

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE EDUCACIÓN



Excelencia que trasciende

DELVALLE
GRUPO EDUCATIVO

Propuesta de modelo de gestión escolar orientado a la promoción del liderazgo y la participación juvenil en los Núcleos Familiares Educativos para el desarrollo -NUFED

Trabajo de graduación presentado por Lidia Ofelia Xocop Roquel para optar al grado académico de Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo.

GUATEMALA

2012

Propuesta de modelo de gestión escolar orientado a la promoción del
liderazgo y la participación juvenil en los Núcleos Familiares
Educativos para el desarrollo -NUFED

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

FACULTAD DE EDUCACIÓN




**Propuesta de modelo de gestión escolar orientado a la
promoción del liderazgo y la participación juvenil en los Núcleos
Familiares Educativos para el Desarrollo –NUFED**

Trabajo de graduación presentado por Lidia Ofelia Xocop Roquel para optar al
grado académico de Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo.

GUATEMALA

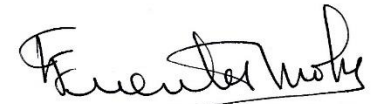
2012

Vo.Bo.:

(f) 

M.A. Alfredo Estuardo Bedregal Calvinisti

Tribunal Examinador.

(f) 

M.A. Fernando Fuentes Mohr

(f) 

M.A. Amalia Ruballos

(f) 

M.A. Alfredo Estuardo Bedregal Calvinisti

Fecha de aprobación del examen. Guatemala, 3 de Diciembre de 2012

PREFACIO

La elaboración del presente trabajo surgió del interés personal por profundizar en los Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo –NUFED-, una de las razones principales que me motivaron a investigar, fue la experiencia que obtuve hace seis años como docente en uno de estos centros educativos. Experimenté las carencias de recursos económicos, la falta de apoyo del Ministerio de Educación, entre otros.

Uno de los retos principales de este estudio ha sido evidenciar la gestión que realizan los directivos de los cuatro centros educativos, y como desarrollan la temática de liderazgo y participación juvenil en los jóvenes estudiantes.

El estudio surge de uno de los objetivos que la Dirección General de Educación Extraescolar- DIGEEX- que posee, el propósito consiste en “formar estudiantes líderes locales para que vivan libremente de su trabajo y en su territorio”, que sean capaces de transformar su entorno, preocupados por buscar alternativas de solución a los problemas de su comunidad. En este sentido, el docente debe conocer varias temáticas como: gestión, liderazgo, trabajo en equipo, y otros que se adapten a las necesidades educativas.

La delimitación de la investigación se realizó gracias a la colaboración de varios sujetos participantes: directores, docentes y padres de familia de los centros NUFED No. 1,105, 148, 176; quienes colaboraron con la información necesaria y requerida por la investigadora. Con los datos obtenidos, se logró proponer una alternativa de solución al problema identificado.

Gracias a la Dirección General de Educación Extraescolar –DIGEEX- que apoyó con libros, folletos, informes de investigación, entrevistas etc., así como también a la cooperación profunda de USAID/REAULA se ha podido finalizar el presente estudio.

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| PREFACIO | iv |
| LISTA DE TABLAS | xi |
| LISTA DE ILUSTRACIONES | xi |
| RESUMEN | xiii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO CONTEXTUAL | 4 |
| A. Antecedentes históricos | 4 |
| 1. San Juan Comalapa | 4 |
| a. Localización..... | 5 |
| b. Extensión territorial | 6 |
| c. Demografía | 6 |
| 1) Área periurbana | 6 |
| 2) Comunidades rurales | 6 |
| 3) Población | 7 |
| d. Economía | 7 |
| 1) Cultivos tradicionales | 7 |
| 2) Cultivos no tradicionales | 7 |
| e. Artesanías | 7 |
| B. Antecedentes educativos del municipio | 8 |
| 1. Etimología de la aldea de Xenimaquín..... | 10 |
| 2. Etimología de la aldea de Paquixic | 10 |
| 3. Historia del inicio de los NUFED en la aldea Xenimaquín | 11 |
| 4. Historia del inicio de los NUFED en la aldea Paquixic..... | 13 |
| 5. Aspectos demográficos, socioeconómicos y educativos | 15 |
| 6. Antecedentes del municipio de Patzún..... | 15 |
| a. Localización..... | 16 |

| | |
|---|----|
| b. Producción | 16 |
| c. Agricultura..... | 16 |
| d. Comercio | 17 |
| e. Artesanía | 17 |
| f. Industria..... | 17 |
| g. Educación..... | 17 |
| h. Cobertura educativa | 17 |
| 7. Aldea Chipiacul | 17 |
| a. Economía | 17 |
| b. Agricultura | 17 |
| c. Artesanía | 18 |
| d. Educativo..... | 18 |
| 8. Historia del inicio del NUFED de la aldea Chipiacul | 18 |
| 9. Tecpán Guatemala..... | 20 |
| a. Área rural..... | 20 |
| b. Geografía | 20 |
| 1) Extensión territorial | 20 |
| c. Altura | 21 |
| d. Educación..... | 21 |
| 10. Historia del centro NUFED de Chirijuyú | 22 |
| C. Núcleos familiares educativos para el desarrollo –NUFED -..... | 23 |
| 1. Visión..... | 24 |
| 2. Misión | 24 |
| 3. Objetivos de la institución | 24 |
| 4. Metodología de la alternancia | 24 |
| a. La guía de estudio | 25 |
| b. La puesta en común | 25 |
| c. Cuaderno de la realidad..... | 26 |

| | |
|--|----|
| d. Plan de formación..... | 26 |
| 5. Perfil | 29 |
| a. Formación académica | 29 |
| III. MARCO CONCEPTUAL..... | 32 |
| A. Generalidades | 32 |
| 1. La gestión | 32 |
| a. Componentes de la gestión | 34 |
| b. Planificación de las acciones | 34 |
| c. Decisiones de planificación..... | 34 |
| d. Formulación de estrategias..... | 34 |
| e. Visualización de resultados esperados | 34 |
| f. Evaluación de la gestión | 34 |
| 2. Gestión estratégica | 34 |
| 3. Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones | 35 |
| a. Centralidad en lo pedagógico | 36 |
| b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización..... | 36 |
| c. Trabajo en equipo | 37 |
| d. Apertura al aprendizaje y a la innovación..... | 37 |
| e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización | 37 |
| f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro | 37 |
| g. Intervención sistémica y estratégica | 37 |
| 4. Gestión institucional..... | 37 |
| a. La autoridad..... | 39 |
| b. La motivación | 39 |
| c. La coordinación | 39 |
| d. La comunicación..... | 39 |
| e. Liderazgo..... | 39 |
| 5. Gestión escolar..... | 39 |

| | |
|---|----|
| 6. Liderazgo docente | 40 |
| 7. El concepto de liderazgo escolar | 42 |
| 8. El docente como líder | 42 |
| 9. Liderazgo en el aula..... | 43 |
| 10. Principios de liderazgo para el educador | 44 |
| a. Autoestima..... | 44 |
| b. Metas..... | 44 |
| c. Metas claras | 44 |
| d. Confianza | 45 |
| e. Enfoque | 45 |
| f. Flexibilidad | 45 |
| g. Buena comunicación | 45 |
| h. Motivación | 45 |
| i. Seguimiento..... | 45 |
| 11. Estilo de liderazgo aplicado en el aula | 46 |
| 12. Liderazgo comunitario..... | 47 |
| 13. El rol del líder comunitario..... | 48 |
| 14. Gestión pedagógica | 48 |
| 15. Interrelación entre los tres niveles de gestión | 50 |
| 16. Dimensiones de la gestión escolar..... | 51 |
| a. Pedagogía curricular..... | 51 |
| b. Organizativa | 52 |
| c. Administrativa | 53 |
| d. Participación social comunitaria..... | 53 |
| IV. MARCO METODOLÓGICO..... | 55 |
| A. Tipo de investigación: | 55 |
| B. Recursos: | 55 |
| 1. Humanos | 55 |

| | |
|---|----|
| 2. Físicos | 55 |
| 3. Materiales | 55 |
| C. Contextualización geográfica y temporal | 55 |
| D. Definición de las unidades de análisis | 56 |
| 1. Gestión escolar | 56 |
| 2. Participación juvenil | 56 |
| 3. Liderazgo juvenil | 56 |
| E. Selección de los sujetos de estudio | 56 |
| 1. Criterios de inclusión..... | 56 |
| 2. Definición de la muestra..... | 57 |
| F. Método de recolección de datos..... | 57 |
| 1. Procesamientos y análisis de datos | 57 |
| a. Descripción del proceso de digitación..... | 57 |
| b. Plan de análisis de datos | 57 |
| G. Producto final | 57 |
| V. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 58 |
| A. Análisis general | 71 |
| 1. Gestión escolar | 71 |
| 2. Participación juvenil | 73 |
| 3. Liderazgo juvenil | 74 |
| VI. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR QUE PROMUEVA EL LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN JUVENIL EN LOS CENTROS NUFED..... | 77 |
| A. Propuesta docente..... | 78 |
| 1. Objetivo | 79 |
| 2. Visión | 79 |
| 3. Misión | 79 |
| 4. Principios y valores | 80 |

| | |
|--|-----|
| 5. Estrategias..... | 81 |
| a. Fortalecimiento de capacidades profesionales de liderazgo | 81 |
| b. Materiales y equipo..... | 81 |
| c. Práctica reflexiva | 81 |
| d. Equipo humano profesional funcional y efectivo | 81 |
| e. Cobertura | 83 |
| f. Perfil..... | 83 |
| g. Recursos materiales: | 83 |
| h. Alianzas estratégicas para la creación de redes de centros educativos que crean sinergia | 83 |
| i. Modalidades de formación | 84 |
| j. Apoyo comunitario | 85 |
| k. Gestión del aprendizaje | 85 |
| l. Monitoreo y seguimiento | 85 |
| B. Propuesta para jóvenes | 86 |
| 1. Modalidades de formación | 86 |
| 2. Finalización de los talleres | 86 |
| 3. Proceso de la práctica | 87 |
| VII. PROPUESTA FINANCIERA..... | 92 |
| VIII. CONCLUSIÓN | 96 |
| IX. RECOMENDACIONES | 97 |
| BIBLIOGRAFÍA | 99 |
| ANEXO 1 | 103 |
| ANEXO 2 | 106 |
| ANEXO 3 | 107 |
| ANEXO 4 | 108 |
| ANEXO 5 | 109 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Estadísticas Educativas San Juan Comalapa | 9 |
| Tabla 2 Cantidad de Estudiantes Centro Xenimaquín..... | 13 |
| Tabla 3 Cantidad de Estudiantes Centro Paquixic | 15 |
| Tabla 4 Cantidad de estudiantes Centro Chipiacul | 19 |
| Tabla 5 Plan de formación I | 27 |
| Tabla 6 Plan de formación II | 28 |
| Tabla 7 Análisis Comparativo del Centro Chirijuyu | 59 |
| Tabla 8 Análisis Comparativo del Centro Chipiacul..... | 62 |
| Tabla 9 Análisis Comparativo del Centro Xenimaquín | 65 |
| Tabla 10 Análisis Comparativo Paquixic | 68 |
| Tabla 11 Presupuesto de Inversión docente | 93 |
| Tabla 12 Resumen de Presupuesto de Inversión de Docentes..... | 94 |
| Tabla 13 Presupuesto de Inversión Estudiantes | 94 |
| Tabla 14 Resumen de Presupuesto de Inversión de Estudiantes | 95 |
| Tabla 15 Total habitantes área urbana..... | 103 |
| Tabla 16 Habitantes por área periurbana..... | 103 |
| Tabla 17 Habitantes por área rural | 104 |
| Tabla 18 Habitantes por ubicación geográfica | 105 |
| Tabla 19 Distribución poblacional de San Juan Comalapa | 106 |
| Tabla 20 Población por grupos de edad y sexo, 2011..... | 107 |
| Tabla 21 Aspectos educativos y socioeconómicos | 107 |
| Tabla 22 Tasa de cobertura por niveles Educativos Municipio de Patzún | 108 |
| Tabla 23 Aldeas y distancias | 109 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 División de la gestión | 35 |
| Ilustración 2 Procesos del Módulo Juvenil | 87 |

RESUMEN

Para desarrollar esta investigación se inició identificando un problema vinculado al programa: Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo – NUFED- del Ministerio de Educación. El poco desarrollo que han tenido estos centros educativos indujo a realizar el marco conceptual bajo tres variables, gestión escolar, liderazgo juvenil, participación juvenil. Estas variables fueron aprovechadas para analizarse y dar respuesta a la pregunta: ¿Qué componentes debe contener un modelo de gestión escolar que oriente la promoción del liderazgo y la participación juvenil en las aldeas de Xeminaquín y Paquixic del municipio de San Juan Comalapa, Chimaltenango?

Esta pregunta provocó realizar entrevistas con dos centros que según investigaciones realizadas por la DIGEEX, han tenido prácticas exitosas en gestión y liderazgo, los centros que se tomaron en cuenta son: NUFED No.1 Chirijuyú, de Tecpán Guatemala, NUFED No. 148 Chipiacul de Patzún, ambos centros pertenecen al departamento de Chimaltenango.

Las entrevistas administradas se basaron en las tres variables antes mencionadas y fueron aplicadas a los actores principales de las instituciones educativas investigadas, ellos son: comité de padres de familia, docentes y directores.

Por medio de la participación de las personas investigadas se lograron identificar carencias y necesidades de los centros educativos para la realización de su trabajo educativo y administrativo. Con el análisis de datos se obtuvo información importante y fundamental que luego fue utilizado para formalizar la propuesta del modelo de gestión escolar orientada a la promoción del liderazgo y la participación juvenil en los Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo

(NUFED), que tiene como objetivo fundamental, ofrecer un programa de formación docente permanente, intensivo y especializado en gestión y liderazgo educativo.

Mejorar la gestión y ofrecer a los estudiantes temas de liderazgo que les ayuden a descubrir habilidades y potencialidades de gestores y liderazgo juvenil, es el reto que ofrece el presente trabajo a los responsables de la educación (directores, docentes y padres de familia), de jóvenes y señoritas que buscan oportunidad de superación personal; académica y laboral en los centros NUFED.

I. INTRODUCCIÓN

La sociedad guatemalteca exige transformar la educación para que sea acorde a los constantes cambios y desafíos que demanda un mundo globalizado. Para lograr este objetivo resulta imprescindible el involucramiento y la participación activa de los sujetos de la comunidad educativa; directores, docentes, estudiantes, padres de familia organizados (independientemente de cómo lo viabiliza el Ministerio de Educación). Se suma el esfuerzo de los organismos internacionales y entidades que colaboran para alcanzar una mejora en la calidad educativa y que sea más acorde al contexto de los estudiantes.

La Universidad del Valle de Guatemala a través de la Facultad de Educación y mediante la carrera de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, como parte del proceso académico, busca que los estudiantes, conociendo la realidad educativa del país, se involucren en la búsqueda de propuestas que contribuyan a la solución de los problemas que se presentan en las instituciones educativas.

En consideración con lo anterior, para efectos de la investigación se toman como base de estudio los siguientes centros educativos: NUFED No. 1 de Tecpán Guatemala, Chimaltenango; NUFED 148 de Chipiacul de Patzún Chimaltenango, NUFED 105 de Paquixic y NUFED 176 de la aldea Xenimaquín, aldeas de San Juan Comalapa, Chimaltenango. Estos centros brindan formación básica a jóvenes y señoritas de escasos recursos económicos y de comunidades lejanas y circunvecinas.

Se realizaron diagnósticos institucionales para los cuatro centros mediante la aplicación de entrevistas directas con docentes, padres de familia y directores. Mediante este proceso de triangulación de la información, se pudieron identificar problemas emergentes. El análisis dio como resultado la necesidad de inclusión de un programa de formación docente para el desarrollo de competencias en gestión con liderazgo escolar en los Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo (NUFED). El objetivo primordial de este proyecto es ofrecer un

programa de formación docente permanente, intensiva y especializada en gestión y liderazgo educativo a las personas que laboran en estos centros.

Con base a todo lo desarrollado en el trabajo de graduación, se presenta un esbozo del contenido de cada uno de los capítulos.

Capítulo II. Marco contextual: En este apartado se incluye información de referencia de los municipios abarcando antecedentes históricos, localización geográfica, colindancias físicas, extensión territorial, demografía, economía, población, antecedentes educativos del municipio y etimología de las aldeas. De esta información se obtienen nociones sobre la economía, situación histórica y actual de cada una de las comunidades y de la accesibilidad a los centros educativos.

Capítulo III. Marco conceptual. Encierra el fundamento de la investigación, se constituye por los conceptos claves que todo docente debe obtener y apropiarse de ellos. El apartado toma en cuenta los siguientes temas: gestión como concepto general; gestión escolar, liderazgo; liderazgo educativo, participación juvenil, liderazgo juvenil, gestión pedagógica; gestión curricular, visión, misión, objetivos de la institución. Estos y otros temas fueron necesarios para formular la propuesta de trabajo.

Capítulo III. Marco metodológico. Este marco brinda información acerca de las etapas que fueron realizadas para elaborar cada uno de los capítulos, los instrumentos que fueron aplicados, los recursos, el proceso de análisis de los datos y las principales fuentes que se utilizaron para lograr recabar la información.

La fuente primaria de información han sido las entrevistas aplicadas a los docentes, directores, padres de familia y representantes de la DIGEEX, permitiendo conocer las acciones que cada uno de ellos realiza. Las fuentes secundarias lo constituyen los documentos bibliográficos y electrónicos de los que se obtuvieron conceptos de los distintos temas utilizados como sustento teórico de la investigación.

El último capítulo contiene la propuesta “inclusión de un programa de formación docente para el desarrollo de competencias en la gestión con liderazgo escolar en los Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo -NUFED-“como producto de la investigación realizada.

El trabajo incluye conclusiones obtenidas y recomendaciones pertinentes del caso a partir de los resultados finales del proceso de investigación de campo. Los anexos incluidos hacen referencia a los fundamentos teóricos incluidos en el estudio.

II. MARCO CONTEXTUAL

A. Antecedentes históricos

«...El nombre Chimaltenango se puede descomponer de la siguiente forma: Chimal = escudo, broquel o rodela, y tenango = lugar amurallado, lo que daría La muralla de escudos. Este nombre le fue dado por haber sido plaza militar fortificada.

En 1462 el grupo Kaqchiquel se separó del dominio K'iché y fundó su capital en una nueva región del lugar llamado Iximché, donde además los españoles fundaron la primera capital de Santiago de los Caballeros de Guatemala, el 25 de julio de 1524, y a partir de esta fecha se introdujo el idioma castellano o español que se dio a conocer como la lengua de los colonizadores.

