en relación con la necesidad de convertirse en un líder que represente los intereses de su grupo estudiantil.
- Los padres de familia aportaron información relevante a la formación académica de sus hijos mediante la aplicación de la guía de diagnóstico institucional.
- Encargada de la tienda escolar por más de veinte años, colaboró con enunciar datos históricos del centro educativo, a través de la implementación de la guía de diagnóstico institucional.
- Proyecto Educativo Institucional, suministró información válida en aspectos de estructura y organización del plantel por medio de las interrogantes conformadas en el diagnóstico institucional.

2.9 Resultados del diagnóstico institucional

Los principales hallazgos del diagnóstico institucional detectados a través de la implementación de técnicas de investigación realizado en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa; se fueron obteniendo mediante la técnica de observación, la entrevista y la encuesta, de la manera siguiente:

La aplicación de la guía de diagnóstico institucional permitió obtener información relevante a la estructura y organización de la institución educativa, tales como su historia, organización administrativa y docente, ubicación geográfica, modalidades de estudio, forma de operación, otras instituciones de apoyo y aspectos relacionados al estado de su infraestructura, de su mobiliario y equipo.

A través de la implementación de la Matriz del FODA sistémico, se obtuvo la información necesaria para identificar las necesidades de la institución educativa establecidas como limitantes y se procedió a la redacción de estrategias como medidas de solución a la problemática encontrada.

El árbol de problemas constituyó una herramienta útil para establecer las causas y sus efectos del problema identificado. Sin embargo, el árbol de objetivos suministró por medio de las opciones o estrategias; las acciones que se desarrollaron para contribuir con la solución de la necesidad previamente identificada.

La guía de entrevista, dirigida a la directora del establecimiento educativo, permitió la obtención de datos confiables que constituyeron los parámetros para establecer la importancia del liderazgo que permita el trabajo en equipo y el desempeño eficiente de las labores docentes y administrativas para el éxito escolar en beneficio de la comunidad educativa, considerando que los estudiantes, padres de familia y los docentes conforman los elementos necesarios para una experiencia de aprendizaje significativo que contribuirá a la formación de futuros profesionales y el logro de los objetivos institucionales.

Mediante los cuestionarios estructurados y aplicados al personal docente y estudiantes, se obtuvo la opinión de los facilitadores de la educación y de los educandos sobre la necesidad de practicar el liderazgo democrático en el centro educativo con el propósito de promover la participación activa de sus integrantes y el valor de las relaciones entre los miembros del grupo.

Capítulo 3

Marco teórico

El Marco Teórico es una etapa en donde se fundamenta la propuesta con información documental y testimonial, utilizando fuentes sobre las cuales la investigación y su diseño de estudio se define por autores reconocidos en el tema, extrayendo aquellos que se consideran válidos y que guarden proporción y relación lógica con la propuesta que se afronta.

3.1 La evaluación

González y Ayarza (1996), asumen que la evaluación educativa se puede considerar como un instrumento para sensibilizar el quehacer académico y facilitar la innovación.

Finalmente se cita la definición de López (1995), la cual sustenta a la evaluación curricular en el manejo de información cualitativa y cuantitativa para juzgar el grado de logros y deficiencias del plan curricular, y tomar decisiones relativas a ajustes, reformulación o cambios. Igualmente permite verificar la productividad, la eficacia y la pertinencia del currículo.

Díaz (1999), sustenta que cualquier tipo de evaluación que se realice en el ámbito educativo, debe cumplir con funciones como las que se citan a continuación:

Función de diagnóstico: La evaluación de un plan o programa de estudios debe caracterizar el planeamiento, ejecución y administración del proyecto educativo, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos.

Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores de la puesta en práctica del currículum. Por lo tanto, las personas que participan en el proceso se forman, aprenden estrategias de evaluación e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

Función educativa: A partir de los resultados de la evaluación donde el personal docente conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por sus iguales, por el estudiantado y por las autoridades académicas de la institución, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias que le han señalado en su desempeño profesional. Por lo tanto, existe una importante relación entre los resultados de la evaluación del plan o programa de estudios y las motivaciones y actitudes del personal docente hacia el trabajo.

Función auto formadora: Esta función se cumple principalmente cuando la evaluación ofrece lineamientos para que la persona responsable de la docencia oriente su quehacer académico, sus características personales y para mejorar sus resultados. Poco a poco la persona se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y es más consciente de su papel como responsable de diseñar y ejecutar el currículum.

3.2 La formación de los docentes

La formación docente según Chehaybar y Kuri (2003), es un proceso permanente, dinámico, integrado, multidimensional, en el que convergen, entre otros elementos, la disciplina y sus aspectos teóricos, metodológicos, epistemológicos, didácticos, psicológicos, sociales, filosóficos e históricos, para lograr la profesionalización de la docencia.

Las implicaciones de la profesionalización del docente, como bien comenta Mota (2006), tiene como objetivo hacer de la docencia una actividad profesional, una carrera; de tal forma que el arquitecto, el médico o el contador, independientemente de su formación original, pueden hacer de la docencia una actividad profesional.

3.3 Ética

Marlasca (2001), hace referencia a la ética como un saber, racional, metódico, coherente y sistemático.

A la vez Wanjiru (1999), subraya la exigencia personal de desarrollar ciertas cualidades “in crescendo”, e ir asentándose cada vez más en las aptitudes requeridas. De ahí surge la clara vinculación entre la profesión y la ética.

3.4 Ética general y ética profesional

Se estipula que la profesión como práctica social, guarda un fundamento eminentemente iluminado por el bien común, tal y como apunta Muñoz (1989), el código de moral profesional inmerso en el código moral más amplio de la sociedad crea como expectativa más importante la de un ejercicio profesional óptimo y responsable en beneficio del bien común en dónde el profesional no sólo desempeña una función social que contribuye al bien común además también, y más específicamente, cada profesional forma parte de la intelligentsia de la comunidad del país.

La totalidad de los profesionales son la intelligentsia y son los usufructuarios, promotores y depositarios del saber logrado por su sociedad. Como depositarios del saber de ellos dependen, en forma considerable, las posibilidades de sobrevivencia y desarrollo de la sociedad.

3.5 El compromiso docente

Mathieu y Zajac (1990), el compromiso organizativo se considera un estado psicológico por el que el individuo desarrolla una identificación con la organización, y en consecuencia se espera que este individuo sea leal, con una menor predisposición al absentismo y a abandonar la organización, que sea más productivo, más receptivo a las indicaciones que recibe, en definitiva, que tenga una orientación más positiva a las propuestas de la organización.

Meyer y Allen (1997), señalan que el compromiso se considera un estado psicológico que se puede desarrollar retrospectivamente, como la justificación de una acción en curso tal y como propone la perspectiva del comportamiento, o prospectivamente, basándose en las percepciones de las condiciones de trabajo actual o futuras de la organización, desde la posición de la actitud.

3.6 Manual

De acuerdo con Duhalt (1968), define el manual como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información e instrucciones sobre procedimientos y pasos que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización como antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

De acuerdo a Rodríguez (2002), según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir los siguientes objetivos: presentar una visión de conjunto del organismo social, permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas, servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas, y propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.7 Compendio

Pérez (2018), asumen que los compendios son determinados como compilaciones de información; sin embargo, constituyen un resumen de algo más extenso, suele incluir datos detallados y que permiten la comprensión del asunto de interés, en la mayoría de los casos el área de conocimiento se referirá a un cierto campo delimitado de interés.

Además, compendio sirve para referirse a un conjunto de elementos que son similares entre sí y por esta razón se encuentran agrupados en un solo documento amplio.

Se debe entender que esta no será una obra extensa sobre una temática, si no la recopilación de diversas investigaciones que se encuentran relacionadas con un mismo tema, normalmente en estos textos se podrá encontrar información e investigaciones relevantes que tengan que ver con el

estudio de las humanidades y que en podrán ser de utilidad para las personas que se encuentren investigando este tipo de temas.

Se entiende que los compendios serán informaciones resumidas sobre algún tema importante, pero estas no serán resúmenes cortos ni incompletos, sino todo lo contrario contarán con una amplia información que podrá ser completada con más información, ya que el compendio contiene conocimientos específicos sobre varios temas. Las temáticas que se pueden encontrar en un compendio son muy diversas, la idea fundamental es que sea un resumen detallado de varios documentos que hablen sobre una misma temática.

3.8 Innovación Educativa

Carbonell (2002), define la innovación educativa como un conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes, su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por su parte, Imbernón (1996), afirma que la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.

Finalmente, Escudero (1988) señala que: Innovación educativa significa una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual, a la fuerza de los hechos y al peso de la inercia. Supone, pues, una apuesta por lo colectivamente construido como deseable, por la imaginación creadora, por la transformación de lo existente.

3.9 Liderazgo

El tema de liderazgo siempre será de interés para todo, ya que es un rasgo básico que debe desarrollar la persona para lograr no sólo la eficiencia, sino la eficacia.

Hellriegel & Slocum (2009), indican que el liderazgo no sólo es la situación resultante, sino que es un proceso que conlleva el desarrollo de ideas y una visión, así como el poder de influir en otras personas. Es decir, el liderazgo es el conjunto de acciones que realiza una persona para alcanzar las meta

El liderazgo se desarrolla de las experiencias vividas; toda persona que haya tenido la necesidad de ejercer autoridad sobre otra persona tal es el caso de un director de una institución educativa el cual a través de los años es posible que haya desarrollado características que le permiten influir en esas personas que estarán dispuestas a hacer cualquier cosa por él.

Para Hunter (2010), estos rasgos o características son las siguientes: es honrado (digno de confianza), ejemplar, está pendiente de los demás, se compromete, es atento, exige responsabilidad, trata a la gente con respeto, la anima, tiene una actitud positiva y entusiasta, y aprecia a la gente.

Liderazgo docente

Blanchard (2007), plantea el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros, mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, es decir, aquello que es mejor para todos los interesados. El liderazgo es el proceso de lograr resultados valiosos, a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia para bien de todos los involucrados.

El liderazgo forma parte de un rol importante para crear y conducir a diferentes grupos. El líder desarrolla conductas de liderazgo; es aceptado y conduce hacia objetivos propuestos. El profesor forma parte de un liderazgo impuesto, por lo tanto, no trabaja para ser aceptado sino para promover la formación del alumno; la eficacia de la formación del docente depende del perfil de liderazgo que sea capaz de diseñar frente a la realidad específica de su grupo. Cuando el profesor tiene desconocimiento de las relaciones afectivas entre sus alumnos, se dificulta la buena marcha del grupo.

La importancia de liderar a los alumnos radica en la capacidad que tiene el docente para dejar que ellos en determinado tiempo tomen sus propias decisiones y que nadie oculte sus habilidades o destrezas; el liderazgo es un proceso que se desarrolla día a día para poder lograr con éxito el resultado que se espera con ambición. El verdadero líder se puede observar en aquella persona que tiene la capacidad para influir en los demás y que al momento de dar una opinión se valora la de ella entre las otras. Una característica primordial de un líder es que siempre debe ir delante para tomar medidas y dar solución a posibles problemas.

Tipos de liderazgo

Liderazgo democrático: Considerando la definición de Editorial Santillana, S.A. (2010), esta clasificación indica que todos los miembros participan activamente; existe más unidad; se toman en cuenta y se discuten las sugerencias de todos y se valoran las relaciones personas entre los miembros del grupo. Este tipo de liderazgo se observa con frecuencia, en las asociaciones comunitarias y en el colegio.

Liderazgo carismático: Según Robbins & Decenzo (2002), el carisma se puede puntualizar como la manera natural de hacerse querer, tener la capacidad de atracción personal. El líder carismático posee alto nivel de desempeño y sus doce seguidores manifiestan satisfacción y motivación para desarrollar sus labores y dar más; a este tipo de líder se le atribuye la capacidad para sacar adelante a una institución que se encuentra en crisis.

Los líderes carismáticos poseen modelos de alta productividad, manifiestan seguridad en la capacidad de sus seguidores y se identifica con ellos. La desventaja del líder carismático es que no tiene el hábito de escuchar a los demás y considera tener siempre la razón.

Liderazgo Transformacional: Para Campoy (2006), el liderazgo transformacional, lo ejercen aquellas personas que consideran necesario realizar una transformación en la institución actual, donde se requiere cambio continuo; resalta que para que la institución sea competitiva, no solo se requiere adaptarse a ese cambio, por el contrario, hay que adelantarse al mismo y provocarlo; el líder transformador, mediante resultados extraordinarios, va más allá de las expectativas, hace

extender el interés de los alumnos, motiva y transforma al generar conciencia sobre la importancia de los resultados en cada una de las tareas asignadas.

El liderazgo se caracteriza por:

- Liderar con el ejemplo.
- Actuar con confianza.
- Entregar poder para lograr visión.
- Manifestar confianza en sus alumnos.
- Articular una visión clara y atractiva.

Liderazgo Estratégico: Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván (2002), indican que el liderazgo estratégico forma parte de un proceso de conducción, en el que se persigue una visión para realizar la misión; su logro se alcanza a través del compromiso, la motivación, y el desarrollo de las facultades humanas de sus seguidores. Un liderazgo de carácter estratégico orienta a la institución a aprender, adquirir conocimientos y habilidades indispensables para fortalecer y dar viabilidad al grupo e institución. Es la capacidad de administrar a través de otros, prever limitaciones y oportunidades y ayudar a la organización en un proceso de cambio y generar condiciones internas y externas para decidir sobre su futuro.

Liderazgo de servicio: Mosley, Megginson & Pietri (2005), indican que por medio de este estilo de liderazgo se propicia un espíritu de confianza en sí mismo para satisfacer necesidades y desarrollar a las personas. Para estos autores existen ciertas características que deben poseer los líderes de servicio:

- Poseer la capacidad de escuchar a otras personas.
- Empatía: Aceptar a los demás por sus cualidades y carácter.
- Aprender a dar solución a situaciones difíciles
- Persuadir o convencer a los demás en lugar de obligar.
- Poseer conciencia de sí mismo para entender aspectos relacionados con la ética y valores.

- Destreza para prever y entender las lecciones del pasado, la realidad actual y las posibles consecuencias de una decisión para el futuro.
- Convertir sus habilidades en grandes sueños, tener capacidad de pensar más allá de la realidad.
- Tener compromiso hacia el crecimiento personal, espiritual y profesional con todas las personas que forman parte de su institución.
- Ser un buen servidor dentro de su institución.
- Infundir un sentimiento de colectividad en todos los involucrados en la institución.

3.10 Líder

La definición proporcionada por el grupo de autores de Santillana S.A. (2010), determinan que el perfil de un líder lo conforman algunas personas que se unen de acuerdo con intereses sociales, recreativos, comerciales, deportivos, comunitarios, entre otros. Estos grupos necesitan de la dirección de un líder para que los guíe.

En el colegio, por ejemplo, se forman equipos para practicar diferentes deportes; la mayoría de las ocasiones, se integran por iniciativa de un líder que representa los intereses de todo el grupo. Su función es organizar, dirigir, orientar y velar por el desenvolvimiento óptimo de su grupo.

Un líder es quien consigue la aceptación voluntaria de un grupo de personas y que, además, posee las habilidades necesarias para que estas hagan lo que probablemente no harían espontáneamente, y que además lo realicen con gusto.

Clasificación de líderes

Por la forma cómo se convierten en líderes, se clasifican en:

Informales: Ejercen su influencia sin que haya ningún procedimiento legal que le validez o respalde a su función. Esto sucede cuando las personas sobresalen por su forma de ser y tienen la capacidad de dirigir a grupos.