Fue conocida como Provincia de Chimaltenango, que colindaba al sur con la de Escuintla y al este con la de Sacatepéquez, en ese entonces, la cabecera era Santa Ana Chimaltenango.

En 1825 Chimaltenango y Sacatepéquez formaban un solo departamento y no fue sino hasta el 12 de septiembre de 1839, cuando la Asamblea Constituyente los dividió en departamentos separados.

En este departamento fue relevante la firma del acta de Patzún el 3 de junio de 1871, que consolidó el triunfo del general Justo Rufino Barrios y los Reformistas, dando auge a diversas políticas de la época» (Pérez, 2011)

El departamento de Chimaltenango, se encuentra a 54 kilómetros de la ciudad capital, perteneciente a la región cinco, este departamento cuenta con 16 municipios, en su mayoría con población indígena kaqchikel. También existe población ladina, xinka, y garífuna en un menor porcentaje.

Este departamento posee un clima templado frío y su economía se basa en la agricultura, artesanía, comercio y principalmente en la siembra de hortalizas.

Limita al norte con los departamentos de Quiché y Baja Verapaz; al este con Guatemala y Sacatepéquez; al sur con Escuintla y Suchitepéquez, y al oeste con Sololá.

1. San Juan Comalapa. Según la monografía de San Juan Comalapa

«...El municipio de San Juan Comalapa, durante el período prehispánico fue conocido con el nombre de Chixot que significa en o sobre el comal; éste se encuentra ubicado en el departamento de Chimaltenango. En la época prehispánica, en este lugar se asentaron los kaqchikeles, que venían huyendo

de otros lugares por invasión de los españoles y se establecieron en Chixot o lugar de los comales. Luego de la llegada de los españoles, cada uno de los nombres sufre cambios, por lo que pueblo de Chixot se convierte en San Juan Comalapa, quedando bajo la protección de San Juan Bautista...»

El pueblo es conocido como la Florencia de América y la cuna de grandes artistas. Se le ha designado estos nombres, porque ha visto nacer a grandes personajes como: Andrés Curruchich, pintor primitivista, y Rafael Álvarez Ovalle, autor de la música del Himno Nacional, entre otros. Con las acciones de cada uno de estos personajes se ha contribuido para que el municipio sea reconocido a nivel nacional e internacional.

El pueblo también ha sufrido momentos desagradables, de los que pueden mencionarse: el terremoto de la madrugada del 4 de febrero de 1976, donde el pueblo quedó bajo escombros y cobró la vida de muchas personas. Según las estadísticas, éste fue el segundo municipio más afectado, debido a que las casas estaban construidas de adobe, lo cual era llamado por la gente del lugar como Ch'ayon Xan, y eran fabricadas exclusivamente de tierra.

En la monografía de San Juan Comalapa, se encuentra escrito otro evento más difícil que se vivió, fue la desaparición que hubo en la década de los años setenta y ochenta, época del conflicto armado interno, que cobra la vida de muchas personas y la desaparición de otras, que en la actualidad se desconocen su paradero. La guerra trajo consigo dolor, tristeza, separación, muerte, etc. Todos estos obstáculos se enfrentaron poco a poco, hasta alcanzar el cambio que hoy tiene el municipio.

a. Localización. Según la monografía de San Juan Comalapa «...El municipio de San Juan Comalapa está situado en la parte norte de Chimaltenango, en el centro-occidental de Guatemala, que se encuentra situado en la región V Central, y está a 28 Km. de la cabecera departamental con un área geográfico de 76 Km². Ubicación y accesos. El Municipio de San Juan Comalapa está ubicado al Norte del departamento de Chimaltenango, a 24Km., de la Ciudad Capital a 82Km. Y a 17 Km. De Zaragoza, con carretera asfaltada hasta llegar a

la carretera Interamericana, también con carretera de terracerías que conducen a los Municipios de Tecpán Guatemala, San Martín Jilotepeque, San José Poaquil, Chimaltenango, teniendo vías de comunicación con sus aldeas y caseríos» En la monografía de San Juan Comalapa (Municipalidad de San Juan Comalapa, 2006) indica que:

«El municipio de San Juan Comalapa tiene sus colindancias legales con los municipios que lo rodean: Colinda al norte con San José Poaquil y San Martín Jilotepeque (Chimaltenango.); al este con San Martín Jilotepeque; al sur con Zaragoza, Santa Cruz Balanyá y Chimaltenango (Chimaltenango); al oeste con Tecpán Guatemala, Santa Apolonia, San José Poaquil y Santa Cruz Balanyá (Chimaltenango)»

b. Extensión territorial. El municipio de San Juan Comalapa se encuentra ubicado a 84 kilómetros de la ciudad capital y a 28 kilómetros de la cabecera departamental de Chimaltenango. Su clima es templado y su altura sobre el nivel del mar oscila en los 2,150 metros

c. Demografía. Censo poblacional, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística –INE-, del departamento de Chimaltenango, donde observamos que San Juan Comalapa es el quinto municipio más poblado después de Chimaltenango (cabecera departamental), Tecpán, San Martín Jilotepeque y Patzún.

Los siguientes datos fueron proporcionados por el Centro de Salud de San Juan Comalapa (2011), aunque no coincidan plenamente con los del INE son absolutamente fiables dado que están extraídos de la visita diaria a las comunidades (Ver tabla 15 anexo 1)

1) Área periurbana. Los barrios, colonias, caseríos forman parte del área urbana, con la característica que posee poca población y se encuentran alejados del centro municipal (Ver tabla 16 anexo 1)

2) Comunidades rurales. San Juan Comalapa posee varias aldeas, caseríos parajes, parcelamientos que se encuentran más alejados del casco urbano del municipio (Ver tabla 17 anexo 1)

3) Población. El crecimiento desmedido de la población, es una de las mayores preocupaciones en consideración con el desequilibrio de la economía familiar, así como las limitantes de los servicios básicos y la falta de fuentes de empleo, especialmente en el área rural. San Juan Comalapa cuenta con la siguiente distribución poblacional (Ver tabla 18 anexo 1)

d. Economía. El pilar principal de la economía del municipio se basa en la agricultura, artesanía, pintura entre otros. Una parte de su población labora en otras entidades dentro y fuera del municipio. En los siguientes apartados se discuten las actividades que realiza la población comalapense para obtener su sustento.

1) Cultivos tradicionales. La mayoría de los habitantes se dedican a la siembra y cultivo de hortalizas; frijol, maíz y flores. Además, siembras no tradicionales, como sushines. Estos alimentos abastecen en gran parte a la economía del hogar.

2) Cultivos no tradicionales. Los lugareños también cultivan otras legumbres que no son tradicionales del municipio, como: brócoli, sushines, arveja china, pepino, lechuga, papa. Entre las variedades de frutas que se dan en el municipio, se encuentran: durazno, manzana, mora, fresa, níspero, manzanilla, anona y otros. Estas legumbres y frutas se exportan al extranjero.

e. Artesanías. Los tejidos; cortes típicos, güipiles, fajas, manteles, telares, son producto de la fuerza de trabajo que ocupa durante el año a muchas y muchos comalapenses. Otra gran mayoría de los habitantes durante el mes de diciembre se dedican a la venta de distintas artesanías que han sido elaboradas durante el año, todo esto con el propósito de adornar y decorar áreas visibles que relucen las fiestas de fin de año. Entre estas figuras se encuentran: venados, chivos, trineos, ovejas, muñecas, además de estrellas, faroles, canastos, chozas, etcétera. Utilizan distintos materiales, como la tusa, alambre, chirivisco, barniz, clavos y piezas de madera.

B. Antecedentes educativos del municipio

San Juan Comalapa es un municipio cuyo acceso a la educación ha avanzado de forma positiva; sin embargo, en el ambiente permanece la necesidad de viabilizar alternativas que permitan mejorar el aspecto de la formación escolar en búsqueda de la calidad educativa. Existe cobertura a nivel del sector oficial, como también del sector privado, lo cual se demuestra por la cantidad de establecimientos educativos que orientan sus objetivos a la formación de la niñez y juventud.

El interés por parte de la sociedad es el mantenimiento y rescate de los principios y valores propios de la cultura, justificación que sirve para la implementación de procesos educativos que busquen formar a las personas con un enfoque de pertinencia cultural, consciente de su realidad y comprometida con la mejora de las condiciones socioeconómicas del país.

En el siguiente cuadro se muestra los distintos niveles educativos que posee el municipio.

Tabla 1 Estadísticas Educativas San Juan Comalapa
 Censo Rápido 2012

| | | | NIVEL EDUCATIVO | | | | | TOTAL |
|--------------|------------|-------------|-----------------|------------|-------------|-------------|---------------|--------------|
| | | | PREPRIMARIA | PÁRVULOS | PRIMARIA | BÁSICO | DIVERSIFICADO | |
| Urbana | MONOLINGÜE | Oficial | 0 | 314 | 0 | 679 | 213 | 1206 |
| | | Privado | 0 | 108 | 626 | 479 | 52 | 1265 |
| | | Cooperativa | 0 | 0 | 0 | 341 | 0 | 341 |
| | | Municipal | 0 | 0 | 0 | 27 | 9 | 36 |
| | BILINGÜE | Oficial | 120 | 0 | 2983 | 0 | 0 | 3103 |
| | | Privado | 30 | 0 | 291 | 86 | 110 | 517 |
| | | Cooperativa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Municipal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rural | MONOLINGÜE | Oficial | 0 | 279 | 0 | 521 | 0 | 800 |
| | | Privado | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| | | Cooperativa | 0 | 0 | 0 | 38 | 0 | 38 |
| | | Municipal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | BILINGÜE | Oficial | 338 | 0 | 3537 | 0 | 0 | 3875 |
| | | Privado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Cooperativa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | Municipal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | | | 488 | 701 | 7437 | 2171 | 384 | 11181 |

FUENTE: Elaboración propia en base a información de censo rápido 2012 proporcionado por Coordinación Técnica Administrativa de San Juan Comalapa, Chimaltenango.

1. Etimología de la aldea de Xenimaquín. Según entrevista con el encargado de planificación Municipal, el nombre correcto escrito en el idioma maya: Xe, sustantivo relacional que significa, debajo de, Nimak'im. Es un sustantivo compuesto enraizado en el idioma maya, en el idioma español significa, debajo de la Montaña de pajas grandes. La historia de esta aldea se remonta a los años de 1884, fecha en la que varias personas buscaban un lugar para habitar y se establecieron en el lugar donde se encuentra el centro de la comunidad actual. Otras personas llegaron a estos lugares por la necesidad de cuidar sus cultivos

En el año de 1,935, Xenimaquín contaba con la categoría de caserío perteneciente a la aldea de Panabajal, la mayoría de los habitantes, hablaban acerca de un cerro que se ubicaba al norte, el cual era llamando Xenimaquín. En el año de 1,954 el Alcalde Auxiliar del lugar registró este cerro en la municipalidad con el nombre de aldea de Xenimaquín.

Esta aldea se encuentra ubicada a 5 kilómetros de distancia del municipio, con una extensión territorial de 16 Kilómetros cuadrados.

2. Etimología de la aldea de Paquixic. Según, entrevista con el encargado de planificación Municipal, la palabra Pa, posee el significado de donde y, quixic en idioma maya significa ave. Uniendo estas dos palabras obtenemos el nombre de Paquixic, que significa: lugar de Águilas.

La aldea se encuentra ubicada a 8 kilómetros de la cabecera, posee tres vías de acceso: por el lado sur desde la aldea de Xiquín, por el lado norte Simajhuleu, y por el lado oeste el casco urbano.

Las primeras dos poseen una carretera de terracería transitable en toda época del año, la tercera es un camino que solamente se utiliza como vía peatonal, ya que es poco transitable y es utilizado únicamente por hombres con animales de carga.

Esta aldea es el tercer lugar con mayor población, cuenta con un aproximado de 1,260 habitantes, entre su mayoría jóvenes de edad escolar.

3. Historia del inicio de los NUFED en la aldea Xenimaquín. Según entrevista realizada con don Margarito Sic del comité del Centro Educativo dice.

«...Para la aldea es muy importante tener un centro educativo que brinde el servicio de la educación media. Ya que el crecimiento de la población estudiantil aumentaba cada año. La mayoría de los jóvenes que egresaba de sexto primaria debían trasladarse al pueblo para poder continuar estudios, la mayoría de ellos debían colaborar con sus padres antes en las labores domésticas y agrícolas. Por ello la mayoría acuden al centro educativo por cooperativo que atiende de 5:00 a 9:00 de la noche¹»

La mayoría que acudía a estos centros eran varones, debido a que eran los únicos a quienes les brindaban oportunidad de estudio. La mayoría de mujeres no continúan estudios por los peligros que corren trasladarse al pueblo, a estudiar en la jornada nocturna, algunas señoritas continúan sus estudios pero deben quedarse a vivir en el Pueblo, para ello los padres acuden a sus familiares, para solicitarles apoyo en cuanto a vivienda, para sus hijos o hijas. Por estos y otros motivos los padres ven la necesidad de tener un centro educativo que brinde la educación media en la aldea, los padres de familia se organizaron en el año 2004, con el objetivo de gestionar ante autoridades del Ministerio de Educación, el inicio de un instituto. El comité de padres de familia de Xenimaquín fue conformado por:

| | |
|----------------|-----------------|
| Presidente | Margarito Sirín |
| Vicepresidente | Delfino Sic |
| Secretario | Arnulfo Gabriel |
| Tesorero | Reyes Gabriel |
| Vocal I | Cecilia Gabriel |
| Vocal II | Domingo Gabriel |

La mayoría de los miembros del comité, tenían hijos en edad escolar, y para ellos era muy importante la autorización del establecimiento, razón por la que

¹ La historia del centro NUFED No.176 de Xenimaquín fue escrito mediante la experiencia vivida por la estudiante.

realizaron un estudio en la comunidad para conocer el interés que los habitantes tenían por obtener un centro educativo en su comunidad.

El diagnóstico realizado por el comité, dio como resultado la necesidad de los padres de familia por tener un Instituto Nacional de Educación Básica de Telesecundaria -INEBT- en su comunidad. El Ministerio de Educación les brindó la información de los requisitos que deben realizar para su aprobación. Los requisitos brindados por el Ministerio de Educación es tener una cantidad específica de estudiantes y un edificio apropiado.

Los miembros del comité realizaron una preinscripción en el año 2004, con el objeto de obtener un censo que revelara la cantidad de estudiantes interesados en participar en la formación educativa de nivel básico. En esa oportunidad se inscribieron 20 estudiantes, dicha cantidad no cumplía con los requisitos que estipulaba el Ministerio de Educación por lo que no se autorizó el instituto en la comunidad; la cantidad de interesados y la falta de edificio para desarrollar el aprendizaje colaboraron en la no autorización.

Lamentablemente el comité no logró la autorización de la Telesecundaria dentro de la comunidad. Por recomendación de otras personas acudieron a la Dirección General de Educación Extraescolar -DIGEEX-, la cual brinda la oportunidad de educación a las aldeas más lejanas del país. Y con este objetivo les brindan el apoyo para abrir un nuevo Centro Educativo en la aldea.

Esta dirección apoyó el proyecto del comité de la aldea, brindándoles la oportunidad de contratar a un docente que debía cubrir todas las áreas de estudio y la administración. Es así como en enero del 2,005, se inaugura el centro NUFED No. 176 en el Municipio de Comalapa, en la aldea de Xenimaquín, con 26 estudiantes, iniciando con primero básico. Este centro recibe el apoyo de otro proyecto llamado: Centros Municipales de Capacitación y Formación Humana -CEMUCAF-, con el objetivo de capacitar a las madres de los estudiantes y otras personas interesadas en alguna área ocupacional. Este apoyo consistió en el pago de una docente. La directora del centro educativo gestionó apoyo de semillas

de hortalizas al Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación -Maga-, al lograr este propósito, la directora proporciona capacitación a las y los alumnos, juntos logran la siembra y producción de hortalizas que posteriormente son vendidos a las familias y vecinos aledaños al centro.

Actualmente el centro cuenta con cuatro docentes, quienes atienden 34 estudiantes que cursan los tres grados. Un docente posee la función de Director.

El siguiente cuadro brinda una información acerca de la cantidad de estudiantes por grado.

Tabla 2 Cantidad de estudiantes Centro Xenimaquín

| Grado | Mujeres | Hombres | Cantidad |
|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 1ro. Básico | 8 | 2 | 10 |
| 2do. Básico | 8 | 5 | 12 |
| 3ro. Básico | 6 | 6 | 12 |
| TOTALES | 22 | 13 | 34 |

Fuente: Elaboración Propia con base a datos obtenidos del Establecimiento 2012

4. Historia del inicio de los NUFED en la aldea Paquixic. Según entrevista realizada con la directora Natividad Pichiyá (2012), indica que la instauración del Núcleo Familiar Educativo para el Desarrollo NUFED, en la aldea Paquixic, se origina porque los jóvenes que finalizaban el nivel primario debían viajar al pueblo para continuar su preparación, corriendo el riesgo de ser víctimas de la imperante violencia en el sector, así como el hecho de la falta de transporte en horas nocturnas para el retorno a la comunidad.

Esta situación provoca que la atención se centre en la población estudiantil masculina, discriminando a las jóvenes al negarles la oportunidad de formación académica.

Ante esta necesidad educativa los padres de familia de la comunidad, se organizan para realizar las gestiones necesarias para la instauración del centro educativo, que funcione en la propia comunidad, sin embargo, encuentran obstáculos en las políticas gubernamentales que indica que no es posible el funcionamiento de dos centros cercanos, menos de cinco kilómetros de distancia a la redonda, y cercana a esta comunidad funcionaba un instituto de Telesecundaria, por ello les fue negada la solicitud.

Los miembros del comité no perdieron las esperanzas en obtener un nuevo instituto que apoyará la educación de los jóvenes de esa comunidad. El instituto de Telesecundaria se encontraba en otra aldea cercana, pero no tenía la capacidad de recibir a muchos estudiantes, por esa razón, para los pobladores de la aldea era necesario obtener un centro educativo propio.

Los miembros del comité que realizaron las gestiones estaba integrado por:

| | |
|----------------|-----------------|
| Presidente | José Cutzal |
| Vicepresidente | Ana María López |
| Secretario | Cristina Apén |
| Tesorero | Alejandro Ortiz |
| Vocal I | Lucia Coy |
| Vocal II | Pedro Chuy. |

Estos miembros buscaban las mejores alternativas educativas, hasta que lograron su objetivo. En el año 2005 es inaugurado el primer Núcleo Familiar Educativo para el Desarrollo -NUFED- No. 105 en el municipio de San Juan Comalapa, en la aldea de Paquixic, se logró con la buena organización de padres y con el apoyo de la Dirección General de Educación Extraescolar (DIGEEX) quien es el ente encargado de este programa.