Formales: Son electos por alguna norma aceptada o practicada en el interior de un grupo. También se refiere a los líderes que son socialmente aceptados como tales en un grupo, por ejemplo, en la familia, en la estructura religiosa, en la escuela, entre otras (padres, por ejemplo). En esta misma clasificación se ubican los líderes ocasionales.

De acuerdo con sus intereses y la forma como ejercen el liderazgo, éstos pueden ser:

Paternalista: Considera a los miembros del grupo, como incapaces de realizar alguna actividad o decidir acerca de algún asunto de interés. Por lo tanto, asume todas las responsabilidades y toma decisiones en nombre de todo el grupo, sin escuchar opiniones.

Permisivo: Valora la libertad individual por sobre la colectiva. No guía ni dirige al grupo, simplemente permite que cada uno tome sus propias decisiones. La práctica sin moderación de este liderazgo puede ser perjudicial para el grupo y ocasionar desorden (anarquía).

Autocrático: Ejercen sus decisiones de manera autoritaria, es decir, sin tomar en cuenta la opinión y los intereses de su grupo u organización. Puede equipararse a la forma de ejercer el poder de los dictadores.

Democrático: Promueven la participación de todos los miembros de su grupo. Basa sus decisiones en los intereses de todo el grupo y promueve la responsabilidad colectiva en la planificación, participación y ejecución de las tareas.

Características de un líder

No existen fórmulas para crear líderes. Hay características básicas que, se supone, deben poseer las personas que aspiren a serlo. Estas van más allá de lo que se puede aprender o adquirir.

Sin embargo, un líder debe poseer, ante todo, la capacidad para ser respetado y seguido por las personas. Es decir, la habilidad y el carisma nato para atraer y fascinar a las personas, sin ejercer la fuerza.

Entre otras características se pueden mencionar: Amor por la justicia y la libertad, congruencia con sus valores, vocación de servicio y compromiso; valores, humildad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, lealtad.

Cómo ser un líder

Algunos estudiosos afirman que es posible convertirse en líder si se buscan las características esenciales que este debe tener. Entre las principales características están:

Carácter tenaz: Es decir, no rendirse ante algo que parece difícil, poseer estabilidad emocional y adaptarse a los cambios.

Capacidad personal: Esto incluye conocimientos técnicos, habilidades de análisis y de resolución de problemas, innovación, iniciativa y uso de la tecnología de información.

Enfoque en los resultados. Para lograrlo, es necesario convertir las ideas en acciones, asumir la responsabilidad de los resultados del grupo, actuar con rapidez y establecer un equilibrio entre los resultados a corto y a largo plazo.

Habilidades interpersonales: Influye positivamente en las personas, motivándolas a ser mejores en su desempeño, desarrollando su talento y el de los demás.

3.11 Trabajo Cooperativo

Según el reconocido especialista Katzenbach (2000), el trabajo en equipo puede considerarse al número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

Al referirse sobre el trabajo en equipo, puede considerarse como un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un claro liderazgo que orientará los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido.

De este modo, el aspecto clave para el trabajo en equipo es lograr la participación de las personas. Para ello, es necesario que previamente las personas se sientan que forman parte de la organización,

lo cual las induce a tomar parte en las misma, a través de su presencia en las decisiones y en las acciones que se emprenden. Así, el aprovechamiento de la contribución individual en beneficio del equipo genera un sentimiento de realización personal y mayor motivación para el trabajo.

Ventajas del trabajo cooperativo

Cuando una organización fomenta el trabajo en equipo obtiene ventajas para su funcionamiento, entre las más significativas se encuentran:

- Integración de metas individuales en una meta sola meta común.
- Mayor claridad en las metas y objetivos.
- Aumento de tolerancia y respeto por los demás.
- Mayor motivación para trabajar al sentirse parte real de un equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad hacia las tareas.
- Resolución de problemas imposibles de plantear y solucionar de manera individual.
- Aprovechamiento de la diversidad de ideas hacia un enriquecimiento mutuo.

3.12 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el resultado del trabajo de un grupo de personas unidas para el alcance de objetivos en una organización, Hellriegel & Slocum (2009) determina que un grupo es cualquier cantidad de gente que comparte metas, estos grupos pueden ser grupos informales de amistad o formales.

Según Vértice (2008), trabajar en estos grupos formales, comúnmente conocidos como equipos, permite aumentar la calidad del trabajo, sortear obstáculos, innovar, atraer recursos, generar oportunidades y explotar toda clase de posibilidades.

De acuerdo con lo establecido por West (2003), para incrementar la eficacia de los equipos de trabajo se debe asegurar que se tengan actividades interesantes a desarrollar, ya que las

investigaciones han demostrado que las personas trabajan mejor si las tareas que deben realizar les resultan motivadoras, estimulantes y agradables.

3.13 Clima organizacional

Se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

3.14 Motivación

El mayor reto que tienen las organizaciones es desarrollar y manejar una fuerza laboral, el personal realice satisfactoriamente sus labores, la motivación afectan al logro de los objetivos de la organización.

Según Hellriegel & Slocum (2009), una organización debe estimular a la gente a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo, ya que para lograr un alto desempeño no sólo se requiere que la persona tenga las competencias adecuadas para las tareas asignadas, además de tener las condiciones laborales adecuadas, sino que también hace falta que la persona lo desee, porque el hacerlo significa la satisfacción de ciertas necesidades personales.

La motivación personal es un factor importante para lograr un alto desempeño organizacional, aunque también deben considerarse las competencias que requiere la persona para realizar el trabajo y las condiciones en que se labora, es decir, no se puede realizar con éxito alguna tarea a

menos que las personas tengan la capacidad de hacerlo, pero la habilidad por sí sola no basta para obtener un alto desempeño, sino que también hace falta que la persona desee lograr estos altos niveles.

Todo mundo tiene diversas necesidades, deseos y expectativas, y es muy difícil que a través de un mismo programa se logren resultados para todos. Sin embargo, debe ser considerado cuando se diseñan los puestos de trabajo, ya que estos pueden promover o no la satisfacción.

3.15 Entrenamiento laboral

El entrenamiento laboral es una de las iniciativas más importantes dentro de una empresa; el futuro de toda organización depende del aumento de la capacidad y productividad de su recurso humano.

De acuerdo con Payeras (2004), coaching es un término estadounidense muy de moda en estos días, aunque se ha usado por más de dos décadas por los directivos de las empresas, quienes deben obtener resultados a través de las personas que gestionan. Para este autor, coaching o entrenamiento es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece.

Por su parte, Bou (2009), explica que el coaching se podría definir según aquel que lo practica, ya sea como una herramienta poderosa de cambio que permite orientar a la persona hacia el éxito, o bien, como una filosofía de vida que suspira con un mundo mejor. El coaching o entrenamiento es un proceso sistémico de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientada al cambio, en el que se facilitan unos recursos y unas herramientas de trabajo específicas que permiten la mejora del desempeño en aquellas áreas que las personas demandan.

Según Muradep (2009), el coaching organizacional es aquel aplicado a la empresa, como una muestra clara del compromiso de esta con el desarrollo de su gente, ofreciendo una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño y contribuyendo a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo.

El coaching o entrenamiento laboral, implicará un cambio en la cultura organizacional en donde se desarrollará y se hará parte de ella con el fin de obtener beneficios en toda la organización.

3.16 Eficiencia

El grupo de autores de Santillana (2010) definen la eficiencia como la relación entre el uso de los recursos disponibles para obtener la mayor cantidad de bienes o servicios, Es decir, utilizar la menor cantidad de recursos para lograr un mismo objetivo. Por ejemplo, una línea de producción de la que se obtienen unas mil unidades, en diez horas de trabajo; si se mejora ese tiempo, se vuelve eficiente, ya que, se pueden producir esas mismas unas mil unidades en solo ocho horas de trabajo.

Al mezclar la eficiencia y desarrollo en el personal de la empresa, se logra una cohesión, donde se produce con un costo mínimo y con talento, manteniendo la eficiencia. Si se cumplen las metas y se participa activamente, con los valores, se produce una eficiencia a un largo plazo.

3.17 Calidad

Para el grupo de editores de Santillana (2010), se refiere a un término de uso corriente cuyo significado está usualmente condicionado por la persona que lo maneja y la situación en que se utiliza. La calidad de un producto o servicio no depende solo de las características técnicas que posea, sino del grado en que el producto responde a las necesidades y expectativas del cliente.

El éxito de una empresa depende de la habilidad que posea para identificar cuáles son los deseos y necesidades del consumidor, con relación al producto que la empresa vende, así como la agilidad para llenar esas expectativas, y que el producto sea el deseado por el consumidor.

3.18 Herramientas

De acuerdo con la opinión proporcionada por el grupo Santillana (2010), expresan que los colaboradores que se involucran en mejorar la calidad deben conocer las herramientas básicas, las cuales facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

Capítulo 4

Propuesta

4.1 Nombre de la propuesta

Guía de herramientas estratégicas e innovadoras para el desempeño eficiente de las tareas administrativas y docentes del Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa.

4.2 Introducción

El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás, mediante la manifestación del poder y el potencial que tienen las personas para obtener lo mejor para todos los interesados. Tomando en cuenta el problema identificado en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, de implementar el liderazgo en el centro educativo a través de una guía estructurada por un compendio de herramientas como estrategias innovadoras que generen el entusiasmo y compromiso docente para influir de manera positiva en la formación de futuros profesionales y ciudadanos.

Considerando que el liderazgo constituye un proceso por el cual se influye en las actividades y decisiones de los individuos o grupos organizados y se les apoya para que consigan el logro de sus objetivos, con entusiasmo y buena actitud; y como resultado de la investigación realizada en el centro educativo, se determinó la necesidad de diseñar una guía que contenga orientaciones para el personal docente de cómo implementar el liderazgo en los salones de clase, el trabajo en equipo con la finalidad que los estudiantes estén motivados y dispuestos a realizar lo requerido para el éxito de las actividades pedagógicas.

La implementación de la guía tiene por objetivo fortalecer al equipo de trabajo de la institución educativa por medio de estrategias que desarrollen la habilidad de liderazgo para alcanzar las metas determinadas por la institución y garantizar el correcto funcionamiento del centro educativo mediante el desempeño eficiente y eficaz de las tareas administrativas y docentes.

4.3 Justificación

El objetivo que procura el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- es lograr una educación inclusiva y de calidad para todos, con base en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible y lograr el acceso universal a la educación superior de calidad.

La calidad constituye un eje de la educación, ya que determina las tasas de inscripción, retención y conclusión de un sistema educativo. La calidad educativa la conforman varios factores tales como la alimentación escolar, la infraestructura, el maestro, los útiles escolares, los textos, la metodología y el tiempo efectivo de aprendizaje que intervienen en el proceso pedagógico y hacen que éste sea de calidad o no.

El factor determinante en el proceso educativo es el maestro. El maestro debe de saber ubicarse en el contexto social, debe de estar consciente de lo que demanda el país, de su función como líder, guía, orientador, mediador, facilitador y amigo de las nuevas generaciones. El maestro es un ser social, un agente de cambio y un modelo a seguir.

El rol que desempeña el docente en los salones de clase por medio de las dos principales acciones que ejecuta. La primera acción, de informar los conocimientos nuevos que ha de compartir con sus alumnos y a la mediación en cuanto al desarrollo de competencias básicas para la vida. La segunda acción es formar, con relación a los procesos que contribuyen a la formación de la persona humana y su relación con su medio social y natural, contribuyendo a la concepción de individuos comprometidos con la construcción de una sociedad democrática, justa y equitativa.

Tomando en cuenta el rol que desempeña el docente y como factor determinante en el proceso educativo es importante apoyar su tarea proporcionándole herramientas estratégicas sobre liderazgo con el propósito de influir de manera positiva en las nuevas generaciones.

4.4 Planteamiento del problema de la propuesta

La investigación desarrollada en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, a través de la aplicación de instrumentos como la matriz del FODA sistémico y el árbol de problemas permitieron identificar las necesidades que se describen a continuación:

La carencia de motivación en el docente como en el estudiante, afecta la calidad educativa porque influye en el bajo rendimiento escolar. La ausencia del trabajo en equipo es un factor que incide en el desempeño deficiente de la tarea educativa, que tiene como propósito satisfacer el derecho a la educación de calidad para todos y todas en el proceso de desarrollo nacional.

No obstante, la calidad educativa está relacionada con estudiantes sanos y motivados, procesos docentes competentes que utilizan pedagogías activas, programas de estudio relevantes; buena administración y distribución de recursos en forma equitativa, entornos educativos seguros, sanos e integrados, a fin de favorecer un excelente aprendizaje y niveles bien definidos de rendimiento para todos y todas.

Por otra parte, el liderazgo negativo impacta el rendimiento del equipo de trabajo de la institución educativa, porque la productividad de los empleados se ve afectada sin un buen liderazgo. Alguien que se sienta subestimado no va a poner tanto esfuerzo como alguien que sabe que su trabajo es valorado. Aún más preocupante es que los empleados descontentos son mucho más propensos a participar en comportamientos contraproducentes en el trabajo.

Los líderes pobres no pueden identificar ni desarrollar un alto potencial entre sus empleados. Si alguien trabaja en un equipo donde no se le motive a desarrollar sus habilidades o ampliar su experiencia, su trabajo puede estancarse rápidamente. Sin embargo, los empleados que tienen intenciones de superarse a sí mismos, pueden crecer mucho por sí mismo. Estos empleados necesitan de un supervisor que estimule sus esfuerzos y proporcione las herramientas adecuadas que requieren para desarrollarse mediante un clima organizacional óptimo para el bien común.

Además, es necesario velar porque todo docente cumpla con cierto perfil: vocación de servicio, acervo cultural y pedagógico, dominio de la materia, motivación, liderazgo, habilidades de comunicación, reconocimiento de las inteligencias múltiples y formas de aprendizaje, habilidades para trabajar en la diversidad, entre otros. Ante esta realidad, se pretende abordar este tema para ofrecer respuestas satisfactorias y brindar herramientas que propicien el éxito escolar.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo general

Fortalecer al equipo de trabajo del Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, por medio de estrategias de liderazgo para alcanzar las metas determinadas por la institución y garantizar el correcto funcionamiento del centro educativo mediante el desempeño eficiente y eficaz de las tareas administrativas y educativas.

4.5.2 Objetivos específicos

- Elaborar una guía de herramientas estratégicas e innovadoras en materia de liderazgo como clave para el éxito a través del buen desarrollo de las actividades y acciones del centro educativo, por medio de la adopción de una serie de cualidades que permitan la consecución y el logro de las medidas y objetivos propuestos por la institución educativa.
- Socializar el contenido de la guía con el personal administrativo y docente con el propósito de asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes y satisfacer los requerimientos y estándares del currículo oficial y de la sociedad en su conjunto.
- Capacitar al equipo de trabajo del centro educativo para promover la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes mediante la autoridad moral que ostente con el fin de aumentar la influencia educativa e incentivar a que los estudiantes también sean líderes positivos.