El establecimiento inicia sus labores educativas con 15 estudiantes debidamente inscritos y con un solo docente que realiza tareas administrativas y

pedagógicas. Actualmente cuenta con 34 estudiantes de los tres grados y con cuatro docentes que atienden los tres grados, uno de ellas posee las funciones administrativas y docentes.

La siguiente tabla describe la cantidad de estudiantes de cada grado, divididos por sexo.

Tabla 3 Cantidad de estudiantes Centro Paquixic

| Grado | Mujeres | Hombres | Cantidad |
|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 1ro. Básico | 3 | 8 | 11 |
| 2do. Básico | 6 | 6 | 12 |
| 3ro. Básico | 5 | 6 | 11 |
| TOTALES | 14 | 20 | 34 |

Fuente: Elaboración Propia con base a datos obtenidos del Establecimiento 2012

5. Aspectos demográficos, socioeconómicos y educativos. Las aldeas de Xenimaquín y Paquixic, realizan cultivos para mantener la economía del hogar. En las tablas diecinueve y veinte del anexo número dos y tres se sintetiza algunos datos generales de carácter educativo y económico.

6. Antecedentes del municipio de Patzún. El municipio de Patzún fue fundado antes de la conquista, en el siglo XII. Forma parte del territorio kaqchikel, el municipio pertenece al reino de Iximché. Los primeros en llegar a este municipio como misioneros fueron los franciscanos, fueron ellos los que construyeron la iglesia que lleva por nombre San Bernardino.

La palabra Patzún posee dos significados el primero se deriva de las voces “Pa Su’m“, Pa = prefijo de lugar, Su’m = Girasol, es decir lugar de Girasoles, girasoles florecen en verano en todo el municipio. El nombre del municipio en mención se utiliza entre hablantes kaqchikeles de otros municipios en todos los contextos, como en las siguientes expresiones: kaqchikel, español Jo’ Pa Su’m Vamos a Patzún Ri e aj pa suma’i’ kăq kipo’t.

El segundo provienen de las voces kaqchikel Pa y Tzun que significa el lugar de cueros, según la creencia de los habitantes, el nombre provienen del trueque de un terreno del municipio de Tecpán Guatemala, Chimaltenango, por una campana del tamaño del terreno, fue un cuero de res extendido.

La feria titular de Patzún se celebra el 20 de mayo que es dedicada a San Bernardino de la Sierra, el municipio fue fundado antes de la conquista, en el siglo XII. Este municipio forma parte del territorio kaqchikel, el municipio pertenece al reino de Iximché. Los primeros en llegar a este municipio fueron misioneros de la orden franciscana, ellos construyeron la iglesia que lleva por nombre San Bernardino.

a. Localización. El municipio de Patzún se encuentra ubicado en el altiplano centro occidental de la república de Guatemala, específicamente el departamento de Chimaltenango. Su extensión territorial es de 124 kilómetros cuadrados, con una altura de 2 mil 335 metros sobre el nivel del mar y se sitúa a una longitud de 91 grados.

Patzún limita al norte con Tecpán Guatemala, al este con Santa Cruz Balanyá y Patzicía, al sur San Miguel Pochuta y Acatenango, y al oeste con San Antonio y San Lucas Tolimán, Sololá.

El municipio esta dividió en cuatro cantones: Norte, Sur, Oriente y Occidente. Tienen 4 colonias, 17 aldeas, 31 caseríos, 14 fincas y 4 parajes.

b. Producción. Los habitantes de la comunidad realizan distintas actividades entre las más importantes se encuentran la siembra de granos básicos; maíz, frijoles, verduras, legumbres y gran variedad de frutas.

c. Agricultura. Los habitantes de esta comunidad cultivan verduras, granos básicos, la mayoría de sus productos son exportados hacia Europa y Norte de América.

d. Comercio. En la comunidad los habitantes se dedican también al comercio, entre ellos: zapatería, panadería, librería, carnicería, farmacia, entre otros.

e. Artesanía. La artesanía es uno de los trabajos que es realizado por las mujeres, la elaboración de: güipiles, fajas, corte y sandalias, conforman el arte desarrollado en Patzún.

f. Industria. La industria es practicado por los hombres entre los trabajos que realizan son; soldaduras, carpintería y taller automotriz.

g. Educación. Es uno de los factores más importantes para el desarrollo de socioeconómico de la comunidad, ya que contribuye al progreso de la población.

h. Cobertura educativa. Muestra el grado de acceso que tiene la población a la educación en los distintos sistema educativo.

El siguiente cuadro muestra el total de inscritos del ciclo 2009 y la población en edad escolar (Ver Tabla 21 anexo 3)

7. Aldea Chipiicul. Según información de diagnóstico obtenido de la DIGEEX (2012), la aldea se encuentra a 12 kilómetros del municipio de Patzún, el acceso a la aldea es por un camino de terracería, tienen una extensión territorial de dos kilómetros cuadrados. Su población es de 4 mil 226 habitantes la mayoría de ellos son kaqchikeles.

a. Economía. La economía de la aldea se basa en la agricultura y la artesanía. Algunas de las personas logran realizar exportaciones que benefician a la economía del hogar.

b. Agricultura. La mayoría de los habitantes de esta comunidad realizan siembras de: brócoli, repollo, zanahoria, maíz, remolacha, alverja. Algunas personas se encuentran asociados en una cooperativa, donde ellos se encargan en comprar los productos que cosechan para expórtalos, al extranjero. Por otro

lado los agricultores venden sus productos en el mercado de la localidad donde el precio es muy bajo.

c. Artesanía. La mayoría de las mujeres confeccionan sus güipiles, fajas, bordado, servilletas, blusas, entre otros, con ello logran aportar algo económico para la familia.

d. Educativo. La aldea cuenta con una escuela que cubre la educación primaria y con un centro NUFED No.148, que inició en el año 2005, éste centro brinda educación a 32 adolescentes que desean completar su educación básica. Para el funcionamiento del centro se cuenta con el apoyo del Ministerio de Educación y con los aportes de los padres de familia y organizaciones internacionales.

8. Historia del inicio del NUFED de la aldea Chipiacul. El centro NUFED No.148, nace de la necesidad que se tiene en brindar a los jóvenes oportunidad de continuar estudios del nivel básico, la mayoría de los jóvenes únicamente cursaban 6to, grado de primaria, ya que no se contaba con ninguna otra oportunidad de estudio.

Según, la entrevista realizada a la directora del centro educativo, indica que la mayor parte de la población es de escasos recursos, los gastos familiares, son cubiertos por la madre debido a que durante el conflicto armado interno la mayoría de los hombres fueron secuestrados y asesinados.

Es por ello que en esta comunidad existe más mujeres que hombres, según datos estadísticos brindados por la municipalidad, esto fue un problema en el pasado porque las mujeres tenían temor de salir de su aldea y buscar oportunidades de desarrollo. Esta circunstancia provocó que jóvenes no continuaran sus estudios a causa del miedo provocado por los secuestros constantes.

Gran parte de la población joven que deseaba continuar estudios del nivel básico, debían salir de la aldea y buscar oportunidades en el municipio, la mayoría se inscribía en el Instituto Nacional de Educación Básica, esto implicó para algunos madrugar y para otros alquilar habitaciones con el propósito de culminar su preparación académica.

Estos y otros factores fueron los que motivaron a algunos padres de familia a buscar apoyo en el Ministerio de Educación y obtener un centro educativo que a posteriori, brindará educación básica. En el año 2004, la conformación de un comité de padres de familia dio lugar a las gestiones correspondientes en dicha entidad para obtener un centro educativo para la formación del ciclo básico.

En enero de 2005, inicia actividades académicas este centro educativo con únicamente 15 estudiantes, y un maestro a cargo de todas las gestiones tanto administrativas como pedagógicas. Los centros educativos NUFED brindan servicios educativos a comunidades lejanas que no han tenido oportunidades, y uno de los objetivos de la DIGEEX es brindar oportunidad a jóvenes de escasos recursos.

Hasta ahora, el centro educativo tiene 8 años de funcionamiento. La población educativa aumenta cada año. Actualmente el centro educativo tiene inscritos a 32 estudiantes distribuidos en distintos grados. Laboran con las y los alumnos, tres maestras que atienden los tres grados, las funciones administrativas son ejecutados también por una de las docentes.

La siguiente tabla muestra la cantidad de estudiantes distribuidos por grado y sexo.

Tabla 4 Cantidad de estudiantes Centro Chipiacul

| Grado | Mujeres | Hombres | Cantidad |
|--------------|----------------|----------------|-----------------|
| 1ro. Básico | 4 | 4 | 9 |
| 2do. Básico | 7 | 5 | 12 |
| 3ro. Básico | 5 | 6 | 11 |
| TOTAL | 16 | 15 | 32 |

Fuente: Elaboración Propia con base a datos obtenidos del Establecimiento de Chipiacul 2012.

9. Tecpán Guatemala. Según los abuelos, varias personas estuvieron caminando durante más de dos días y fue hasta el tercer día que llegaron al lugar indicado y fundaron la ciudad de Iximché, sobre el monte llamado Ratzan ut. Donde abundaba el árbol de Iximché, conocido actualmente como árbol Ramón.

Monografía de Tecpán Guatemala «...En el día Kai Kat se fundó la aldea de ciudad de Iximché, que inmediatamente se convirtió en la capital del reino kaqchikel. En esta ciudad fueron construidos grandes palacios y fortalezas, los primeros habitantes lo designaron con el nombre de Tecpán Quauhtemallan que en el idioma kaqchikel significa, Residencia Real con fortalezas de maderos.

Cuando llegó la invasión de los españoles, los castellanos ya poseían información acerca de esta capital y llegaron acompañados de hombres tlaxcaltecas, los castellanos les dificultaba mucho pronunciar el nombre del lugar en el idioma, lo denominaban únicamente Tecpán Guatemala».

Según investigaciones realizadas en la municipalidad, Tecpán Guatemala se encuentra ubicado al pie de la cordillera de los Andes. Por la carretera Interamericana en el kilómetro 88.

El municipio cuenta con 34 aldeas, el pueblo se divide en 4 zonas y barrios que son: zona 1, barrió asunción; zona 2 barrió Poromá; zona 3, barrió Patocabaj; zona 4 San Antonio. Además de las cuatro zonas conocidas, Tecpán Guatemala está conformado por 23 caseríos y 14 fincas.

a. Área rural. La mayor parte de los pobladores del municipio de Tecpán Guatemala, habitan en las aldeas, caseríos y parajes. (Ver Tabla 22 anexo 4)

b. Geografía

1) Extensión territorial. Tecpán Guatemala está ubicado en el altiplano central de la república, posee una extensión territorial de 201 kilómetros cuadrados. Cuenta con veintisiete aldeas la mayoría con acceso vía terrestre las

cuales distan de la cabecera municipal, información que se detalla (Ver tabla 23 anexo 5)

c. Altura. Está a 7,500 pies sobre el nivel del mar.

d. Educación. Es obligación del estado proporcionar y garantizar la educación a todos los habitantes, sin discriminación alguna. Una de las mejores formas de inversión para el estado, es la educación adecuada a los niños para mejorar la sociedad.

Tecpán Guatemala como otros municipios, brinda oportunidad de superación a los niños y jóvenes, posee los servicios educativos; desde la preprimaria hasta el diversificado, existen instituciones educativas públicas y privadas entre estos mencionamos:

Centro Educativos de Tecpán Guatemala

Colegio Evangélico Bethesda

Centro Educativo Ixmukané

Centro de Formación Turística e Informática Liceo Tecpán

Instituto Evangélico Privado Mixto de Educación Básica William Booth

Colegio Evangélico Mixto William Booth Jornada Matutina

Colegio Jardín Infantil Mundo Mágico

Instituto de Educación Básica por Cooperativa

Instituto Particular Mixto Tecpaneco de Educación Media

Colegio Evangélico Mixto Bethesda

Instituto Nacional de Educación Básica

Centros Educativos NUFED

Centro Escolar San Vicente de Paúl

10. Historia del centro NUFED de Chirijuyú. Según el libro: *Núcleos Familiares Educativos* (2010) el centro educativo NUFED No.1 inicia sus labores en (1978), después del terremoto de (1976), cuando varios municipio y aldeas quedaron afectadas, entre estas se encontraba la aldea Chirijuyú, donde habitaban familias campesinas e indígenas de escasos recursos.

Debido a ello los sobrevivientes de esta catástrofe, buscan apoyo en varias organizaciones para cubrir las necesidades de la aldea, dentro de estas necesidades se encontraban la educativa. Por tal razón se creó una organización de padres de familia para gestionar proyectos, que beneficien a toda la comunidad. En lo educativos se investigó la posibilidad de crear un programa educativo al alcance de todas las personas del medio rural, que respondiera y cubriera las necesidades de la comunidad, tomando en cuenta las características socioeconómicas y culturales de cada población.

Es así como en el año de 1979 se realizaron las debidas gestiones y los trámites correspondientes en el Ministerio de Educación, para obtener un instituto, pero ésta no fue otorgada por razones administrativas. En ese mismo año los Núcleos Familiares deseaban apoyar a la comunidad guatemalteca, brindando la oportunidad educativa, es por ello que la solicitud es enviada a ellos, y con el apoyo de la Unión Nacional de las Casas Familiares Rurales de Educación y Orientación de Francia (UNMFREO) y de las Escuelas Familiares Agrícolas de Argentina (APEFA) nace el primer centro NUFED en esta aldea.

Actualmente el centro educativo NUFED posee 34 años de funcionamiento, donde se encuentran internados 50 jóvenes de distintas aldeas, y cinco docentes que trabajan en su formación.

El centro sobrevive con el apoyo de los padres de familia y otras ayudas internacionales. El cultivo de hortalizas y la crianza de aves ponedoras y porcinos conforman los medios que permiten mantener la educación y los gastos económicos generados dentro del centro; debido a la falta del Ministerio de Educación.

C. Núcleos familiares educativos para el desarrollo –NUFED -

Dichos centros funcionan con el apoyo de distintas entidades que creen en la educación guatemalteca, entre estas organizaciones está la Unión Nacional de las Casas Familiares Rurales de Educación y Orientación de Francia (UNMFREO), y las Escuelas Familiares Agrícolas de Argentina (APEFA).

El primer centro educativo fue constituido en el Municipio de Tecpán Guatemala en el año de (1978), en la aldea de Chirijuyú. Para la autorización del funcionamiento de dicho programa, se firmó un acuerdo entre el Ministerio de Educación y la embajada de Francia. En la actualidad el programa funciona con más de 700 centros a nivel nacional, con el apoyo de otras entidades que coordinan actividades para el beneficio de la enseñanza del estudiante, entre ellos se puede mencionar:

«...Asociación de Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo –NUFED- (ASONUFED).
Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ).
Educación sin Fronteras.
Centro de Estudios Intensivos en Computación (CEICOMP).
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
Fundación Educarte»

Estas y otras instituciones apoyan a los centros NUFED en el aprendizaje de técnicas laborales para los jóvenes de escasos recursos económicos, tomando en cuenta el pensum de estudios que el centro utiliza. En el portal del Ministerio de Educación se encuentran la misión, visión, objetivos de esta institución (2011)

1. Visión

«Instancia eficiente, pertinente y oportuna, que funciona como el engranaje fundamental de los esfuerzos emprendidos por el Ministerio de Educación, ONG's y otras OG's en la prestación de servicios de educación extraescolar de jóvenes y adultos en todo el país, fortaleciendo la capacidad de gestión y respuesta a nivel departamental, y que contribuya en la construcción de una sociedad democrática, justa e incluyente, con respeto a la diversidad cultural y unidad nacional»

2. Misión

«Contribuir a la formación integral de niños en sobre-edad, niños trabajadores, jóvenes y adultos en condiciones de exclusión para elevar su calidad de vida, mediante servicios educativos diversificados, flexibles y abiertos con la participación de la Sociedad Civil organizada»

3. Objetivos de la institución

Según acuerdo Ministerial 785-2011(2011,7) en su artículo 4 argumenta:

«...a) Ofrecer modalidades educativas flexibles para las personas que por sus compromisos familiares, ocupaciones laborales, bajos recursos económicos, migración, ubicación geográfica en que residen, no pueden asistir al sistema escolarizado de educación.

b) Responder a las necesidades, intereses y ritmo de estudio de las personas jóvenes y adultas.

c) Promover el desarrollo de competencias para adquirir una educación de calidad y que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida»

Cada uno de estos objetivos responde a una misma necesidad, y es el de mejorar la calidad educativa de los estudiantes, brindando oportunidad a personas de escasos recursos que no habían tenido alternativas de formación académica dentro de su propia comunidad.

Es necesario el conocimiento de dichos objetivos y por ello el docente debe tenerlo presente para poder encaminarse hacia el alcance de las mismas.

4. Metodología de la alternancia. García, *et.al* (2009) en relación a la metodología de la alternancia, argumentan que:

«...La pedagogía de la alternancia permite a cada joven vivir sucesivamente periodos en el mundo de los adultos del trabajo y periodos en el centro de

formación. La educación, la formación está centrada en la vida, en la realidad cotidiana –familiar, social, profesional- vivida por los jóvenes en contacto con los adultos: padres, responsables de alternancia, profesionales.

La pedagogía de la alternancia tiene como objetivo la promoción y desarrollo personal, familiar y del medio. Los centros educativos no son un fin en sí mismos, sino un medio para el desarrollo personal y colectivo. La alternancia demuestra que no solo forma el centro escolar, sino también la experiencia y el contacto con el medio, y ambos elementos de formación son instrumentos complementarios del aprendizaje de las personas»

Según, la Dirección General de Educación Extraescolar (2007,3) en su documento entrega de Contenidos del Portal Educativo de Guatemala: Esta metodología es un tema que muy pocos profesionales conocen, y esta modalidad se aplica únicamente en los Centros NUFED. Su característica principal es el apoyo a la comprensión de los contenidos pedagógicos, basándose en la teoría y práctica para la mejora del aprendizaje.