4.8 Estrategias

- Diagnosticar las necesidades de la institución educativa.
- Fortalecer los mecanismos de trabajo cooperativo en el centro educativo.
- Promover la importancia del clima organizacional y la motivación.
- Elaborar una guía de estrategias innovadoras para fomentar el trabajo en equipo, dirigido al personal administrativo y docente.
- Impulsar el liderazgo democrático para promover el cambio de actitud y generar las acciones positivas en beneficio de la institución educativa.
- Realizar talleres de motivación dirigido a los docentes de la institución para contribuir a la mejora de la tarea educativa.
- Promover en los docentes el uso del compendio de estrategias como una herramienta útil para el desarrollo de nuevas actividades en la que los estudiantes desarrollan tareas de aprendizaje activo, de indagación y cooperación sobre la base de aprender haciendo.
- Realizar capacitaciones dirigido a docentes con temas de liderazgo, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, fortaleciendo los mecanismos de trabajo cooperativo para el desempeño eficiente de la labor docente y el éxito escolar.

4.9 Resultados esperados

Con la elaboración de una guía de herramientas estratégicas e innovadoras en materia de liderazgo como clave para el éxito, se espera que, por medio de la adopción de una serie de cualidades, preparar al personal docente con el fin de permitir la consecución y éxito de las medidas y objetivos propuestos por la institución educativa.

Al socializar el contenido de la guía, se pretende que, mediante la reflexión de las estrategias propuestas al practicar el liderazgo democrático, tanto el personal administrativo como docente asuman el rol de líderes positivos para garantizar la calidad de los aprendizajes en el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa.

Por medio de la capacitación se pretende fortalecer al equipo de trabajo de la institución educativa para promover la existencia de un determinado vínculo entre docente y estudiante con el fin de aumentar la influencia educativa e incentivar a que los estudiantes se motiven para ser líderes positivos y aumentar su rendimiento escolar.

4.10 Actividades

La aplicación de la matriz del FODA sistémico permitió realizar el diagnóstico de las necesidades de la institución educativa, pudiendo establecer las condiciones actuales y necesidades del centro educativo y sugerir las estrategias como medida de solución a las necesidades identificadas.

Por medio de la elaboración del árbol de objetivos, se determinaron las causas que originan el problema prioritario y sus correspondientes efectos que inciden en el buen desempeño de tareas administrativas y docentes en el centro educativo.

El árbol de objetivos permitió el poder representar de manera gráfica, las opciones como parte de las estrategias planteadas que conllevan a la mejora de solución del problema identificado.

El diseño y guía de estrategias innovadores a través de la implementación del liderazgo y el trabajo en equipo dirigido al personal administrativo y docente de la institución educativa, por medio de talleres de capacitación, tiene por objetivo reforzar las habilidades de dirigir e influir positivamente en el equipo de trabajo.

La importancia de realizar los talleres de inducción sobre el trabajo en equipo radica en el compromiso que el docente debe tener para contribuir a la mejora de capacidad de expresión de los estudiantes en la interacción con el resto de sus compañeros para afrontar posibles situaciones que pueden surgir en cualquier escenario de la vida real. Además, reflexionar sobre la necesidad de comunicación entre jefes y colaboradores para alcanzar los objetivos de la comunidad educativa.

4.11 Cronograma de actividades

Tabla No. 2
Cronograma de actividades

Estrategia	Resultados esperados	Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar las necesidades de la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las condiciones actuales y necesidades de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar matriz FODA sistémico. 				
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el trabajo colaborativo en la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las causas, efectos, y opciones de solución del problema identificado. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el árbol de problemas y el árbol de objetivos. 				
<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitaciones dirigido a docentes con temas de liderazgo, trabajo en equipo y relaciones interpersonales fortaleciendo los mecanismos de trabajo cooperativo para el desempeño eficiente de la 	<ul style="list-style-type: none"> Que los docentes cuenten con una guía estrategias innovadoras para la mejora educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una guía de estrategias innovadoras a través del trabajo en equipo, dirigido a docentes y directores de la institución educativa. 				

labor docente y el éxito escolar.						
<ul style="list-style-type: none"> Promover en los docentes estrategias útiles para el desarrollo de actividades escolares para un aprendizaje significativo por medio de la indagación y cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la formación del alumnado a través de prácticas innovadoras por parte de los docentes para el logro del éxito escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de taller de motivación y liderazgo dirigido a los docentes de la institución. 				
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la propuesta con el personal docente de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a la mejora de capacidad de expresión de los estudiantes en la interacción con el resto de sus compañeros para afrontar posibles situaciones que pueden surgir en cualquier escenario de la vida real. 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de inducciones con los docentes a través de una charla acerca de la importancia del trabajo en equipo. 				

Fuente: elaboración propia 2019.

4.12 Metodología

Según Fernández y Baptista (2014), el proceso de la investigación-acción está estructurado por ciclos y se caracteriza por su flexibilidad, puesto que es válido e incluso necesario realizar ajustes conforme se avanza en el estudio, hasta que se alcanza el cambio o la solución al problema.

Por otra parte, el autor, Creswell (2014), indica que la investigación-acción se asemeja a los métodos de investigación mixtos, dado que utiliza una colección de datos de tipo cuantitativo,

cualitativo o de ambos, sólo que difiere de éstos al centrarse en la solución de un problema específico y práctico. Con base en los pasos establecidos por el proceso de la investigación-acción, las actividades de la propuesta llevadas a cabo se describen a continuación:

En el Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, se procedió a realizar un diagnóstico institucional, que permitió identificar la necesidad de implementar el liderazgo democrático para el desempeño eficiente de las tareas administrativas y docentes.

Como medida de solución de mejora a la necesidad encontrada, se diseñó y elaboró una guía que contenga un compendio de herramientas estratégicas e innovadoras de liderazgo democrático, trabajo en equipo, clima organizacional, entre otros; con el objetivo de alcanzar el dominio común a través del buen desarrollo de las actividades y acciones del centro educativo, por medio de la adopción de una serie de cualidades que permitan la consecución y éxito de las medidas y objetivos propuestos por la institución educativa.

La estructura de la guía contiene información relacionada a estrategias para alcanzar el éxito escolar, la comunicación emocional, las emociones en el aula, la clase invertida, estrategias para integrar al padre y la madre en el proceso escolar, claves para trabajar en equipo, estrategias para la dirección eficaz, el líder educativo en el siglo XXI, entre otras.

La fase de la acción está inmersa desde el diagnóstico, diseño y elaboración de la propuesta de solución integrada en la guía de estrategias innovadoras en materia de liderazgo que tienen la finalidad de lograr el buen desarrollo de las actividades y acciones del centro educativo, por medio de la adopción de una serie de cualidades que permitan la consecución y éxito de las medidas y objetivos propuestos por la institución educativa.

Con la implementación de la guía, se persigue capacitar al equipo de trabajo del centro educativo para promover la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes mediante

la autoridad moral que ostente con el fin de aumentar la influencia educativa e incentivar a que los estudiantes también sean líderes positivos.

4.13 Implementación y sostenibilidad de la propuesta

La guía de herramientas estratégicas e innovadoras para el desempeño eficiente de las tareas administrativas y docentes fue elaborada con el propósito de fortalecer los mecanismos de trabajo cooperativo para el desempeño eficiente de la labor docente y el éxito escolar.

La estudiante practicante, como responsable de la elaboración de la guía, pretende que la persona encargada de la dirección del Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa, tome en cuenta la sugerencia de implementar el uso de la guía en el transcurso de las reuniones de trabajo para motivar y promover la importancia del clima organizacional que permitan fortalecer los mecanismo de trabajo cooperativo en el centro educativo.

Además, se pretende que el personal docente, implemente la guía en los salones de clase con la finalidad de capacitarse e influir en los estudiantes para el desarrollo de nuevas actividades en las que se desarrollen tareas de aprendizaje activo, de indagación y cooperación sobre la base de aprender haciendo y de esta manera contribuir a la mejora de la tarea educativa.

También, durante el transcurso de reuniones de padres de familia, se sugiere implementar las estrategias para integrar al padre o madre en el proceso de enseñanza-aprendizaje, resaltando la importancia del rol que debe asumir como elemento de la comunidad educativa para el éxito escolar.

4.14 Recursos

Entre los recursos humanos y materiales para el desarrollo de la presente investigación, están:

Humanos

- Directora de la Institución

- Personal docente
- Padres de familia
- Estudiantes del centro educativo
- Profesional para impartir el taller
- Asesora de práctica profesional dirigida
- Estudiante practicante de Universidad Panamericana.

Materiales

Entre los materiales utilizados para la elaboración y desarrollo de la propuesta de solución están:

- Servicio internet
- Computadora
- Proyector
- Videos
- Memoria USB
- Bocinas
- Impresora
- Hojas papel bond
- Trifoliales
- Cuaderno
- Lapicero

4.15 Presupuesto

Los gastos incurridos en la propuesta respectiva se ejecutaron con fondos propios del estudiante, de acuerdo con el contenido de la siguiente tabla:

Tabla No. 3
Presupuesto

No.	Descripción	Monto en quetzales
1.	Servicio de internet	Q. 100.00
2.	Impresiones	Q. 300.00
3.	Hojas papel bond	Q. 100.00
4.	Memoria USB	Q. 80.00
5.	Encuadernado (propuesta)	Q. 100.00
6.	Fotocopias	Q. 100.00
7.	Ilustraciones	Q. 60.00
	Total	Q. 840.00

Fuente: elaboración propia 2019.

Capítulo 5

Sistematización de la propuesta

5.1 Experiencia vivida

Durante el transcurso de la elaboración de la propuesta de mejora dirigida al Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa; mediante la ejecución de la primera fase de observación del contexto y la comunidad educativa, constituyó una experiencia al haber posicionado a la estudiante en un escenario real en donde se indagó para la compilación de información relevante de la institución para identificar la necesidad prioritaria y poder sugerir la respectiva estrategia de solución.

El rol de investigador adjudicado durante el estudio de campo, también brindó un aprendizaje; por medio de la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación dirigidos a la directora de la institución a través de una entrevista, en la cual se planteó una serie de cinco interrogantes y de una encuesta para el personal docente, permitió la obtención de datos confiables para establecer la importancia de implementar una guía que contenga un compendio de estrategias de liderazgo y trabajo en equipo que permitan el desempeño eficiente de las tareas administrativas y docentes con el objetivo de alcanzar las metas del centro educativo y el éxito escolar.

La implementación de la propuesta de mejora, referente a la guía de estrategias metodológicas innovadoras para el trabajo en equipo, representó un aprendizaje significativo porque brindó la oportunidad de contribuir a través de la participación directa de la estudiante practicante durante el desarrollo de la socialización del compendio sobre liderazgo; el cual tuvo la finalidad de llevar a la reflexión al personal administrativo y docente de utilizar las herramientas para la dirección, el manejo de emociones en el aula, estrategias para integrar al padre de familia en el proceso educativo, factores que conllevan al logro del éxito escolar.

5.2 Reconstrucción histórica

Las actividades y los resultados obtenidos durante el diseño e implementación de la propuesta de solución dirigida al Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa; se desarrollaron de la siguiente manera:

El 03 de junio 2019, se inició con la observación del contexto de la institución educativa con el fin de recolectar la información necesaria para el desarrollo de la propuesta obteniendo como resultado el diagnóstico de las necesidades y el establecimiento de las condiciones actuales de la institución educativa.

Seguidamente, el 06 de junio 2019, se aplicó la técnica de entrevista a la directora de la institución, en donde a través de un instrumento de cinco interrogantes se obtuvo la información relacionada a la importancia de implementar el liderazgo, dando como resultado la afirmación de que es necesario llevar a la práctica el trabajo en equipo en el centro educativo.

Luego, a partir del 10 de junio de 2019, se compiló todos los datos e información necesaria del centro educativo, donde aparece la descripción de la institución, la misión, visión, su estructura organizativa, fortalezas, limitaciones, así como la problemática inicial detectada, dando como resultado la conformación del marco contextual del informe de investigación.

El 14 de junio 2019, se clasificó la información correspondiente al diagnóstico institucional, relacionada a la problemática a investigar, para el efecto, se elaboró la matriz del FODA sistémico, el cual permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con sus respectivas estrategias como las opciones de solución a implementar. Además, se diseñó el árbol de problemas para determinar las causas y efectos de la problemática inicial; y en el árbol de objetivos se plasmó las estrategias de solución sugerida para la conformación de la propuesta de mejora.

Para el 17 de junio 2019, se implementó la metodología de investigación-acción y para el correspondiente estudio de campo se aplicaron las técnicas e instrumentos que permitió la obtención de datos confiables e información veraz a través de los informantes que intervinieron en el proceso de investigación.

A partir del 02 de julio 2019, se procedió a investigar sobre los temas y subtemas que conformaron la guía de estrategias, permitiendo estructurar el marco teórico, donde se analizaron y expusieron los enfoques teóricos considerados como válidos para el sustento bibliográfico de la propuesta sugerida.

El 22 de julio 2019, se elaboró la propuesta como medida de solución referente a una guía con herramientas estratégicas innovadoras para el desempeño eficiente de las tareas administrativas y docentes con el fin de orientar al personal hacia una ruta que les guíe a la implementación de estrategias innovadoras para el logro de la excelencia escolar.

La conformación de los aspectos inmersos en la propuesta de solución, se plasmaron el 28 de agosto 2019, constituyéndose el título de la propuesta, la introducción, justificación, planteamiento del problema y la redacción de los objetivos tanto general como específicos.

Para el 21 de septiembre 20149, se desarrolló la segunda revisión de la propuesta y se determinaron la estrategia a implementar, el cual debió coincidir con la información contenida en el FODA sistémico; los resultados esperados de acuerdo con los objetivos planteados. Además, las actividades a desarrollar las cuales constituyeron las acciones específicas para lograr los resultados esperados y su respectivo cronograma, donde aparece organizada la información antes descrita.

En relación con la metodología utilizada, en el presente caso, se utilizó el método investigación-acción; se describe también, las personas responsables de la sostenibilidad de la propuesta; los recursos que intervinieron y finalmente, el presupuesto invertido para la implementación de la propuesta.

El 28 de septiembre 2019, se finalizó la guía que se estructuró a través de un compendio de herramientas y estrategias innovadoras con el objetivo de fomentar el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación del docente y del estudiante para el logro de las metas del centro educativo y el éxito escolar.

Finalmente, el 05 de noviembre 2019, se implementó la propuesta de solución en el centro educativo, por medio de un taller de motivación y liderazgo impartido al personal administrativo y docentes de la institución educativa con la finalidad de brindar una inducción de reflexión para llevar a la práctica el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas del centro educativo.

5.3 Objeto de la sistematización de la propuesta

El propósito de la sistematización es realizar la descripción del proceso vivido durante el diseño e implementación de la propuesta y para aprender de la experiencia. Por lo tanto, se procede a describir la idea principal y los componentes básicos de la razón de la propuesta, las actividades y los resultados obtenidos, de la manera siguiente:

La idea principal como medida de solución a la necesidad previamente identificada, lo constituyó el desempeño eficiente de las tareas administrativas y docentes del Instituto de Educación Básica Telesecundaria, Aldea La Fragua, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa.

Los componentes básicos de la propuesta de mejora lo conforman el liderazgo, el clima organizacional, la motivación de la comunidad educativa, el trabajo en equipo, la innovación de estrategia para el trabajo colaborativo, la actualización de estrategias metodológicas para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de motivar a los sujetos que integran la comunidad educativa para el logro de las metas institucionales y alcanzar el éxito escolar.