«...La Metodología de la Alternancia podría considerarse como la necesidad que la familia rural tiene por el joven, empleándolo como mano de obra. Pero también debe considerarse como: Una, serie de métodos que funcionan planificadamente en función del proceso enseñanza-aprendizaje. Como una serie de elementos dentro de ellos; Guía de estudios, cuaderno de la parcela familiar; Fichas pedagógicas, visitas domiciliarias, Asociación de Padres de Familia, Equipo de Monitores y otros»

La metodología se logra a través de la utilización de diversas técnicas importantes para su desarrollo, como: Guía de estudio y la puesta en común, cuaderno de la experiencia, visitas de estudio, provocando en el estudiante su involucramiento en la realidad de su comunidad, además de la búsqueda de recursos para gestionar proyectos y contribuir a la mejorara de su comunidad, y por ende el de su desarrollo personal.

a. La guía de estudio. Esta permite al estudiante desarrollarse como investigador, mediante la observación, el análisis, reflexión de problemas y necesidades de la comunidad.

b. La puesta en común. Esta es una técnica muy bien utilizada, donde cada miembro emite su opinión, intercambian información y realizan discusiones entre

los distintos estudiantes y personas de la comunidad, además buscan una opción viable del problema.

c. Cuaderno de la realidad. El cuaderno de la realidad es una recopilación de experiencias, teóricas y prácticas que tiene el estudiante o ha tenido. Esto constituye un medio pedagógico importante para la metodología de la alternancia.

A través de esta técnica los estudiantes tienen la oportunidad de conocer su medio de vida, utilizando para ello otros instrumentos como entrevistas, observaciones, cuestionarios, etc. Que los ayude a reflexionar y buscar estrategias de solución.

Otra de las ventajas de utilizar esta metodología es que, implica la participación de padres de familia, docentes y personas del medio socio-profesional, para que proporcionen información brinden ideas acerca de la temática que se desarrolla.

En esta técnica para el docente-monitor existen tres momentos especiales en la formación del estudiante.

«La preparación de la guía de estudios
La apreciación del trabajo y la ayuda a la redacción de los cuadernos de la realidad/experiencia de vida cotidiana o los informes de práctica/estadías.
La puesta en común de los estudios realizados»

d. Plan de formación. Instrumentos y actividades de la pedagogía de la Alternancia, de la Dirección General de Educación Extraescolar –DIGEEX- (2009,88), hace mención de su plan de formación de estos centros educativos NUFED está basado en doce pasos importantes las cuales son: ido a la carencia de apoyo por parte del Ministerio de Educación.

Tabla 5 Plan de formación I

| Lógica del sentido | Lógica de situaciones socio profesionales | Lógica del tema. Coherencia transversal |
|---|--|---|
| <p>Redactar las finalidades: objetivo general (perfil del egresado; orden de valores) y objetivos por año (orden operacional). Competencias.</p> <p>Determinar el ritmo de la alternancia, (calendario de sesiones)</p> <p>Precisar el periodo de la alternancia en el medio: objetivos, duración, lugares...</p> | <p>Fijar los temas de estudio o investigación =sujetos federadores apoyándose en el estudio del medio socio profesional; y los tiempos fuertes: actividades extraordinarias en el medio: fiestas, ferias, manifestaciones...; momentos específicos profesionales: épocas de siembra, cosecha...</p> <p>Posicionar temas de estudio y tiempos fuertes sobre el calendario con una progresión y coherencia lógica.</p> | <p>Desarrollar el contenido de la alternancia para cada Tema :</p> <p>Estudio en el medio socio profesional: Guía de estudios, cuaderno de la realidad y conclusiones (puesta en común), Objetivos de las actividades: trabajos en el medio socio profesional actividades pedagógicas ligadas al tema: Visitas, invitados charlas profesionales</p> <p>Colocar en el Plan de Formación los contenidos del Programa oficial (“Pensum”, “Currícula Nacional”): materias, asignaturas fácilmente integrables</p> <p>“interdisciplinariedad</p> |

Fuente. Elaboración propia con base a Instrumentos y Actividades de la Pedagogía de la alternancia del Ministerio de Educación (2009)

Tabla 6 Plan de formación II

| Lógica disciplinar | | |
|---|--|---|
| <p>Completar y organizar los otros contenidos (asignaturas, materias...) del programa oficial, sin relación fácil y directa con el tema de investigación</p> | <p>Construir y colocar en las alternancias: Plan de Aprendizajes PRÁCTICOS para cada alternancia debe establecerse la realización de una actividad: (hacer pan, confitura, jabón, madera, primeros auxilios) y además tomar en cuenta Proyectos Productivos.</p> | <p>Prever los ejercicios: por áreas, materias, asignaturas y temas. Para poder realizar la interdisciplinariedad entre las materias y con el tema de estudios.</p> |
| <p>Construir el Plan de Evaluaciones: calendario de los controles continuos, evaluaciones certificativas, trabajos y de las pruebas finales.</p> | <p>Anotar el plan de actividades de animación previsto para las veladas, tiempos libres, tertulias en el CEFFA..., con los tiempos fuertes del Plan de Formación. Definir los tiempos de encuentro con los otros actores de la formación: visitas, reuniones con los padres de familia, responsables de alternancia, etc.</p> | <p>Para el pilotaje del Plan de Formación se debe: PLANIFICAR los tiempos de trabajo pedagógico en equipo, reuniones durante el año: revisión, ajustes, etc.</p> |

Fuente Elaboración propia con base a instrumentos y actividades de la Pedagogía de la Alternancia (MINEDUC) (2009)

5. Perfil. En el acuerdo Ministerial No.1083-2004 se encuentra normada la contratación y el perfil de los diferentes puestos de la Dirección General de Educación Extraescolar, (DIGEEX) con el fin de realizar contrataciones justas y transparentes.

a. Formación académica

«...Título de Maestro (a) y tres semestres universitarios aprobados de PEM (15 cursos aprobados) en cualquier especialidad. (Presentar certificación) (04 puntos).

Título de Maestro (a) y seis semestres universitarios aprobados de PEM (30 cursos aprobados) en cualquier especialidad. (Presentar certificación) (08 puntos).

Título de Maestro (a) y Cierre de Pénsum de PEM en cualquier especialidad. (Presentar certificación) (12 puntos).

Título de Maestro (a) y título de PEM en cualquier especialidad. (Presentar certificación) (16 puntos).

Título de Maestro (a) y Cierre de Pénsum de Licenciatura en Educación en cualquier especialidad. (Presentar certificación) (20 puntos).»

b. Puesto Asistente Profesional Jefe:

Asistentes Técnicos en las Coordinaciones. Departamentales de Educación Extraescolar

«...Título de Maestro (a) y Cierre de Pensum de PEM en cualquier especialidad. (Presentar certificación) (7 puntos).

Título de Maestro (a) y título de PEM en cualquier especialidad. (Presentar certificación) (15 puntos).

Título de Maestro (a) y Cierre de Pensum de Licenciatura en Educación en cualquier especialidad. (Presentar certificación) (20 puntos).

Experiencia Laboral: Máximo 30 puntos

Se asignará 2 puntos por cada año laborado. No se asignará punteo más allá de los 15 años de servicio, ni punteos parciales por interinatos menores a un año. La práctica supervisada no tendrá valor alguno. Cada año podrá comprobarse mediante certificaciones de actas, tanto de inicio como cierre de labores. En cuanto a la calificación de años laborados, es importante tener en

cuenta que se entenderán como años lectivos, bajo el renglón presupuestario 021, de la siguiente forma:

En los años 2000, 2001 y 2002 de febrero a octubre

En el año 2003 de abril a octubre

En el año 2004 de enero a octubre

En el año 2005 de enero a noviembre 15

Quienes hayan laborado bajo el renglón presupuestario 011 comprobarán su experiencia laboral, con certificación de tiempo de servicio extendida por la Dirección de Personal.

Habilidades cognitivas: Máximo 40 puntos

Toda persona que opte a un puesto de Técnico Auxiliar bajo el renglón presupuestario 021 deberá presentar una certificación de prueba cognitiva, la cual tendrá punteo máximo de 40 puntos. Esta certificación le ha sido entregada a toda aquella persona que ha sustentado el examen de habilidades cognitivas. Es importante resaltar que dicha constancia tiene vigencia de dos años a partir de la fecha en que sustentó la evaluación.

Residencia: Máximo 10 puntos

El documento que comprueba la residencia debe ser extendida por el Alcalde Municipal del lugar donde vive el postulante. Si el postulante vive en el municipio donde se requiere el servicio tiene diez puntos, pero si reside en otro municipio del mismo departamento se le asignará cinco puntos. Si el postulante reside en otro departamento, no se le asignará ningún punteo.

Puntuación extra: Máximo 10 puntos – Dominio del idioma local

Como se indica, el dominio del idioma local, constituye una bonificación adicional, a la cual tendrán derecho todos aquellos postulantes que comprueben mediante una constancia extendida por la Dirección General de Educación Bilingüe el dominio del idioma local. Dicha constancia se aprueba con un mínimo de 70 puntos, es decir que cualquier constancia por arriba de 70 puntos, se le asignará automáticamente 10 puntos adicionales a la puntuación final.

Si una persona monolingüe y una bilingüe aplican a una comunidad monolingüe no se asignará la puntuación adicional a ninguno de los dos, pero si una persona monolingüe y una bilingüe aplican a una comunidad bilingüe, se le asignará los 10 puntos adicionales a la persona bilingüe.

La asignación de los 10 puntos adicionales es aplicable únicamente en comunidades donde predomina un idioma maya, garífuna, o xinca. En comunidades de habla castellana, no aplica la constancia extendida por DIGEBI.

Adjunto se encontrará el Instrumento de Calificación de Expedientes, en donde se encuentran descritas cada uno de los aspectos anteriormente indicados»

III. MARCO CONCEPTUAL

A. Generalidades

Las diversas políticas educativas de gobierno en los últimos años han provocado un incremento de cobertura educativa. Para la atención en el nivel medio, ha encontrado diversas alternativas con el fin de cumplir con las políticas planteadas, dentro de estas alternativas se destacan las siguientes modalidades: nivel medio formal, por madurez, a distancia, radio fónica, telesecundaria y la modalidad de alternancia.

Esta última modalidad brinda oportunidad a jóvenes de escasos recursos y a comunidades lejanas para que culminen sus estudios secundarios, facilitando para el efecto una educación integral, que combina la teoría con la práctica, lo que lleva al alumno a adquirir competencias que le permitan enfrentarse a problemas locales y propios de su sociedad, hecho que hace importante su formación en cuanto a la temática de liderazgo, por lo cual se realiza el presente estudio.

1. La gestión. Una de las características de la gestión, es la visión amplia de una organización. Es un conjunto de acciones integradas para lograr los objetivos, es una acción principal de la administración, es un eslabón entre la planificación y los objetivos que se deseen alcanzar.

La gestión se refiere a administrar o gestionar algo y está se caracteriza por tener una visión más amplia, de las acciones que deben llevar a cabo en una organización. También es un conjunto de acciones que se realizan para el alcance de objetivos y metas que se determina en un tiempo específico.

«...Para los autores Mintzberg *et.al* (1995,42) citado por Alianza por la calidad de la educación (2010), “asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado»

Lo anterior, por lo tanto, define gestión, como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Es el arte de anticipar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permiten garantizar el futuro deseado de una organización.

En el ámbito pedagógico, la gestión es: un proceso que promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y de la comunidad educativa. Es importante buscar estrategias que apoyen la realización de la gestión, como la formación de una comunidad de aprendizaje, donde las personas interactúen y reconozcan sus responsabilidades de mejoramiento de los aprendizajes, para que el estudiante sea formado integralmente y pueda responder a las demandas de la sociedad.

Para la Alianza por la Calidad de la Educación (2010,42) la palabra gestión posee tres grandes campos, el primero se relaciona con la acción, donde la gestión cobra mucha importancia debido a que es donde las personas realizan las diligencias para lograr los objetivos.

El segundo proceso es la investigación, con el objetivo de obtener información; comprender, describir o explicar los fenómenos. La investigación tiene como objetivo, reconocer proceso de acción de los sujetos para luego realizar análisis crítico e interpretación y debe estar apoyado por una teoría. De esta investigación se logra conocer y clasificar la forma de hacer y actuar de los sujetos, y con ella surge la gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional.

Y el tercer campo trata sobre la innovación y el desarrollo, esta última postulación debe transformar o mejorar los procesos para hacerlas eficientes, utilizando pues, de mejor manera los recursos que tiene la institución, siendo esto posible, con ella se logra alcanzar los propósitos que se persiguen; y ésta debe ser pertinente, adecuada al contexto a las personas.

a. Componentes de la gestión. Para llevar a cabo una gestión educativa adecuada es importante hacer uso de distintos componentes que apoyan al mejoramiento del centro escolar. Flores (2009) brinda los siguientes componentes.

b. Planificación de las acciones. Es importante realizar una planificación de acuerdo a las necesidades de la población escolar.

c. Decisiones de planificación. En las decisiones es importante clasificar cada una de las necesidades emergentes, tomar en cuenta los recursos y las capacidades que tienen la institución.

d. Formulación de estrategias. Para la formulación de las estrategias es importante tomar en cuenta las características de los recursos, y las condiciones internas y externas de la institución, para formular las acciones.

e. Visualización de resultados esperados. En virtud de lo planificado se debe visualizar cuáles serían los resultados, el impacto y los cambios que se puedan generar en la institución, interna y externamente.

f. Evaluación de la gestión. Para la evaluación se debe tomar en cuenta la planificación y los objetivos, ésta determina las condiciones de realización del proceso, según las competencias, y con ello fijar condiciones óptimas para la institución.

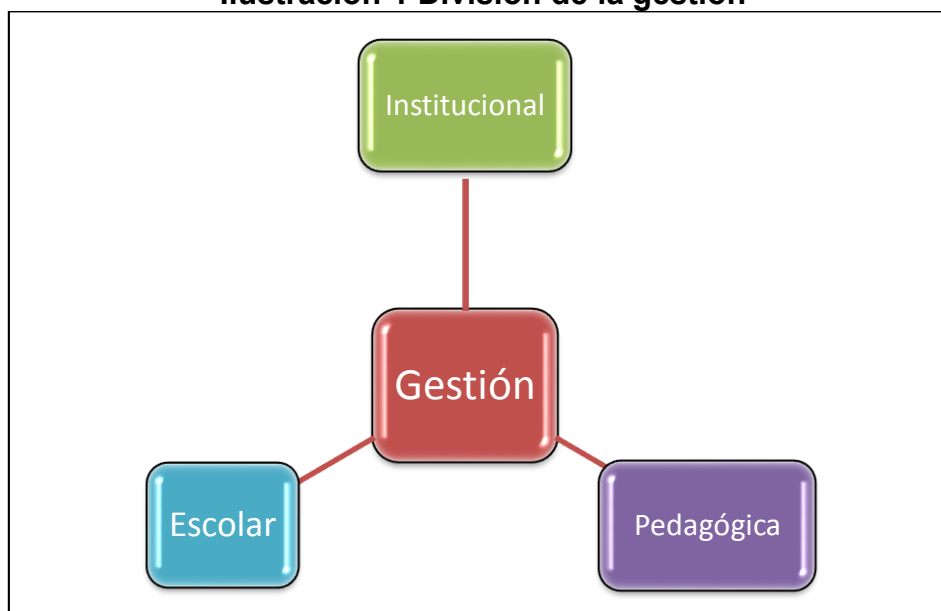
Realizar una gestión educativa adecuada implica hacer uso de distintos componentes que apoyan al mejoramiento del centro escolar. Por ello se debe usar los siguientes componentes.

2. Gestión estratégica. Es un conjunto de procesos teóricos y prácticos que ésta integrado de forma vertical y horizontal, para cumplir con las políticas sociales, con ética y eficacia, para el mejoramiento de las prácticas educativas de los docentes por medio de una constante innovación.

Selznick (1957) presentó la escuela de gestión llamada “de diseño”, uno de los puntos importantes para solucionar un problema, es que se debe reflexionar ante las situaciones, por medio de ellas se logra crear estrategias singulares y creativas. La persona que está encargada de realizar las estrategias, debe ejercer un liderazgo dominante, unitario y planificado con los directores, el objetivo es alcanzar las metas.

Según Alianza de la calidad de la educación (2010) clasifica la gestión estratégica en tres categorías: gestión institucional, gestión pedagógica, gestión escolar.

Ilustración 1 División de la gestión



Fuente: Elaboración propia en base a Alianzas de la calidad educativa (2010)

3. Gestión educativa, sus niveles de concreción y sus relaciones. La gestión educativa es un conjunto de habilidades y destrezas que ayudan a conducir la organización escolar, realizar acciones que acompañen la acción educativa para que la enseñanza sea un proceso práctico; que genere decisiones, que mejore la enseñanza a través de la metodología y técnicas que el docente realice.

Para la UNESCO (2010; citado en Alianzas por la calidad de la educación-en adelante ACE.), la gestión educativa busca fortalecer, integrar y retroalimentar el sistema, y esta supone la interdependencia:

«...Multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
Práctica de aula, de dirección, de inspección, evaluación y de gobierno.
Juicios de valor integrado en las decisiones técnicas.
Principios útiles para la acción múltiples actores, en múltiples espacios.
Temporalidades diversidad personales, grupales.»

Para la UNESCO (2000; citado en Alianzas por la Calidad de la educación- en adelante ACE., 45) entiende como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Es importante conocer que la gestión educativa apoya a mejorar la educación y lo realiza en distintos espacios, y marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre el currículo, programas de apoyo y propuestas que deben llegar en las escuelas.

La gestión educativa es comprender, organizar y conducir, el sistema educativo, donde la enseñanza debe ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Para Alianza por la calidad de la educación (2010) existen varias características importantes de la gestión las cuales son:

a. Centralidad en lo pedagógico. El trabajo medular de la escuela es clave para los sistemas educativos, esta consiste en la generación de competencias para la vida.

b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Los actores del sistema educativo poseen los elementos indispensables, para la

realización de los procesos, oportunidades y soluciones de las distintas situaciones.

c. Trabajo en equipo. Es importante trabajar en equipo debido a que proporciona a la institución escolar una visión, general acerca de los objetivos de cada uno de los docentes para enfocarse y dirigirse hacia el alcance de los objetivos. Este debe ser un proceso que facilite la comprensión, planificación, acción y reflexión, de quien lo desea hacer y cómo realizarlo.

d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. En los centros educativos es importante conocer las capacidades de cada uno de los actores, para poder implementar nuevas ideas, para el logro de los objetivos educacionales y la búsqueda de la transformación integral.

e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Es indispensable para todos los actores que exista un espacio de reflexión, para identificar áreas de oportunidad e intercambios de experiencias profesionales.

f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Es importante que las personas que trabajan en educación tengan objetivos claros, y realicen distintas propuestas creativas que logren estimular la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g. Intervención sistémica y estratégica. Es necesario conocer la situación real de la educación, para elaborar estrategias que apoyen los logros de los objetivos, para ello la planificación es una herramienta esencial para potenciar las capacidades de los actores.