Entre las actividades para alcanzar los objetivos de la propuesta y sus correspondientes resultados, son:

- Elaborar una guía de estrategias innovadoras para el trabajo en equipo dirigido al personal administrativo y docente, obteniendo como resultado la reflexión, la adquisición de conocimientos y el fortalecimiento de las relaciones entre el equipo de trabajo de la institución educativa para el desempeño eficiente de las tareas administrativas y docentes.
- Socializar la guía de estrategias innovadoras, originó el compromiso de mejorar las acciones para la entrega educativa en beneficio de los estudiantes como futuros ciudadanos.
- Implementar la guía, motivó al personal de la institución poner en práctica el liderazgo y el trabajo en equipo para el desempeño eficiente y eficaz del proceso educativo.
- Realizar un taller de motivación y liderazgo, promovió en el personal el compromiso de mejorar la formación del alumnado a través de prácticas innovadoras para el logro del éxito escolar.
- Realizar inducciones con los docentes a través de una charla sobre la importancia del trabajo en equipo y el liderazgo para el éxito escolar, contribuyó en la adopción de estrategias que permitan promover la capacidad de expresión de los estudiantes en la interacción con el resto de sus compañeros para afrontar posibles situaciones que pueden surgir en cualquier escenario de la vida real.

5.4 Principales lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas constituyen el conocimiento ganado por medio de la reflexión de una experiencia o proceso. Entre las lecciones que originaron el respectivo conocimiento durante el proceso vivido durante el diseño e implementación de la propuesta de mejora como un aporte de solución a la necesidad identificada en su oportunidad, se detallan a continuación:

- Durante la fase de diseño de la propuesta, permitió ubicar al estudiante en un escenario real de investigador, mediante la adopción de técnicas específicas para indagar y utilizar material de consulta con el fin de conformar una guía estructurada por un compendio de estrategias innovadoras que permitieron la reflexión del personal del centro educativo y promovieron el compromiso de contribuir a la mejora educativa mediante el desempeño eficiente y eficaz de sus labores.

- El proceso llevado a cabo para la conformación de la guía permitió un aprendizaje válido porque el soporte de la propuesta se basa en hechos verdaderos, en tanto que su ámbito es el contexto educativo. La guía se estructuró con artículos escritos sobre estrategias para la dirección eficaz, el líder educativo, estrategias para la dirección escolar, la comunicación emocional en el aula, estrategias para el éxito escolar, la clase invertida, estrategias para integrar al padre de familia en el proceso, el liderazgo y claves para el trabajo en equipo.
- La etapa de acción de la metodología implementada por medio de la socialización de la guía, proporcionó un aprendizaje significativo, porque permitió determinar la decisión y aportar como propuesta de mejora, impartir un taller de inducción que consistió en una charla para promover el liderazgo y el trabajo en equipo en beneficio de la comunidad educativa, con el propósito de contribuir al desempeño eficiente y eficaz de las tareas administrativas y docentes para el logro de las metas y el éxito del rendimiento escolar.

Conclusiones

El propósito de la práctica profesional dirigida es que la estudiante practicante asuma el rol profesional, por medio de su participación en una realidad o ambiente laboral que le posibilite la aplicación integrada, innovadora y eficiente de los conocimientos que ha adquirido a través de su formación académica.

El liderazgo constituye el proceso por medio del cual se influye en las actividades y decisiones de los individuos o grupos organizados y se les apoya para que consigan el logro de sus objetivos, con entusiasmo y buena actitud. Esto para que estén motivados y dispuestos a realizar lo requeridos.

El liderazgo democrático se origina cuando todos los miembros participan activamente, hay más unidad; mediante su aplicación, se toman en cuenta y se discuten las sugerencias de todos y se valoran las relaciones personales entre los miembros del grupo. Este tipo de liderazgo se observa, con frecuencia, en las asociaciones comunitarias y en los centros educativos.

Ser un líder no es simplemente dar órdenes, aunque se utilicen ademanes autoritarios o se den con mucha energía. Un verdadero líder logra despertar el entusiasmo y el espíritu de colaboración entre las personas que lo rodean para lograr un objetivo común.

La diferencia que existe entre la eficiencia y eficacia es que, la eficiencia se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos; el punto clave es el ahorro o reducción de recursos al mínimo. En cambio, la eficacia consiste en la capacidad de realizar un efecto deseado, esperado o anhelado.

Referencias bibliográficas

- Blanchard K. (2007). *Liderazgo del más alto nivel*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Bou Pérez, J. F. (2009). Coaching para docentes. *El desarrollo de habilidades en el aula* (3ª. ed.). España: Editora Club Universitario.
- Carbonell J. (2002). *La Innovación Educativa*. Madrid, España: Ediciones Akal, S. A.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Díaz Barriga, Ángel. (1998). *Evaluación Académica: Organismos Internacionales y Política Educativa*. México: UNAM.
- Duhalt, K.M. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. (2ª. ed.). México: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
- Enrique, B. F. (2004). *Organización de Empresas*. (2ª. ed.). México: McGraw-Hill Spanish.
- Hunter, J. C. (2010). *La Paradoja. Un Relato Sobre la Verdadera Esencia del Liderazgo*. México: Urano.
- Imbernón, F. (1996). *En busca del discurso perdido*. Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Katzenbach J. (2000). *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Barcelona, España: Ediciones Granica, S. A.

- Lusthaus, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. E.E U.U. Bookstore.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. M. (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Newbury Park (CA), Sage.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la ontología del lenguaje*. Argentina: Granica.
- Muñoz, E. (1989) Necesidad y existencia del Código de moral profesional. *Revista de Filosofía Universidad de Costa Rica*.
- Murillo, Eunicia, y otros (1996). *Innovaciones técnico-pedagógicas para una mejor calidad de la educación*. San José, Costa Rica: Impresos Amón S.A.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo. Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Diaz de santos. Rodríguez Peñuelas, M. (2008). *Métodos de investigación*.
- Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (3ª. ed.). México DF: Thomson
- Tamayo, M. (1994). *El proceso de la investigación científica* (4ª edición). México: Editorial Limusa, S. A.
- Universidad Panamericana. (2013). *Manual de estilo para elaborar opciones de egreso*. Guatemala.

Anexos

Anexo 1

Carta de Solicitud dirigida al director del centro educativo

Zacapa, 27 de mayo de 2019

PEM.
Alicia Mariela Loyo
Directora Instituto Básico Telesecundaria
Aldea La Fragua
Zacapa, Zacapa.

Respetable Directora:

De manera atenta le presentamos un saludo de la **FACULTAD DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDAD PANAMERICANA Sede Zacapa**, deseándole toda clase de éxitos personales y profesionales.

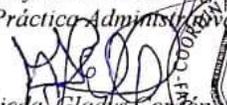
El motivo de la presente es hacer de su conocimiento, que la estudiante **María Mercedes Ramírez Granados**, quien se identifica con carné No. 201401406, debe realizar un proceso académico de 200 horas de **PRÁCTICA ADMINISTRATIVA SUPERVISADA**, como requisito previo a optar el grado académico de **Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa** en este centro de estudios superiores.

Por tal motivo, nos permitimos solicitar su autorización a efecto que la estudiante en referencia pueda realizar el proceso antes descrito, en la institución a su digno cargo.

Al agradecer su valioso apoyo, nos suscribimos de usted.

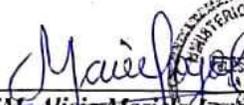
Deferentemente,


Licda. Gladys Janette Domínguez
Asesora Práctica Administrativa Supervisada


Vo. Bo. Licda. Gladys Cordero de Cabandó
Coordinadora Académica Programa Educación


Vo. Bo. Ing. Ruth Eglentina Portillo de Santacruz
Coordinadora General Sede UPANA Zacapa

AUTORIZADO:


PEM. Alicia Mariela Loyo
Directora Instituto Básico Telesecundaria
Aldea La Fragua, Zacapa.

Anexo 2

Ficha informativa del estudiante



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



FICHA INFORMATIVA DEL ESTUDIANTE

1. Datos personales del estudiante

- a. Nombre completo del estudiante practicante: María Mercedes Ramírez Granados
b. Carné: 201401406
c. Fecha de nacimiento: 10 de julio de 1995 Edad: 23 años
d. Dirección: Aldea Llano de Calderón, Zacapa, Zacapa
e. Números de teléfonos: _____ Móvil: 40919850
f. Dirección electrónica: mercytagranados15@gmail.com

2. Datos de la institución educativa en donde realizó la Práctica Administrativa

- a. Nombre de la institución educativa: Instituto Nacional de Educación Básica por Telesecundaria, La Fragua, Zacapa
b. Nombre del jefe inmediato: PEM. Mariela Loyo
c. Dirección: Aldea La Fragua, Zacapa
d. Números de teléfonos: 3135-4225
e. Dirección electrónica:

3. Fecha de la práctica

- a. Período del: 03 de junio al 26 de julio de 2019

4. Nombre del jefe inmediato y/o supervisor

- a. Por la institución educativa. Nombre, firma y sello:
PEM. Alicia Mariela Loyo
- b. Por Universidad Panamericana: Nombre, firma y sello:
Licda. Gladys Janette Domínguez Solbrik

Official stamp: MINISTERIO DE EDUCACIÓN, TELESECUNDARIA LA FRAGUA ZACAPA, GUATEMALA, C.T.

Lugar y fecha del informe Zacapa, 2019

Anexo 3

Constancia de autoridad indicando que se realizaron las 200 horas de práctica. Certificación de Acta de inicio y final.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Control de Asistencia

1. Nombre de la institución educativa: Instituto Nacional de Educación Básica por Telesecundaria, La Fragua, Zacapa
4. Nombre del Supervisor Directo: PEM. Alicia Mariela Loyo Cardona
2. Alumno (a) Practicante: María Mercedes Ramírez Granados

No.	Fecha	Firma del jefe inmediato	Observaciones
1	03 junio 2019 al 07 junio 2019	<i>Mariela</i>	
2	10 junio 2019 al 14 junio 2019	<i>Mariela</i>	
3	17 junio 2019 al 21 junio 2019	<i>Mariela</i>	
4	24 junio 2019 al 28 junio 2019	<i>Mariela</i>	
5	01 julio 2019 al 05 julio 2019	<i>Mariela</i>	
6	08 julio 2019 al 12 julio 2019	<i>Mariela</i>	
7	15 julio 2019 al 19 julio 2019	<i>Mariela</i>	
8	22 julio 2019 al 26 julio 2019	<i>Mariela</i>	

Mariela
PEM. Alicia Mariela Loyo Cardona
Directora Telesecundaria
La Fragua, Zacapa



Certificación de Acta de inicio y final.



**INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION BASICA DE TELESECUNDARIA
LA FRAGUA, ZACAPA**

LA INFRASCRITA DIRECTORA DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION BASICA DE TELESECUNDARIA DE ALDEA LA FRAGUA, DEL MINISTERIO DE EDUCACION ZACAPA, ZACAPA CERTIFICA HABER TENIDO EL LIBRO DE ACTAS NO. 3 QUE SE LLEVA EN ESTE PLANTEL, EL CUAL A FOLIOS 83 Y 84 SE ENCUENTRA EL ACTA NÚMERO 020-2019. LA COPIA LITERALMENTE DICE: -----

Acta No. 020-2019

En la aldea La Fragua, del municipio y departamento de Zacapa, siendo las dieciséis horas en punto del día miércoles 30 de Octubre de dos mil diecinueve, reunidos en las instalaciones del Instituto Nacional de Telesecundaria jornada vespertina, aldea La Fragua, las siguientes personas: PEM Alicia Mariela Loyo Cardona, directora del establecimiento y la estudiante practicante María Mercedes Ramírez Granados con número de carnet 201401406 de la Universidad Panamericana, sede Zacapa, para dejar constancia de lo siguiente.-----

PRIMERO: El día jueves 30 de mayo del presente año se tuvo a la vista la solicitud para realizar la práctica administrativa de la estudiante María Mercedes Ramírez Granados con número de carnet 201401406, de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad Panamericana, sede Zacapa.-----

SEGUNDO: La directora dio lectura a la solicitud y accedió para que la estudiante antes mencionada, realizara su práctica administrativa en el establecimiento.---

TERCERO: Dicha práctica se realizará con un total de 200 horas, según la solicitud antes mencionada.-----

CUARTO: No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente. Y PARA USOS LEGALES DEL INTERESADO SE EXTIENDE LA PRESENTE EN UNA HOJA PAPEL BOND TAMAÑO CARTA MEMBRETADA A LOS TREINTA Y UN DIAS DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECINUEVE.


PEM. Alicia Mariela Loyo Cardona
Directora





**INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION BASICA DE TELESECUNDARIA
LA FRAGUA, ZACAPA**

LA INFRASCRIPTA DIRECTORA DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION BASICA DE TELESECUNDARIA DE ALDEA LA FRAGUA, DEL MINISTERIO DE EDUCACION ZACAPA, ZACAPA CERTIFICA HABER TENIDO EL LIBRO DE ACTAS NO. 3 QUE SE LLEVA EN ESTE PLANTEL, EL CUAL A FOLIOS 86 Y 87 SE ENCUENTRA EL ACTA NÚMERO 022-2019. LA COPIA LITERALMENTE DICE: -----

Acta No. 022-2019

En la aldea La Fragua, del municipio y departamento de Zacapa, siendo las diecisiete horas en punto del día miércoles 30 de Octubre de dos mil diecinueve, reunidos en las instalaciones del Instituto Nacional de Telesecundaria jornada vespertina, aldea La Fragua, las siguientes personas: PEM Alicia Mariela Loyo Cardona, directora del establecimiento y la estudiante practicante María Mercedes Ramírez Granados con número de carnet 201401406 de la Universidad Panamericana, sede Zacapa, para dejar constancia de lo siguiente.-----

PRIMERO: La directora inicia cordialmente agradeciendo a la estudiante practicante antes mencionada por el espacio que colaboró en el proceso de práctica.-----

SEGUNDO: En palabras de agradecimiento por parte de la estudiante practicante por el espacio cedido y a la vez consciente de todos los procesos que se dan, satisfechos ambos.-----

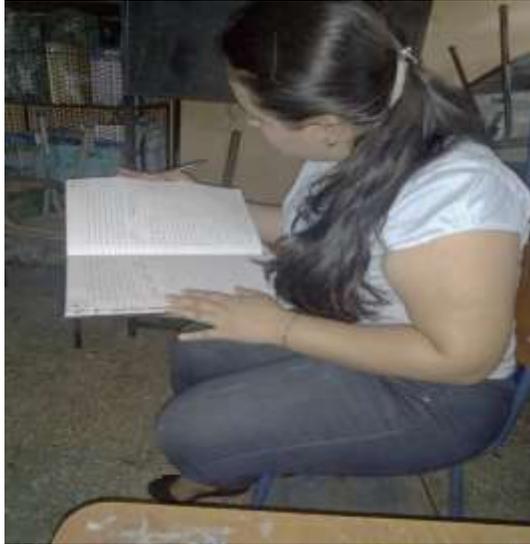
TERCERO: Seguidamente del agradecimiento. No habiendo nada más que hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha de su inicio siendo las diecisiete horas con treinta minutos, leída y ratificada firmamos los que en ella intervenimos.-----

Y PARA USOS LEGALES DEL INTERESADO SE EXTIENDE LA PRESENTE EN UNA HOJA PAPEL BOND TAMAÑO CARTA MEMBRETADA A LOS TREINTA Y UN DIAS DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECINUEVE.


PEM. Alicia Mariela Loyo Cardona
Directora



Anexo 4
Galería fotográfica



Suscribiendo acta en reunión del personal docente



Encuesta a estudiantes de la Institución.



Implementación de estrategias en clase para el éxito escolar



Implementación de estrategias de estudio por parte de los estudiantes