4. Gestión institucional. Está enfocado en impulsar la conducción del centro escolar hacia el alcance de las metas partiendo de una planificación, donde se tomen en cuenta los saberes, habilidades y experiencias de los docentes respecto a las tareas que realizan. La planificación permite el desarrollo de las acciones de conducción, administración y gestión, ya sea educativa o escolar.

La gestión institucional está enfocada en la forma en que cada organización, realiza lo establecido en las políticas internas y trata de establecer las líneas de acción que se realizan en el ámbito de la administración educativa.

Por ello es importante descubrir las competencias de las organizaciones y de los equipos, conociendo qué pretenden desarrollar en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local.

En sí la gestión institucional es un proceso que comprende acciones; administrativas, gerenciales, de política de personal, económico-presupuestales de planificación, de programación de regulación y de orientación, todo ello apoya a la conducción de los objetivos y la intencionalidad pedagógica. De acuerdo con Cassasus (2005; citado en Alianzas por la Calidad de la Educación –en adelante ACE-, 2010: 59):

«...lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macro sistema»

Tomando en cuenta la opinión de Cassasus la gestión institucional responde a propósitos que se asumen y está se convierte en una estrategia, que busca mejorar el desarrollo de la educación, utilizando diversos instrumentos para lograr el desarrollo institucional.

Frinsancho (s/f) en su tesis: “propuesta de un modelo de gestión institucional, para mejorar la calidad de gestión educativa”, indica que es una función administrativa que busca hacer funcionar al cuerpo social de una institución, ya sea educativo o empresarial y lograr alcanzar las metas propuestas, por medio de la orientación, coordinación y motivación del personal.

Frinsancho (s/f) revela que para dirigir a sus subordinados debe basarse cinco elementos que son:

a. La autoridad. La autoridad en una institución se divide en dos aspectos, el normativo y el personal, en el aspecto normativo se realiza a través de documentos como: nombramientos, memorando, resoluciones, etc. En lo personal se determina a través de las experiencias y capacidades. Es importante que haya una autoridad dentro de toda la empresa, ya que sin ella no puede haber gestión empresarial.

b. La motivación. Para lograr la motivación es importante que la dirección, utilice distintas técnicas que logre la participación activa del personal, para alcanzar las metas de la institución.

c. La coordinación. Es un proceso que ayuda a las personas a integrar las acciones, los esfuerzos para lograr alcanzar las metas propuestas, y con ellos armonizar el trabajo y evitar la duplicidad de funciones.

d. La comunicación. Es uno de los elementos más importantes, debido a que por medio de ésta se logra transmitir; conocimientos, criterios, informaciones, pensamientos y para ello se puede realizar en forma verbal, escrita y visual. Una adecuada comunicación apoya a la institución a tomar decisiones de manera adecuada.

e. Liderazgo. Es el arte de dirigir, coordinar y motivar a las personas, para lograr el fin propuesto, el líder debe tener capacidad de expresión, para relacionarse con los subordinados, contar con amplios conocimientos para resolver problemas institucionales, tomando en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo.

5. Gestión escolar. Respecto de la gestión escolar Tapia (2003,ibíd.,47): describe que es una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación, que abandone incertidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesional, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que

concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible. Pozner (2000, citado en Manual de Gestión directiva en un modelo Holístico -en adelante ACE 2011:8) respecto al concepto de gestión escolar planteó que este puede entenderse como:

«...el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa»

Esta autora plantea que, aparte de la ejecución de reglamentos, la gestión escolar debe preocuparse además, de la calidad y cantidad de los aprendizajes, que se produzcan en la institución educativa.

La gestión escolar es un conjunto de proceso que desarrolla la institución educativa, que se debe realizar juntamente con los actores de la comunidad educativa. Para ello es importante que los participantes conozcan la visión y misión, para orientar sus acciones al logro de los objetivos. Para ello se deben generar las condiciones ambientales y procesos necesarios para que el estudiante aprenda y responda a los objetivos de la educación.

Para impulsar una adecuada gestión escolar es importante tomar en cuenta las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, lo anterior, permiten que las prácticas pedagógicas que se realizan en el ambiente educativo se desarrollen con éxito. También la gestión educativa escolar busca preparar al personal educativo, mediante alternativas de enseñanza o de participación en eventos extra escolares.

6. Liderazgo docente. A finales de los años ochenta, Marzano, investigó las razones del buen desempeño en las distintas escuelas nacionales de bajo recurso económico, y obtuvo como resultado que el factor más grande es el compromiso de los docentes en la realización de sus labores escolares, por ello es importante que en todos los establecimientos hayan docentes líderes, que piensen en el futuro, y que sean capaces de dirigir a los estudiantes hacia sus metas.

Para Rojas (s/f) él docente líder es una persona que infunde confianza, posee mucha autoridad moral, credibilidad, los jóvenes y niños los respetan, aunado a ello el docente también busca tener un ambiente de respeto, y acogedor para promover el aprendizaje de los estudiantes.

Rojas (s/f) afirma:

«...que uno de los problemas actuales de la calidad de la educación es la pérdida de la autoridad del profesor lo que ocurre por múltiples factores: desde la influencia del medio social en los estudiantes hasta déficits en la formación de los docentes

Por su parte Garza (s/f) indica:

«...que el docente no puede ejercer el liderazgo si no está sustentado por tres categorías de valores; los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego del trabajo, la responsabilidad y el orden. Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo. Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad»

Este mismo autor hace mención que el maestro debe cambiar factores culturales para mejorar la educación como:

La improvisación. Es importante que todo maestro planifique y haga uso de metodología, técnicas de trabajo, para evitar la improvisación en el aula.

Visión a corto plazo. Muchos niños, jóvenes no poseen una visión a futuro, y es importante que el docente los apoye para realizar un proyecto de vida.

Las excusas. Muchas personas son expertas para buscar excusas.

Pérdida de tiempo. Es indispensable aprovechar todo el tiempo que sea necesario, ya que este es un recurso no renovable.

La velocidad de respuesta. Todo ser humano busca hacer las cosas pronto y de buena manera sin darse cuenta que puede cometer errores.

La subjetividad. Muchas personas saben muchas cosas pero no las comparten.

De esta manera el docente no puede ser líder en su aula si no se da cuenta de sus errores y pueda enmendarlos.

7. El concepto de liderazgo escolar. El liderazgo como tal, se basa en metas y resultados; de igual manera suele ser con el liderazgo escolar. El término liderazgo escolar suele utilizarse de manera intercambiable con el de administración escolar, gestión escolar y el liderazgo. Estos términos suelen tener distinción, pero son indispensables para el funcionamiento del centro educativo. La responsabilidad de los líderes escolares es tratar de abarcar los tres términos para su buena gestión.

Rodríguez (2006) argumenta que no importando la definición de cada uno de los términos, lo más importante es practicar cada uno de ellos, ya que solamente de esa forma se logra obtener las metas trazadas en educación. Para encontrar una escuela exitosa, se necesita un líder capaz de realizar labores administrativas y de gestión.

8. El docente como líder. Actualmente el docente tiene una responsabilidad muy grande, en su labor diaria no solo se enfoca en brindar las clases, también tiene en sus manos grandes sueños y metas, como la transformación de la sociedad.

Para, Lyon (2009) el docente debe orientar al estudiante con valores, como la esencia de todo ser humano, además de ser guía en cuanto a los sueños académicos de sus estudiantes. No debe enfocarse únicamente en desarrollar sus clases, debe ser líder, en base a órdenes y reglas bien definidas, esto ayudará a la mejor formación de los estudiantes.

La participación del docente es indispensable en los cambios de trascendencia social. Su liderazgo no debe estar centrado únicamente en el aula, escuela o colegios; debe ir más allá de la comunidad educativa, a través de la generación de empatía con sus estudiantes, brindar ejemplos de vida, con esos

ejemplos los estudiantes irán desarrollando nuevas técnicas de trabajo; ellos en el futuro serán los protagonistas de los cambios sociales y políticos en la sociedad.

9. Liderazgo en el aula. La sociedad en general y las autoridades educativas requieren personas y líderes integrales, esto puede conseguirse teniendo en el aula a verdaderos líderes educativos. Actualmente el sector educativo busca que el profesor sea más activo dentro del salón de clase.

En muchas escuelas se tienen varios maestros que mandan y ordenan y las órdenes en muchas ocasiones, no tienen sentido ni traen beneficio a la escuela o salón de clase, en la escuela se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad pero muchos no lo ejercen.

El Informe Delors, en la revista educación y docencia (2009) comenta que la fuerte relación que se establece entre el docente y el alumno es la esencia del proceso pedagógico; señala además que para los alumnos que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible y una imagen con quién identificarse, incluso a quién admirar. El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa con los alumnos, en una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

El liderazgo es definido por Hall (2000,5) como:

«...una forma especial de poder, puesto que involucra la habilidad, con base a las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos»

El liderazgo en el proceso de enseñanza es descrito por Barreto (citado por Pérez, 2005,151)

«... maestros que ayudan a buscar conocimientos sin imponerlos, que guían las mentes sin moldearlas, que facilitan una relación progresiva con la verdad y viven su tarea como una aventura humanizadora en colaboración con otros»

Para González *et.al.* (2008) el maestro como líder de su comunidad, debe contar con competencias profesionales y ciudadanas, sustentado en una filosofía

educativa que marca pautas en la construcción del proceso educativo, con el fin de formar un conocimiento y saberes de especificidad acompañados de una reflexión, de valores humanos, entre otros. Sobre este particular, Prieto (1978), citado por Ríos (2005), destacó al docente como la figura que tiene el sinónimo de desarrollo de comunidades descentralizadas, por su preparación o formación en el ejercicio de tareas sociales.

Los centros educativos necesitan de maestros que sean líderes, que ejerzan el liderazgo pedagógico dentro del aula, pero esto solamente se logra si el docente se compromete plenamente con su labor, y este compromiso conlleva la innovación de metodologías, creatividad y emprendedoras transformaciones, con el fin de lograr que los estudiantes también sean líderes en su comunidad.

10. Principios de liderazgo para el educador. Para López (2011) en su artículo: “como promover el liderazgo”, es importante desarrollar en los educadores principios de liderazgo, y luego fomentarlos a los estudiantes, entre ellos: autoestima, metas claras, confianza, enfoque, flexibilidad, buena comunicación, motivación, seguimiento:

a. Autoestima. Una persona líder es la que cree en sí mismo y genera confianza en las demás personas y lo fomenta en los estudiantes, felicitándolos cuando realizan tareas y apoyándolos cuando se sienten desesperados.

b. Metas. La palabra meta encierra muchos sueños, objetivo que se traza todo ser humano, y es importante buscar los mecanismos para alcanzar, muchos se trazan metas a largo y corto plazo y es importante que las metas sean claras.

c. Metas claras. Se debe tener claro hacia donde se desea llegar y dirigir los esfuerzos para el alcance de esas metas. Los formadores deben enseñarles a sus estudiantes que es importante tener metas claras en la vida, pueden enseñarles a realizar un proyecto de vida donde ellos describen cada uno de sus objetivos o metas trazadas.

d. Confianza. Todo buen líder debe creer en sí mismo, los docentes deben creer en sus estudiantes en sus potencialidades, para poder delegarles responsabilidades, con ello se logra fomentar en los jóvenes autoestima y la confianza de poder realizar las cosas responsablemente.

e. Enfoque. El docente debe recordarles a los estudiantes que es importante, que se mantengan enfocados en el alcance de sus metas y no permitan que nada ni nadie los distraiga en el alcance de sus sueños.

f. Flexibilidad. Esta palabra es importante para todo administrador o supervisor, en este caso para el docente, él debe ser muy flexible con sus estudiantes, en cuanto a normas ya establecidas, incentivarlos para mejorar las clases o mejorar las relaciones entre docentes y estudiantes.

g. Buena comunicación. Todo buen maestro debe saber cómo comunicar ideas, sentimientos, y opiniones, sin herir susceptibilidades, debe promover el respeto, la escucha, el dar y el recibir sin enfrentamientos entre estudiantes y docentes.

h. Motivación. El docente debe estar apasionado con su labor y eso lo debe de mostrar día a día en su salón de clase, es fácil identificar a un docente apasionado con su labor por su tono de voz, por sus palabras, su creatividad, su sinceridad, su alegría, su pasión al expresarse del trabajo que realiza, cuando una persona se siente bien motivado es fácil transmitir la motivación a sus estudiantes y no le será difícil liderar con los problemas de su establecimiento o salón de clase.

i. Seguimiento. El docente debe evaluar sus metas para saber si está logrando los resultados deseados, si su metodología de trabajo está siendo efectiva para el logro de las competencias establecidas. Si su motivación ha apoyado para lograr cambios en los estudiantes.

Cada uno de estos principios son claves para un Líder docente, que pretende formar líderes estudiantiles y esto lo puede lograr únicamente con su propio ejemplo y perseverancia en su trabajo.

11. Estilo de liderazgo aplicado en el aula. Al elegir ser docente se pasa por alto que es una labor muy complicada, el docente debe tener muchas cualidades y habilidades para manejar grupos de personas con distintas características, para la mayoría de estudiantes el buen maestro deja huellas en su vida y en la trayectoria académica de los estudiantes.

Fonseca, (2008) argumenta que es necesario tomar en cuenta: la personalidad, la estructura del grupo, debe tener presente la tarea que se tiene en la mano, la situación del grupo, el tamaño del grupo.

a) La personalidad del docente se debe prestar atención como expresa el sus sentimientos e ideas a los estudiantes.

b) La estructura del grupo. Se debe conocer el ambiente o grupo de estudiantes donde se imparten las clases, para poder aplicar tácticas de acuerdo a su estructura. Se debe tomar en cuenta que cada grupo de estudiantes posee características y necesidades distintas.

c) Tener presente la tarea que se tiene entre las manos, en la medida que la realización de la misma requiera consenso.

d) Situación por la que el grupo atraviesa, se debe conocer cuales es la situación actual de los estudiantes, en ocasiones se requiere de acciones muy rápidas, tales como; situaciones de desastres naturales, en este caso es necesario ser un líder autoritario para designar tareas que solucionen el problema.

e) El tamaño del grupo, en grupos pequeños es fácil tomar decisiones y seguir guiado por un líder democrático. En grupos numerosos es necesario un líder autoritario este podrá facilitar mejor los procesos.

El tipo de liderazgo que se aplica en el aula depende de la situación y características especiales de los grupos, así como de la personalidad de los docentes.

Es importante saber que la aplicación de un solo estilo de liderazgo, en el aula no es recomendable, es importante adaptarlo, según las exigencias del grupo, de su estructura, situación y tamaño del grupo.

Para Fonseca (2008) aplicar un buen liderazgo pedagógico implica que el docente pueda:

«...Expresarse con franqueza sus ideas y sentimientos
Estar dispuesto a recibir ideas y sentimientos nuevos
Correr riesgos
La forma de dirigir un grupo su funcionamiento y la calidad del aprendizaje.
Generar la colaboración en la ejecución de la tarea...»

Hawley (1983: citado en El Docente como líder en el Aula –en adelante) sugiere que podría emplearse mucho más tiempo para motivar a los alumnos, si están bien motivados aprenden más rápido que aquellos desmotivados, y para ellos se requiere una buena dirección y que el docente goce de una credibilidad y liderazgo en el interior del aula.

También es importante la motivación del docente, ya que el liderazgo emanado de la motivación en el aula afecta tanto al aprendizaje, como a la conducta de los estudiantes y estimula a aprender más.

12. Liderazgo comunitario. Es la persona que busca construir un futuro mejor para él y su comunidad, asume la responsabilidad de comunicar los objetivos y visión que tiene o tienen para mejorar su comunidad.

El líder comunitario debe brindar el mejor ejemplo y debe realizarlo a través del conocimiento y el poder, con ello lograr transformar a los demás en líderes.

El líder comunitario es aquella persona que alienta y busca hacer cambios en su comunidad, a beneficio del bien común. Fonseca (2008) describe varios rasgos para identificar a un líder.

«...Escucha y delega. Roles y funciones a sus colaboradores e integrantes.
 Guía. El cambio y la innovación.
 Compromete y motiva. La realización de lo nuevo.
 Reconoce sus fortalezas y debilidades. De su tarea o trabajo a realizar y de la realidad social a su alrededor.
 Sabe escuchar. Es honesto, posee carácter.
 Asume. Sus deberes y responsabilidades solidaridad.
 Es considerado justo; leal y confiable y resolutivo.
 Posee pensamientos sistémico, global.
 Posee habilidades para transmitir sus pensamientos y armar equipos de trabajo eficientes.
 Es visionario, pre activo, empático e influyente con los demás...»

13. El rol del líder comunitario. La revista Herrera (2004), citada por Proyectar, argumenta que el rol del líder es conseguir que el grupo se adapte a los nuevos problemas.

Para Aguirre (2004) es interesarse por la motivación de sus colaboradores, fortalecer la cohesión dentro del equipo, no trata como simples medios a las personas que lideran y ser percibido como uno más dentro del grupo.

Según Paz (2004) el líder debe aprender a no agredir, en cambio sí, a comunicarse, a interactuar, a decidir en grupo, a cuidarse, a cuidar el entorno, a valorar el saber cultural y experiencia académica.

El liderazgo social de hoy tiene que fortalecer sus capacidades para la participación activa; el diálogo abierto, la negociación, las alianzas con otros grupos sociales, y con los representantes de los poderes públicos.

El líder, debe estar dispuesto a servir y a rendirle cuentas a su comunidad, a transparentar sus acciones.

14. Gestión pedagógica. Para, Frisancho (2009) es un proceso de interacción en el aula, donde se brindan explicaciones, de los contenidos,

recursos, actividades, disciplinas. La gestión pedagógica reúne teorías sobre la enseñanza, opiniones acerca de la escuela, profesión, alumnos, los representantes y autonomía del trabajo.

Para el programa de escuelas de calidad (2010) la gestión pedagógica es un conjunto de procesos, que están relacionado con las formas que el docente emplea en la enseñanza aprendizaje y cómo utiliza el currículo, para elaborar la planificación didáctica, cómo evalúa y cómo se relaciona el docente con los alumnos y los padres de familia, con ello garantiza el aprendizaje de los estudiantes.

La gestión pedagógica es un método innovador que brinda posibilidades de desarrollo para el sector educativo. Bastita (2001,48) atribuye que la gestión pedagógica son quehaceres debidamente planificados; coordinados para desarrollar el proceso pedagógico y didáctico, con ello se logran los propósitos educativos.

Para la aplicación de la gestión pedagógica involucra asuntos como: la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares y estilos de enseñanza, en ella también deben tomarse en cuenta las formas y ritmos de aprendizaje. La gestión pedagógica va más allá de pensar y observar las condiciones físicas y materiales de los salones de clases, busca relacionar la teoría con la práctica.

Es decir, la gestión pedagógica trata que los docentes apliquen los principios de la misión educativa y que lo enfoquen hacia un campo específico, como el aula y otros espacios donde se realice educación formal. La gestión no trata solo de conceptos teóricos, sino también, prácticos. La teoría de la gestión pedagógica va ligada a mejorar la calidad de la enseñanza. La responsabilidad de mejorar la formación, recae en los docentes, debido a que cada maestro determina su forma y estilo de enseñar, de elegir alternativas de aprendizaje productivo para sus estudiantes.

Rodríguez (2009, en Alianzas por la Calidad de la Educación –en adelante ACE-, 2010:49) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Es importante conocer que el docente debe ser creativo en la utilización de nuevas metodologías, que ayuden a mejorar las áreas de aprendizaje y los convierta en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para desarrollar de mejor manera las competencias con los estudiantes.

Es importante que en el aula exista un clima adecuado, porque en ella se va desarrollando y desempeñando el docente y el estudiante, y sobre todo va ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros y la actitud de los estudiantes frente a los aprendizajes, un clima adecuado en el aula, asegura los resultados pedagógicos.

También es importante que los docentes tomen en cuenta, los estilos de aprendizaje de los estudiantes, conociendo cómo aprenden y que necesitan para lograr su objetivo, con ello se logra enfocar los esfuerzos hacia el alcance de esa meta, sin olvidar las características y condiciones que se encuentran a favor o en contra del objetivo de aprendizaje. Por ello es indispensable que en la planificación de aula se tome en cuenta una evaluación que ayude a establecer las particularidades de cada estudiante con el fin de facilitar el proceso de enseñanza.

15. Interrelación entre los tres niveles de gestión. El enfoque de la interrelación busca construir una cultura de colaboración entre los actores, quienes están convencidos en sus capacidades para gestionar el cambio, para alcanzar la calidad educativa. Bolívar (2001, en Alianzas por la Calidad de la Educación –en adelante ACE-, 2010: 50) indica que es preciso formar comunidades que se preocupen por aprender a hacer mejor las cosas.

En los contextos inciertos, donde existe incertidumbre, es importante reinventar, sistematizar y mejorar los objetivos, las estrategias y la cultura de las organizaciones educativas.

La interrelación centra su atención buscando que la configuración, englobe los aprendizajes a través de los actores y en los distintos niveles de la gestión, donde se brinde la oportunidad de discusiones de las políticas institucionales y las formas de intervención con el objetivo de mejorar las políticas educativas y la renovación curricular, la profesionalización docente, la definición del perfil de egreso y asegurar los resultados de los estudiantes.

La gestión educativa debe cobrar sentido, donde los actores sean parte de los cambios y lo asuman como un modelo regular de pensar y hacer, aunque debe plantearse siempre acciones en función de retos.

La gestión educativa cobra importancia dentro del trabajo que se realiza, ya que los actores la asumen como un modelo regular de pensar y hacer.

16. Dimensiones de la gestión escolar. La gestión escolar abarca varias áreas de trabajo, tanto educativos, administrativos, curriculares, etc. Para lograr el mejoramiento de la enseñanza y obtener con ello una educación de calidad.

a. Pedagogía curricular. La dimensión pedagógica curricular engloba una parte medular y versa sobre un pilar fundamental; que se relaciona con el efectivo trabajo y pleno desarrollo de las principales acciones, que buscan que el proceso de enseñanza aprendizaje pueda llevarse a cabo de manera puntual. Cabe resaltar que el análisis favorece la identificación de las maneras más acordes de desarrollar: conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los alumnos, esto contribuye al pleno desenvolvimiento del individuo.

El docente debe ser capaz de situarse en el escenario para conocer sus circunstancias y que pueda esto servir como base, para las acciones que emprenda y así realizar un empoderamiento sobre las maneras adecuadas, de

llevar el ejercicio docente, independientemente de su estilo y forma. Es posible diagnosticar esto si realizamos una observación sobre el ejercicio de planeación didáctica, en la revisión de los cuadernos de apuntes o ejercicios de los educandos y mediante la autoevaluación de la práctica docente.

El aspecto pedagógico ha de estimular las capacidades del docente de manera que pueda acondicionar planes para que los educandos desarrollen sus capacidades tanto cognitivas como afectivas, permitiendo de esta forma que procesos como observación, análisis y síntesis conlleven a una mejora en las competencias que se plantee el educador.

En relación al fortalecimiento curricular es necesario hacer énfasis en el reto, que tiene el docente de identificar las características de la comunidad educativa, para luego clarificar las aptitudes de los educandos en función de las características observadas, esto permite que las acciones que se emprendan sean consecuentes con la realidad del conglomerado educativo. Las capacidades individuales se estimulan mejor si se conoce el grado de comprensión del educando, a su vez, permite mejorar constantemente el aspecto pedagógico para acomodarlo a las circunstancias de los estudiantes.

Para Alianzas por la calidad de la educación (2010,85) toda metodología didáctica (proyectos de aula, centros de interés, secuencias didácticas, prácticas escolares y unidades de trabajo, entre otras) para generar buenas prácticas docentes y detonar competencias en los estudiantes, debe considerar características como:

- «...a) Las capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos.
- b) La selección y priorización de contenidos curriculares relevantes.
- c) El contexto social e intercultural.
- d) El clima escolar y el ambiente áulico; y,
- e) La acción del profesor en su diario hacer.»

b. Organizativa. La dimensión organizativa permite una adecuada relación entre el docente y los demás actores que se relacionan con la actividad de enseñanza aprendizaje. Dichos actores basan su participación en el estímulo

efectivo que el docente pueda propiciar. Sumado a ello, los principios y motivaciones que demuestran los padres de familia se traducen en el criterio de la mejora constante de los resultados en el quehacer educativo.

En este sentido, la toma de decisiones por parte de los docentes, padres de familia, autoridades educativas, precede todo acto que vincula necesariamente el bienestar de los educandos y como consecuencia el cumplimiento de los objetivos y misión de la escuela.

Para Alianzas por la calidad de la educación (2010,90)

«...Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente su misión y tienen clara su visión sobre lo que quieren obtener como resultados de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción. Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado y utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro»

c. Administrativa. La dimensión administrativa es un enfoque mediante el cual se puede visualizar las actividades que se desarrollan y que afectan propositivamente el trabajo docente. Afecta directamente el proceso de enseñanza pues de él depende que se mantenga, se mejore, se modifique o en su defecto se elimine un proceso que interfiere directa o indirectamente la labor de aprendizaje.

Se refiere a la coordinación de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo todo ello para garantizar el cumplimiento de los fines de la educación.

d. Participación social comunitaria. Esta dimensión resalta el involucramiento del colectivo social relacionado con la escuela. La participación social comunitaria sirve de parámetro, para medir la capacidad del docente de absorber el interés de los actores como padres de familia, comités de desarrollo, cuerpo docente, todos unidos para contribuir con una mejora constante de la educación y la forma en que esta se lleva a cabo.

Los aportes que se obtengan de los actores facilitan el mecanismo de integración a nivel local y con ello se mejora las condiciones y se satisfacen las necesidades de la comunidad educativa. La forma de organización depende en gran parte del liderazgo propositivo y de la capacidad que se tenga de mantener el interés de la colectividad.

Para Alianzas por la calidad de la educación (2010,91):

«...Un punto clave que puede favorecer esta vinculación es mantener informados a los padres de familia sobre los conocimientos, progresos y necesidades de aprendizaje que manifiestan sus hijos al inicio, durante y al término del ciclo escolar»

Este es un punto primordial que realizan todos los centros educativos del país, los directores, docentes y guías convocan a reuniones da cada semestre o bimestre, según la modalidad de los establecimientos donde se informa el progreso de sus hijos e hijas.

IV. MARCO METODOLÓGICO

A. Tipo de investigación:

La investigación que se realizó tiene un enfoque cualitativo, de alcance exploratorio-descriptivo y de diseño transversal no experimental.

B. Recursos:

Para la realización de las entrevistas fue necesario utilizar recursos que permitieran la obtención de información, tales como:

- 1. Humanos.** Docentes, directores y padres de familia.
- 2. Físicos.** Edificios de los establecimientos.
- 3. Materiales.** Lapiceros, hojas, borrador, sacapuntas, computadora, lápiz, impresora, tinta. Cámara fotográfica, grabadora, cámara de video, transporte y alimentación.

C. Contextualización geográfica y temporal

El estudio se desarrolló durante los meses de agosto y septiembre del presente año, en cuatro centros educativos, los cuales se describen a continuación:

- Centro NUFED No.176 de la aldea Xenimaquín, San Juan Comalapa, Chimaltenango.
- Centro NUFED No. 105 de la aldea Paquixic, San Juan Comalapa, Chimaltenango.
- Centro NUFED No. 148. Aldea Chipiacul, Patzún, Chimaltenango,
- Centro NUFED No.1 de la aldea de Chirijuyú, Tecpán Guatemala, Chimaltenango.
- La investigación se realizó del 6 de agosto al 28 de septiembre de 2012.

D. Definición de las unidades de análisis

1. Gestión escolar. Alvariano *et.al.* (2000) definen un elemento que determina la calidad y el desempeño de los centros educativos. Para lograr el éxito y el alcance de los objetivos trazados es importante una conducción institucional adecuada, para el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y distribución del trabajo y su productividad.

2. Participación juvenil. Para, Serna (2002) la participación juvenil es un proceso en constante movimiento, los distintos grupos juveniles nacen y mueren, renacen con nuevos nombres, nuevas propuestas y metodologías de trabajo. Los distintos grupos juveniles desempeñan un papel importante en la sociedad, deben realizar una participación activa en los distintos ámbitos, ya sea político, cultural, deportivo.

3. Liderazgo Juvenil. Según, Mejía *et.al.* (2005) las y los jóvenes se reconocen como ciudadanos con derechos y deberes, asumiendo una postura crítica y reflexiva frente a la realidad en la que viven, promoviendo desde su rol de líderes la participación democrática.

De acuerdo a Blejmar (1998) el liderazgo juvenil, es la capacidad para lograr el desarrollo integral de la sociedad, a través de la influencia que se ejerce sobre otros, con el fin de provocar cambios positivos para el beneficio de una comunidad o de un país.

E. Selección de los sujetos de estudio

Los sujetos investigados en el presente estudio fueron directores, padres de familia y representantes de DIGEEX. De los centros NUFED No. 105, 176 del municipio de San Juan Comalapa. Y dos directores de los NUFED Nos. 1 y 148 de Tecpán y Patzún respectivamente.

1. Criterios de inclusión

- Directores de los NUFED desde hace seis meses.

- Docentes que laboren en los NUFED desde hace seis meses.
- Padres de familia que pertenezcan al Comité de Padres de Familia.

2. Definición de la muestra. Se utilizó una muestra de tipo cualitativo no probabilístico de voluntarios, los sujetos de estudio son: directores, técnicos y padres de familia de los centros NUFED Nos.1, 148, 105 y 176.

F. Método de recolección de datos

La recolección de datos se hizo por medio de una entrevista, que indago a directores y equipo directivo de los centros educativos. La información que se obtuvo fue la base para diseñar el Modelo de Gestión Escolar que Promueva el Liderazgo y la Participación Juvenil en los Centros NUFED.

1. Procesamientos y análisis de datos

a. Descripción del proceso de digitación. Se creó una base de datos en Excel, en la cual se transcribieron las respuestas que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a los sujetos en estudio.

b. Plan de análisis de datos. Se realizó una matriz de doble entrada de criterios tipológicos, seleccionando para el efecto las preguntas que proporcionaron información para la creación del modelo de gestión escolar, enfocada a la participación y liderazgo juvenil.

G. Producto final

Un Modelo de Gestión Escolar que Promueva el Liderazgo y la Participación Juvenil de los Núcleos Familiares Educativos Para el Desarrollo (NUFED).

V. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al haber realizado el trabajo de campo es necesario hacer la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, con el fin de brindar solución a una problemática planteada. Por ello es necesario tener claro los objetivos o hipótesis planteada de la investigación.

Para esta investigación fue preciso analizar en dos fases, la primera se encuentra en una tabla de doble entrada, que está distribuida por: escuelas, temáticas, preguntas y sujetos participantes, en ella se encuentra escrito de forma literal cada una de las respuestas que brindaron los participante.

El segundo apartado es un análisis general por temática, donde se hallan las opiniones de todos los sujeto participantes, es importante hacer mención que todos los datos obtenido en el trabajo de campo se encuentran plasmadas en el análisis y la tabulación, ninguno de los datos han sido manipulados por el investigador.

Sin duda alguna la tabulación y el análisis de los datos han contribuido de gran manera a solucionar uno de los problemas que se encuentran en las escuelas y sobre todo sirve como base para la realizar el módulo de liderazgo propuesto en la investigación.

Tabla 7 Análisis comparativo del Centro Chirijuyu

| TEMATICA | PREGUNTA | ESTABLECIMIENTO MODELO CHIRIJUYU | | |
|-----------------|---|--|---|--|
| | | Directores | Maestros | Padres de Familia |
| GESTIÓN ESCOLAR | 3. ¿En reuniones con padres discuten temas de liderazgo? | Rendimiento académico, resultado de los proyectos y a veces temas familiares | No, solamente notas, para informe del rendimiento académico. | Nos convocan para darnos información sobre el rendimiento académico de los hijos, y nos hablan sobre la metodología y sobre las distintas comisiones que los jóvenes tienen en el establecimiento |
| | 7. ¿Cómo realizan las actividades que provocan el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo? | Se organiza en distintas comisiones: Cultura, deporte, disciplina, evaluación y otras comisiones dependiendo de las actividades. | Se organizan en comisiones, con cada grupo de estudiantes. | El director da una charla motivacional a los padres a cerca de la importancia de la familia, o algún otro tema y algunas veces, invitan a otras personas, para dar el tema. |
| | 8. ¿Qué actividades realizan para alcanzar objetivos? | Reuniones con el personal, para la delegación de funciones | Actos culturales, deportivos, puesta en común y alternancia. | Solamente hacemos reuniones, para darles alguna pequeña comisión a los estudiantes, ya que este es un centro, internado, donde ellos deben ser responsables, de sus cosas y de sus módulos. |
| | 9. ¿Cómo se distribuyen y verifican las actividades? ¿A quiénes involucran? | Existen diferentes comisiones, tanto para maestros como para estudiantes, por ejemplo, comisión de alimentación, comisión de limpieza, comisión de deportes, comisión de disciplina, están involucrados los estudiantes y los docentes | Nos convocan en reuniones y nos distribuyen en comisiones, dependiendo de la actividad que se realiza. Se involucra a los docentes. | En las reuniones damos un informe como comité, esto lo hacemos verbalmente de acuerdo a las actividades que se han realizado en el centro con la participación de los maestros y del resto de padres de familia. |

Continuación de la tabla No.7

| TEMÁTICA | PREGUNTAS | ESTABLECIMIENTO MODELO CHIRIJUYU | | |
|-----------------------|---|---|--|--|
| | | Directores | Maestros | Padres de familia |
| | 10. ¿Cómo realiza la revisión, integración, y control para el alcance de objetivos del establecimiento? | En base a un plan general, que se entrega al principio del año, se desglosa los planes específicos | En reuniones se evalúan como fueron hechas las actividades, y con los planes. | No, nosotros no hacemos esas actividades, ya que le corresponde a los maestros. |
| | 11. ¿Qué tipo de evaluación realizan al final de cada proyecto, proceso o actividad realizada? | Informes a la dirección, de lo que se ha logrado hacer y de lo que no se ha logrado | Oralmente, o una discusión en grupo. | Los exámenes normales, y cuando hacen proyectos veo que hacen visitas, y los alumnos hacen un informe, solo eso hemos visto nosotros. |
| | 12. ¿Qué aporta el programa NUFED al desarrollo comunitario, además de una formación en contenidos a casa uno de los jóvenes? | Líderes positivos. | Formar Líderes positivos. | Estudiantes con una visión amplia, y con deseos de desarrollo para su familia y su comunidad. |
| PARTICIPACIÓN JUVENIL | 1. ¿Qué actividades realiza el centro educativo para promover el liderazgo juvenil? | La organización de actividades, culturales, deportivas y sociales | La participación del alumno activamente | Algunas veces, participan en actos culturales en la comunidad, por ejemplo en la feria o van a participar en otros centros educativos. |
| | 4. ¿Cómo aplican los jóvenes los conocimientos sobre liderazgo en la solución de conflictos? | Dirigen al grupo, para contagiar a los demás Se organizan en comisiones. Se reúnen constantemente para que la actividad se realice. | Rendimiento académico Comportamiento Disciplina. A veces situaciones económicas y sus problemas | Creo que a través de proyectos, a través de investigaciones, se encargan de algunas comisiones. |

Continuación Tabla No.7

| TEMATICA | PREGUNTA | ESTABLECIMIENTO MODELO CHIRIJUYU | | |
|----------------------|---|---|---|---|
| | | Director | Maestro | Padres de Familia |
| LIDERAZGO JUVENIL | 2. ¿Cómo desarrollan el tema de liderazgo con los jóvenes? | Casi siempre Y no es necesaria un área específica. | Práctica de liderazgo | Tomando los en cuenta en actividades culturales, deportivas, elecciones de reinas. |
| | 5. ¿Qué características debe tener una persona líder? | Son participativos Respetuosos Responsables Puntuales Comunicativos | Conoce sus responsabilidades Da sus opiniones Dirige comisiones | Es muy activo, Comunicativo respetuoso tiene muchas habilidades Tiene muchos conocimientos. |
| | 6. ¿Qué actividades realiza como docente, para el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo juvenil? | Reunión constate con ellos, donde me plantean sus inquietudes, hablo de buenos y malos. | Responsables Muy formales en su actitud Respetuosos. | Algunas investigaciones, trabajos en grupo. |

Fuente: Elaboración propia con base a entrevista realizada al centro NUFED No.1 Chirijuyu.

Tabla 8 Análisis comparativo del Centro Chipiacul

| TEMATICA | PREGUNTA | Análisis comparativo del centro de Chipiacul | | |
|-----------------|---|--|--|--|
| | | Directores | Maestros | Padres de familia |
| GESTIÓN ESCOLAR | 3. ¿En reuniones con padres discuten temas de liderazgo? | Plan de formación y temas generadores. | Concientizar a los padres, sobre el rendimiento académico de los estudiantes. | Solo temas comunes por ejemplo el comportamiento de los estudiantes, sus notas, porque han bajado mucho. Al principio del año nos dieron algunos temas a cerca de la importancia de la educación. |
| | 7. ¿Cómo realizan las actividades que provocan el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo? | Investigación y entrevistas. | Lo llevan a la vida personal, familiar y en tercer lugar en la sociedad | Yo he visto que los llevan a hacer actividades dentro y fuera del establecimiento, por ejemplo, hacen declamaciones. |
| | 8. ¿Qué actividades realizan para alcanzar objetivos? | Temas de acuerdo al Ministerio de Educación y el plan de formación | Plan de formación, Proyectos específicos, Temas generadores y elaboración de plan. | Yo veo que los maestros son puntuales en dar clase y notas, usan libros, hacen reuniones con los padres de familia y más con el comité |
| | 9. ¿Cómo se distribuyen y verifican las actividades? ¿A quiénes involucran? | Organizar el trabajo en diferentes comisiones, cultura, deporte, etc., para ello veo las capacidades y habilidades de los docentes. Participan el Director y sus docentes. | A través de comisiones, cultura, deportes, evaluación, disciplina. Participan solo docentes. | Nosotros como comité, como solo somos cinco, cuando, nos toca, hacer las actividades, pedimos una reunión con los maestros o con el encargado de la actividad y nos ponemos de acuerdo en que hace cada uno. |
| | 10. ¿cómo realiza la revisión, integración, y control para el alcance de objetivos del establecimiento? | Plan anual y el plan específico. | Reuniones del personal, a través de planes generales y específicos. | El control lo hacen los maestros ellos controlan que todos cumplan y hagan bien y después la tesorera se encarga de darle el informe de los gastos a la directora y a veces nos juntamos todos. |

Continuación Tabla 8

| TEMÁTICA | PREGUNTAS | Análisis comparativo del centro de Chipiacul | | |
|--------------------------|---|---|--|--|
| | | Directores | Maestros | Padres de Familia |
| | 11. ¿Qué tipo de evaluación realizan al final de cada proyecto, proceso o actividad realizada? | Visitas a los estudiantes, para conocer la realidad de su familia, cuaderno de la experiencia. | Textos paralelos, y exámenes normales | Solamente nos platicamos, decimos que por ejemplo que porque no se reunió todo el dinero, porque no hubo una buena organización de los estudiantes y cuando hay cosas o positivas, me corresponde como presidenta agradecer la participación de las compañeras y motivarlas para seguir trabajando en beneficio del centro educativo como también agradecerle a las maestras por tomarnos en cuenta. |
| | 12. ¿Qué aporta el programa NUFED al desarrollo comunitario, además de una formación en contenidos a casa uno de los jóvenes? | Dirigentes de alguna actividad. | Oportunidad a los jóvenes de participar en inauguraciones y como gestores. | Jóvenes con deseos de triunfar en la vida. |
| PARTICIPACIÓN JUVENIL | 1. ¿Qué actividades realiza el centro educativo para promover el liderazgo juvenil? | Para los estudiantes, para que se puedan desenvolver en diferentes actividades, por ejemplo: En organizar el día de la madre. Exposiciones en público. Perder el miedo en hablar. | Entrevistas Diálogo Participación | Yo veo que provocan la responsabilidad de los jóvenes en algunas actividades, ya que ellos lo organizan algunas actividades, como las deportivas, culturas |
| | 4. ¿Cómo aplican los jóvenes los conocimientos sobre liderazgo en la solución de conflictos? | Investigar en la comunidad, de la experiencia de los padres. | Participan en organizaciones de iglesia Realizan entrevistas escritas y orales | El joven no lo aplica en un 100% como es joven aún no sabe de las necesidades de la comunidad y de su familia. |

Continuación Tabla 8

| TEMÁTICA | PREGUNTAS | Análisis comparativo del centro de Chipiacul | | |
|-------------------|---|---|---|---|
| | | Directores | Maestros | Padres de Familia |
| LIDERAZGO JUVENIL | 2. ¿Cómo desarrollan el tema de liderazgo con los jóvenes? | Hablamos de ética moral El autoestima La metodología de la alternancia. | Entrevista en parejas Diálogos en grupos Trabajo individual | A través de las comisiones, lo llevan a la práctico, no tienen nada el cuaderno sino es practicarlo con las actividades que hacen en la escuela |
| | 5. ¿Qué características debe tener una persona líder? | Responsable Puntual Positivo | Ser respetuosos Honrados Participativos Dan opiniones | Es hablador y comunicativo A veces son los que molestan mucho Se involucra mucho en las actividades. |
| | 6. ¿Qué actividades realiza como docente, para el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo juvenil? | Realiza diferentes trabajos Noches Culturales y actividades deportivas. | Los mandamos a hacer una mandado Pedir permiso Dejar alguna nota o documento a las autoridades Dirigir una actividad | Van a visitar a los padres Hacen las visitas de estudio donde llevan a los patojos a conocer a alguien experto en algún cultivo. |

Fuente: Elaboración propia con base a entrevista al centro NUFED No.105 de la aldea Chipiacul

Tabla 9 Análisis Comparativo del Centro Xenimaquín

| TEMÁTICA | PREGUNTAS | Establecimiento en comparación Xenimaquín | | |
|-----------------|---|---|--|---|
| | | Directores | Maestros | Padres de Familia |
| GESTIÓN ESCOLAR | 3. ¿En reuniones con padres discuten temas de liderazgo? | Superación en lo académico y preparación de los proyectos de vida. | Rendimiento académico Sobre la metodología | No, se recibe ningún tema relacionado a liderazgo, lo único es recibir notas de los estudiantes y se discute el comportamiento de los estudiantes, a veces se dialoga sobre las normas y reglamentos del establecimiento. |
| | 7. ¿Cómo realizan las actividades que provocan el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo? | A través de una dramatización, y a través de campañas | Exámenes individuales Exámenes en parejas, | En clase, en reuniones de trabajo en grupo, exposiciones, entrevistas. |
| | 8. ¿Qué actividades realizan para alcanzar objetivos? | A través del PEI, y el POA | aplicación de la metodología, | Los maestros dejan investigaciones y en las clases, realizan visitas de estudio y proyectos. |
| | 9. ¿Cómo se distribuyen y verifican las actividades? ¿A quiénes involucran? | Revisando la planificación de los compañeros, asignándoles cada comisión y dándoles seguimientos, con la participación del director y los docentes. | Se forman comisiones, como deportes, cultura, finanzas, los encargados son los docentes. | No se verifica las acciones realizadas. |
| | 10. ¿cómo realiza la revisión, integración, y control para el alcance de objetivos del establecimiento? | Planificación anual, planes semanales y bimensuales. | Plan general, una lista de cotejo, una escala de verificación | No se verifica las acciones realizadas. |

Continuación Tabla 9

| TEMÁTICA | PREGUNTAS | Establecimiento en comparación Xenimaquin | | |
|-----------------------|---|---|--|--|
| | | Directores | Maestros | Padres de Familia |
| | 11. ¿Qué tipo de evaluación realizan al final de cada proyecto, proceso o actividad realizada? | Puesta en común Revisión del cuaderno de la experiencia Guía de estudio Visita Domiciliar Laboratorios Pruebas Exposiciones | Visual, un reporte brindado por el coordinador de grupo. | Solo los maestros realizan una revisión del plan general |
| | 12. ¿Qué aporta el programa NUFED al desarrollo comunitario, además de una formación en contenidos a casa uno de los jóvenes? | Jóvenes deportistas. | Deportistas varones y mujeres. | Jóvenes preparados, para actividades de la vida. |
| PARTICIPACIÓN JUVENIL | 1. ¿Qué actividades realiza el centro educativo para promover el liderazgo juvenil? | La motivación de parte de los maestros A través del deporte | Se realiza a través de: Danza Teatro Elección de señoritas Elección de Rey Feo | Solo realizan actividades deportivas y bailes. |
| | 4. ¿Cómo aplican los jóvenes los conocimientos sobre liderazgo en la solución de conflictos? | Concientizar y motivar a los padres hacia sus familias. | Forman parte de la organización y los ayuda a desarrollar sus habilidades | Nada |

Continuación Tabla 9

| TEMÁTICA | PREGUNTAS | Establecimiento en comparación Xenimaquin | | |
|-------------------|---|---|--|--|
| | | Directores | Maestros | Padres de Familia |
| LIDERAZGO JUVENIL | 2. ¿Cómo desarrollan el tema de liderazgo con los jóvenes? | Material didáctico Video Tecnología | Dramatizaciones | No lo hacen, como directiva en algunas ocasiones nos invitan a charlas, pero solo como miembros de la directiva |
| | 5. ¿Qué características debe tener una persona líder? | Con entusiasmo Voluntad Deseo de superación de la aldea | Comunicativos Servicial Están atento a todo | Buena educación Buen carácter Amable Da consejos |
| | 6. ¿Qué actividades realiza como docente, para el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo juvenil? | Periódico mural Hacer giras hacer visitas personales | Exposiciones Lecturas Investigaciones Desarrollar un tema frente a sus compañeros | No realizamos ninguna actividad, porque no tenemos importancia en el centro como para involucrarnos con las actividades. |

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas realizadas al centros NUFED No.176 de la aldea Xenimaquin

Tabla No.10 Análisis comparativo Paquixic

| TEMÁTICA | PREGUNTA | Establecimiento en comparación Paquixic | | |
|-----------------|---|---|--|--|
| | | Directores | Maestros | Padres de familia |
| GESTIÓN ESCOLAR | 3. ¿En reuniones con padres discuten temas de liderazgo? | El rendimiento académico La conducta de sus Hijos El reglamento de evaluación Manual de convivencia Sobre derechos y obligaciones de los padres Y otros. | Notas de sus hijos y una reflexión de motivación. | Algunas veces, hace tiempo hubo una escuela de padres, donde se impartían temas a cerca de la responsabilidad de los padres. Actualmente solo llegamos a recibir las notas. |
| | 7. ¿Cómo realizan las actividades que provocan el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo? | Diferentes comisiones Deportes Cultura Disciplina Evaluación En distintas actividades los estudiantes tiene que hacer todas las cosas, para realizar una buena actividad, el docente solo orienta a los jóvenes para que se cumplan con el objetivo | Se hacen charlas, donde ellos tienen que colaborar, y hemos buscado líderes de la comunidad para que nos cuenten sus experiencias. | Los mandan a investigar, hacen sus tareas entrevistan a personas profesionales, o campesinos que tengan experiencias en algún cultivo |
| | 8. ¿Qué actividades realizan para alcanzar objetivos? | Los ejes de la alternancia Los instrumentos de la Pedagogía Las visitas domiciliarias para conocer la realidad del joven. Visitas de estudio Para fortalecer los conocimientos del trabajo en el aula Charlas profesionales que se dan por medio de invitados. | Planificación general y específicas, charlas | Nada más llegamos a las reuniones que los maestros nos convocan, y participar en actividades como aniversario, 15 de septiembre y clausura. |

Continuación Tabla No.10

| TEMÁTICA | PREGUNTA | Establecimiento en comparación Paquixic | | |
|-----------------|---|---|--|---|
| | | Directores | Maestros | Padres de familia |
| GESTIÓN ESCOLAR | 9. ¿Cómo se distribuyen y verifican las actividades? ¿A quiénes involucran? | Opción a elegir la comisión donde se sienta a gusto, como la comisión de disciplina, evaluación, cultura, deportes... Etc. | Alternancia, deductivo, y también el constructivismo, puesta en común, mesas redonda, y debate. | Realizamos comisiones pero todo depende de las actividades, cuando celebramos el 15 de septiembre, nosotros nos reunimos, para ver que se hace, o en la clausura para ver o para dar dinero necesario para solventar los gastos. Pero cuando no es de esas actividades no se participa. |
| | 10. ¿cómo realiza la revisión, integración, y control para el alcance de objetivos del establecimiento? | Con la planificación El cronograma Se van observando las actividades que se van desarrollando cada mes. | Se habla de las necesidades, y se pide opinión, verificamos quién tiene más habilidades en realizar la actividad. | Solamente nos reunimos para ver las deudas, que hubo después de las actividades, y el control lo hago yo como presidente dando comisiones. |
| | 11. ¿Qué tipo de evaluación realizan al final de cada proyecto, proceso o actividad realizada? | Reuniones y en forma verbal, vamos haciendo los comentarios de cómo nos pareció las actividades o si se cumplió o no se cumplió a cabalidad el plan | Plan de formación, guía de estudio, cada guía tiene la obligación de informar cuales son las debilidades de los estudiantes. Visitas de estudio y autoevaluación | Reuniones, para verificar como se realizaron las actividades. |
| | 12. ¿Qué aporta el programa NUFED al desarrollo comunitario, además de una formación en contenidos a casa uno de los jóvenes? | Desarrollo de la comunidad. | Personas profesionales con mucha visión. | Jóvenes profesionales, exalumnos que regresan a dar clases pero sin recibir un salario formal sino un incentivo, digamos ad honorem |

Continuación Tabla No.10

| TEMÁTICA | PREGUNTA | Establecimiento en comparación Paquixic. | | |
|-----------------------|---|--|---|---|
| | | Directores | Maestros | Padres de familia |
| PARTICIPACIÓN JUVENIL | 1. ¿Qué actividades realiza el centro educativo para promover el liderazgo juvenil? | A través de proyectos | Se invitan a personas, que no están dentro del establecimiento, para brindar, Talleres o charlas. | Visitas de estudio, investigaciones, tareas que les dejan los docentes |
| | 4. ¿Cómo aplican los jóvenes los conocimientos sobre liderazgo en la solución de conflictos? | Llevar la teoría a la práctica A través de la experiencia de otras personas. Participación activa en el aula. | Influyen en la decisión de sus compañeros y en la solución de conflictos | Investigando a personas que tienen alguna habilidad en algún cultivo, realizan revisiones al cuaderno de la experiencia. |
| LIDERAZGO JUVENIL | 2. ¿Cómo desarrollan el tema de liderazgo con los jóvenes? | Se integran como un contenido más. | En cualquier área de trabajo. Trabajo en equipo Dirigir grupos | Imparte sus clases normalmente, deportes, educación física y actividades productivas |
| | 5. ¿Qué características debe tener una persona líder? | Responsabilidad Valores Valores espirituales Personas honestas | Energía Motivación Optimismo Dirigen con entusiasmo Voluntad Iniciativa Que tengan muchas habilidades | Respetuoso Comunicativos Creativos Formales Puntuales |
| | 6. ¿Qué actividades realiza como docente, para el desarrollo de habilidades y destrezas de liderazgo juvenil? | Participa activamente dentro del aula Dramatizaciones Temas de oratorio Debe hablar en público al momento de programar actividades, para desarrollar sus habilidades. | Brindar mucha participación a los alumnos La puesta en común Visitas de estudio | Hacen fiestas como el del 15 de septiembre, en donde los estudiantes participan en actividades culturales, y deportivas, en bandas escolares. |

Fuente: Elaboración propia con base a entrevista Centro NUFED No.105 de la aldea Paquixic

A. Análisis general

1. Gestión escolar. El proceso de gestión de un centro escolar lleva implícito el desarrollo de ciertos parámetros que permiten que los objetivos puedan ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo. En este orden de ideas, conviene detenerse a pensar sobre las principales acciones que se desarrollan dentro del establecimiento, acciones que quedan sujetas por el buen desempeño de los actores siendo estos: El director(a) del centro, los docentes y en un grado menor, sin descartar la importancia del mismo, los padres de Familia.

La responsabilidad del Director (a) se resume en el papel que desarrolla al frente del Centro, siendo las principales atribuciones según lo referido por la investigación:

La elaboración del proyecto educativo institucional involucra a los docentes en la estructuración del Plan Operativo Anual.

La dosificación pedagógica en virtud de la cual se establecen los ejes estratégicos que conllevan a la inclusión de temas específicos que puedan ayudar a los jóvenes a concebir una educación basada en la realidad social.

Dirigir y monitorear las distintas iniciativas, proyectos y actividades del centro.

Para que esta labor se pueda desarrollar es necesario visualizar los ámbitos en que pueda darse una gestión efectiva. En lo académico pedagógico, en lo administrativo y lo económico.

La dinámica más generalizada es la utilización de reuniones de trabajo para analizar el proceso organizacional del Centro Educativo. A partir de esto, se establecen las directrices que sirven de base para que se encaminen acciones puntuales para la solución de problemas del centro.

La organización de comisiones según los centros investigados siguen siendo una alternativa viable y muy importante, pues además de facilitar la integración de

los sujetos, viabiliza la delegación de funciones y el traslado de responsabilidad a los miembros del grupo. De esto se desprende que el director asesora, acompaña y monitorea a la comisión para que los resultados sean acorde a lo planteado en cada plan de trabajo de comisión.

Al involucrar a los distintos sujetos se logra que cada persona sea propositiva y responsable de las metas que se planteen a nivel de comisiones de trabajo. De aquí, a medida que se involucre a los padres de familia estos, serán más conscientes de las necesidades de la población educativa y favorecerán a futuro un respaldo respecto a peticiones que se hagan ante terceros para la obtención de recursos a manera de subsidios para proyectos puntuales.

La política ministerial es el eje transversal sobre el cual la actividad de gestión se desarrolla. Viabiliza la organización a nivel del centro procurando involucrar a los actores del proceso educativo. A medida que la población beneficiaria se involucra cobra sentido un modelo de gestión que implica la participación activa de los estudiantes y padres de familia.

Los docentes aportan sentido a lo anterior pues definen una gestión basada en el involucramiento de los actores descritos. Para esto será necesario siempre que el director y los docentes puedan generar la motivación necesaria para que los jóvenes participen activamente en la búsqueda de soluciones de algunos problemas o para que se conviertan en líderes.

La labor del docente en el término de la gestión se puede visualizar a la hora de la organización de los grupos, según la apreciación de los maestros, ello permite que los educandos adquieran una dosis de responsabilidad y fomenta las capacidades de toma de decisión.

A nivel de estudiantes, el ejercicio democrático es una herramienta útil para la instauración de Juntas Directivas o responsables de comisiones, útiles para que puedan establecer relaciones de apoyo al director o docentes.

La labor de los padres de familia se traduce en un acompañamiento directo o indirecto en las actividades del Centro. Refieren, que no existe un involucramiento específico en la tarea de planificación pero que contribuyen en una situación particular y de vital importancia, como lo es el respaldo a nivel de junta de padres sobre la manera acorde de obtener recursos económicos, para la realización de proyectos que contribuyan a mejorar el centro o sufragar gastos de actividades en las que se requiera de una partida económica, tal es el caso de iniciativas como la ampliación o remodelación del centro.

2. Participación juvenil. El involucramiento de los jóvenes es un factor esencial en el proceso de formación académico. Lo interesante de esto es que a medida que el joven obtenga la orientación necesaria pueda ser partícipe de su propio desarrollo. Se convierte en parte medular cuando adquiere el compromiso de apoyar activamente en las iniciativas que se planteen a nivel de dirección, como proyectos de clase y/o proyección social comunitaria.

La organización de grupos de trabajo facilita en gran medida la integración de los estudiantes para que puedan analizar, plantear, descubrir, medir su potencial, acrecentar sus virtudes y ejecutar actividades o proyectos en beneficio del establecimiento o como proyección social.

Los docentes refieren que el mecanismo ideal de participación es el involucramiento del educando en alguna comisión o en mayor escala, dentro de una junta directiva de estudiantes. En cuanto a las comisiones, cada una de ellas se rige por las directrices planteadas por un plan de trabajo,

En la medida de lo posible existe un proceso de inducción para familiarizar a los jóvenes con la dinámica de organización de grupos, liderazgo, gestión y control de recursos. La capacitación por tanto resulta indispensable pues de ello se obtienen las herramientas adecuadas para poder llevar a cabo una adecuada labor de apoyo al sector docente.

A los educandos se les toma en cuenta en la planificación de actividades que conlleven una responsabilidad acorde al nivel de injerencia de estos. Según los hallazgos se desprenden actividades como la celebración de las fiestas de independencia, clausura y otros, producen en los estudiantes la motivación necesaria para que puedan aportar su creatividad y liderazgo.

Las principales comisiones en las que se puede involucrar a los jóvenes son: Comisión de Cultura, Comisión de Limpieza del Centro, Comisión de Disciplina, Comisión de deportes, etc.

Es de vital importancia la apreciación de los padres de familia pues ellos comentan que la participación juvenil es importante ya que se le induce a los jóvenes a involucrarse en la búsqueda de soluciones para los distintos problemas que afectan al establecimiento y a la comunidad.

Sumado a los hallazgos anteriores se puede describir el proceso metodológico que desarrolla el centro para poder impulsar la participación juvenil. Se puede describir la participación juvenil como el proceso metodológico para que este sector pueda incidir en la política administrativa del centro.

Salvo excepciones, se puede deducir que los centros promueven la participación juvenil de esta se desarrolla de manera empírica pues no existe un proceso metodológico que este incluido dentro del pensum de estudios. Algunos docentes indicaron que se aprovecha la relación de determinados temas para incluir la temática de liderazgo.

3. Liderazgo juvenil. Dentro del proceso de participación juvenil es necesario hacer énfasis en la figura del líder. El líder por tanto es una persona cuyas aptitudes le permiten desenvolverse fortaleciendo una organización mediante su dirección o moderación. Es el encargado de orientar el criterio de los miembros del grupo con el objetivo de alcanzar los propósitos planteados.

Los docentes sujetos de estudio hacen una apreciación subjetiva de las cualidades de un líder siendo las principales.

1. Capacidad de dirigencia.
2. Con madurez respecto a las decisiones a nivel individual y grupal
3. Que sea responsable
4. Creativo
5. Participativo
6. Que exponga sus criterios y los defienda.
7. Que despierte confianza

En función del estudio, es importante resaltar que no se cuenta a nivel de centros el espacio dentro de la carga académica para poder realizar una temática de liderazgo, se aprovechan los momentos y los temas que se relacionan para incluir capsulas motivacionales u orientaciones para que el liderazgo se aborde a nivel pedagógico.

Mediante el involucramiento en actividades o la participación activa dentro de alguna comisión se logra identificar a las personas que poseen las cualidades para ser líderes. Generalmente sobresalen sobre el resto del grupo pues demuestran un grado de responsabilidad e iniciativa por encima de los demás.

Es importante resaltar que los jóvenes líderes poseen un potencial cuyo aprovechamiento permitirá contar con recurso humano altamente comprometido con el desarrollo de su familia y de la comunidad. Resulta necesario entonces que se le oriente de manera adecuada.

Para los padres de familia resulta indispensable que se incluya dentro del marco pedagógico lo relativo a contenidos de liderazgo para que pueda ser sujeto de análisis y de retroalimentación constante. Es importante trasladar también este

proceso hacia niveles externos como ejemplo se cita la capacitación a junta de padres de familia.

Toda la información obtenido de los cuatro centros (NUFED), sirve como base para la elaboración de la presente propuesta.

VI. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR QUE PROMUEVA EL LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN JUVENIL EN LOS CENTROS NUFED

Cuando se encuentra fuera del ámbito educativo y se observa que el Ministerio de Educación, proporciona escaso apoyo a los centros educativos para realizar la labor docente, surge varias preguntas como: ¿Qué actividades realizan los docentes para lograr alcanzar las metas del Ministerio de Educación?, ¿Qué hacen y cómo hacen los docentes para intentar obtener el desarrollo de los centros educativos nacionales?, ¿Cómo logran ellos desarrollar los cursos sin tener recursos didácticos?, ¿Los padres de familia coordinan actividades con los docentes?, ¿Se toman en cuenta a los jóvenes para solucionar problemas que surgen en los centro educativo?, ¿El Ministerio de Educación les brinda capacitaciones?, ¿Realmente el docente se siente motivado e incentivado en su trabajo?, ¿El docente se considera líder?, ¿Los estudiantes consideran líder al docente? ¿Cómo el docente forma capacidades de liderazgo en la juventud que orienta? Estos son alguna de las preguntas importantes que surgen.

En busca de respuesta a las preguntas planteadas, se realizó una investigación en centros educativos de los Núcleos Familiares Educativos – NUFED-, que desarrolla la modalidad de la alternancia. De acuerdo a las autoridades de DIGEEX, estos centros reciben apoyo limitado y a veces nulo por parte del Ministerio de Educación, por lo que sus docentes se ven obligados a realizar gestiones propias necesarias para el logro del desarrollo de sus actividades en pro del alcance de la calidad educativa. Por lo que se considera importante obtener conocimientos teóricos de gestión y liderazgo educativo.

La investigación realizada, dio como resultado que la mayoría de docentes y directores logran alcanzar los objetivos que propician el desarrollo y funcionamiento de sus establecimientos, pero existen otros que no han logrado realizar la gestión necesaria para el alcance de sus objetivos de gestión de la calidad en su servicio educativo, debido a la falta de compromiso y mística a la

labor que realizan. Además de no poseer la motivación necesaria para poder brindar una educación de calidad. Según Garza, s/f

«...cuando hay motivación los docentes en sus ambientes de trabajo lo transforman y logran también cambiar la vida de los estudiantes, la clave para alcanzar el desarrollo y la calidad educativa es que el docente sea gestor y líder, para promover el desarrollo de los estudiantes y de su comunidad»

La motivación es uno de los componentes del liderazgo que debe poseer todo docente, a través de ello se logra alcanzar de mejor forma los objetivos y metas propuestas. El docente o director debe desarrollar sus habilidades de gestor de la calidad educativa para obtener beneficios que ayuden a realizar el desarrollo efectivo de la institución educativa.

Esto me lleva a proponer a la Dirección General de Educación Extraescolar (DIGEEX) que promueva la formación de habilidades cognitivas, afectivas y de gestión con liderazgo de su cuerpo docente. Se propone para el efecto procesos de formación permanente, intensiva y especializada en los aspectos teóricos y prácticos en la gestión liderazgo educativo:

La propuesta se titula: “inclusión de un programa de formación docente para el desarrollo de competencias en la gestión con liderazgo escolar en los Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo (NUFED)”

A. Propuesta docente

Se fundamenta en que todo ser humano es líder y es capaz de transformar y evolucionar su medio de vida, ya que posee capacidades y destrezas innatas que pone al servicio de la convivencia comunitaria. Pero también debemos saber que el liderazgo es una cualidad que solo las persona que están a nuestro alrededor reconocen, de lo contrario si la persona que se encuentran al alrededor no lo consideran así, solamente será un jefe o un superior más a quien se le obedecerá.

El líder verdadero es el que tiene muchos sueños y emprende el viaje para alcanzar ese objetivo, el líder no tiene límites y si los encuentra, con mucha

sabiduría los afronta. El líder es líder donde quiera que esté, dentro de su familia, trabajo, en grupos sociales, religiosos, en cualquier área de la vida.

Un verdadero líder conoce su contexto, la capacidad de las personas que le rodean, es visionario, sabe lo que quiere, cuando y como lo quiere, invita a las persona que están a su alrededor a unirse a hacia la visión que se desea lograr.

1. Objetivo. Ofrecer un programa de formación docente permanente, intensiva y especializada en gestión y liderazgo educativo.

2. Visión. Contar con un cuerpo docente especializado, capaz de gestionar habilidades de liderazgo en los jóvenes estudiantes de sus centros educativos, que a su vez fomenten un desarrollo familiar y comunitario.

3. Misión. Desarrollar procesos de especialización docente permanente que redunde en la preparación de los jóvenes estudiantes, para que asuman un rol protagónico de liderazgo en el desarrollo de su comunidad rural, de forma más autónoma y participativa.

De acuerdo al diagnóstico realizado en los centros educativos NUFED y tomando como base las políticas educativas actuales, principalmente la política de calidad, demandada por el Consejo Nacional de Educación establece:

«...Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante.»

Esta política establece los siguientes objetivos estratégicos:

«...1. Contar con diseños e instrumentos curriculares que respondan a las características y necesidades de la población y a los avances de la ciencia y la tecnología.

2. Proveer instrumentos de desarrollo y ejecución curricular.

3. Fortalecer el sistema de evaluación para garantizar la calidad educativa.»

Por lo que en base a esta política se realiza la siguiente propuesta de inclusión operativa en las políticas de gestión de la calidad del MINEDUC y de Educación

extraescolar, la inclusión de un programa de formación docente para el desarrollo de competencias en la gestión con liderazgo escolar en los Núcleos Familiares Educativos para el Desarrollo (NUFED).

4. Principios y valores. La labor docente gestiona habilidades, destrezas y conocimientos en liderazgo juvenil, a partir de sus habilidades de liderazgo escolar efectivo.

El centro educativo es un espacio privilegiado para la gestión del liderazgo juvenil crítico, participativo y propositivo.

La alternancia es un modelo educativo para gestionar habilidades en los jóvenes de liderazgo protagónico en el desarrollo familiar y comunitario, por su aplicación inmediata en estos espacios de sus conocimientos desarrollados en el espacio escolar.

La capacidad docente en liderazgo escolar para la gestión y desarrollo de habilidades de liderazgo juvenil es una condición indispensable para su efectiva realización.

La coordinación entre el equipo docente, padres de familia y estudiantes en el proceso de formación es de importancia vital para el logro de resultados y pertinencia de los conocimientos.

Impulsar el liderazgo de los estudiantes a través del involucramiento de estos en las diferentes actividades del centro educativo.

Fomentar la participación de los jóvenes en las gestiones que realice su centro educativo.

Los valores que se fomentan son:

- Liderazgo
- Participación juvenil

- Liderazgo participativo
- Gestión escolar
- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva

5. Estrategias. Se constituyen en las grandes líneas de trabajo que van encaminadas hacia un determinado fin, en su concreción operativa se puede hacer uso de técnicas y metodologías acorde a las habilidades que persigue lograr. Para propósito de esta propuesta son:

a. Fortalecimiento de capacidades profesionales de liderazgo. Es importante que la DIGEEX forme un equipo de directores de los centros educativos NUFED, para fortalecer técnica y conceptualmente sus conocimientos de gestión y liderazgo escolar. Formados, se procurará y acompañará por parte de un equipo de especialistas de la DIGEEX, su replicación en procesos más extendidos, sistemáticos y permanentes hacia la totalidad de docentes de los NUFED. Para ello también es importante.

b. Materiales y equipo. Dotar al equipo docente con materiales educativos como; libros, videos, programas, revistas y bibliografía especializada para fortalecer las habilidades de liderazgo en los jóvenes.

c. Práctica reflexiva. Fortalecer los valores, habilidades y destrezas de los docentes y directores de estos centros a través de la práctica reflexiva y planes realimentados a la luz de la reflexión.

d. Equipo humano profesional funcional y efectivo. Uno de los aspectos importantes es la organización, y el trabajo en equipo, esto requiere de delegación de funciones a todos los docentes, para organizar un equipo de trabajo, debe tomar en cuenta, las características y habilidades de los miembros de su equipo. Para ello es necesario implementar acciones concretas:

- Establecer estrategias de comunicación entre comité de padres de familia y docentes.
- Formación de una organización de jóvenes que apoyen a realizar actividades que beneficie el centro educativo.
- Deben realizar una planificación específica a las necesidades, intereses, características y aspiraciones del grupo de estudiantes que atiende.
- Dotar de las herramientas de dirección y gestión a los directores y docentes de los centros.
- Involucramiento a los jóvenes organizados en la planificación, desarrollo, control y evaluación del desempeño institucional.
- Gestión de la disciplina acorde a la resolución de conflictos la prevención de la violencia.

Para cada uno de estos procesos es importante que el docente conozca de técnicas y metodología,

Estudios de caso.

Trabajo en equipo.

Aportación de ideas

Deliberación de mesas redondas

Técnicas de aplicación

Juegos

Audiovisual

Participación de los jóvenes

e. Cobertura. Esta propuesta es viable para los centros educativos que poseen como visión la formación juvenil en temáticas de liderazgo, por tanto se considera que puede ser utilizado por los distintos centros educativos con características similares, a los analizados en el estudio que generó la presente propuesta

Es importante que la propuesta se llegue a cada uno de los docentes de los Centros NUFED.

Impulsar la propuesta hacia otros centros, programas como: Centro Municipal de Capacitación y Formación Humana (CEMUCAF), Programa de Educación para Adultos por Correspondencia (PEAC)

f. Perfil. Para el desarrollo de habilidades docentes es menester crear equipos de profesionales que la gestionen, por ello se propone:

- **Un equipo de formadores:** quienes desarrollaran las intenciones la temática de la propuesta. Este será un equipo multidisciplinario que planificará, desarrollará y evaluará procesos de formación docente.

- **Un equipo de acompañamiento:** Se integrará con profesionales que harán la labor de coaching en los ambientes escolares que correspondan. Su finalidad primordial es profesionalizar a los docentes en servicio.

g. Recursos materiales: Es importante que la DIGEEX dote de materiales educativos a los centro NUFED, para que logren brindar condiciones para el desarrollo de las habilidades de liderazgo. Esto requerirá, necesariamente una asignación presupuestaria específica.

h. Alianzas estratégicas para la creación de redes de centros educativos que crean sinergia. Es indispensable que los centros educativos busquen alianzas con otras entidades que le ayude a alcanzar los objetivos

propuesta por el programa, estas alianzas pueden ser en dos niveles: i) interno: con otros centros NUFED que han hecho cambios y han generado resultados favorables para el desarrollo del liderazgo juvenil. A lo externo: esto es con las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que brindan asesoría técnica y financiera para generar condiciones viables de desarrollo del programa como: el Consejo Nacional de la Juventud Conjuve. Secretaría de Bienestar Social, Unesco, Unicef, Alas de Guatemala.

i. Modalidades de formación. Se realizará por medio de formación permanente, para ello se establece tres jornadas de formación presencial, así:

- **Taller introductorio:** al personal de nuevo ingreso en el mes de enero. En ella se abordarán los temas de liderazgo, tipos y cualidades de líderes, gestión del aprendizaje. (Se desarrolla en un tiempo de 20 horas efectivas)

- **Taller de seguimiento:** en esta se fortalecen herramientas didácticas para la gestión del aprendizaje del liderazgo. (Se desarrolla en un tiempo de 20 horas efectivas en el mes de mayo)

- **Taller de cierre:** Se fortalecen aspectos de trabajo en equipo, planificación, desarrollo y evaluación de los procesos desarrollo del liderazgo.

Otra modalidad alternativa es la semi-presencial, por medio de jornadas intensivas de formación presencial y de jornadas de autoformación por medios telemáticos o textuales. Tienen la misma estructura de desarrollo que la formación presencial.

Finalmente una modalidad que debe ser permanente y de duraciones temporales más cortas, son los cursos en línea, para la especialización en temas puntuales.

Complemento a estos tres espacios se desarrollarán en tiempos cortos y con la finalidad de realimentar los procesos los círculos de calidad docente.

Realizada este proceso de formación, la DIGEEX podrá certificar a los docentes como expertos en la gestión del liderazgo juvenil para el desarrollo.

j. Apoyo comunitario. Para el logro de los objetivos de la formación es importante que los padres de familia se involucren en las actividades de formación, respaldándola y creando condiciones y espacios de participación para los jóvenes en las decisiones comunitarias.

Lograrlo requiere, fortalecer la participación del comité de padres de familia, a través de capacitaciones de gestión y liderazgo.

k. Gestión del aprendizaje. Realizar reuniones constantes de evaluación y sistematización de lo realizado. Esto generará información reflexionada y analizada de los aspectos potenciales del programa, contribuyendo así a su perfeccionamiento y funcionalidad. Para ello, se realizará visita a los centros educativos, para identificar las prácticas que realizan los docentes.

I. Monitoreo y seguimiento

Como todo proyecto o programa es importante monitorear, para el cumplimiento en tiempo y forma de los resultados y acciones que se han acordado gestar.

Operativamente se requerirá de un equipo para monitorear y acompañar a los docentes capacitados (Coaching).

A partir de esto, crear planes que mejoren y realimenten las acciones, generando así un sistema con permanente actualización. Y sobre todo un compromiso de cada una de los profesionales para divulgar a los docentes y lo más importante a los estudiantes.

B. Propuesta para jóvenes

El proyecto que inicio con docentes, debe trascender y sobre todo cumplir con el objetivo de la institución, que es formar jóvenes líderes capaces de solucionar problemas de su comunidad.

Por ello es importante que los docentes, tomen en cuenta en su planificación anual el tema de liderazgo, y debe ser desarrollado por docentes que estén debidamente capacitados en el tema.

Los jóvenes de los centros NUFED, del primer y segundo año se formaran teóricamente y organizar pequeñas actividades en sus salones de clase. Los estudiantes del tercer año deben llevar a la práctica los conceptos aprendidos durante los tres años.

1. Modalidades de formación. Los talleres se realizarán de manera permanente durante los meses que cada grupo sugiera, este debe ser durante la formación escolar de los estudiantes, se tiene programado ocho talleres de dos horas cada uno, con ocho temas sugeridos, pero esto dependerá del interés de los participantes. Todos los temas se brindaran de manera presencial.

Cada equipo de trabajo debe guiar a sus participantes desde el inicio hasta el final, brindándoles todo el apoyo necesario para que finalicen con éxito los talleres.

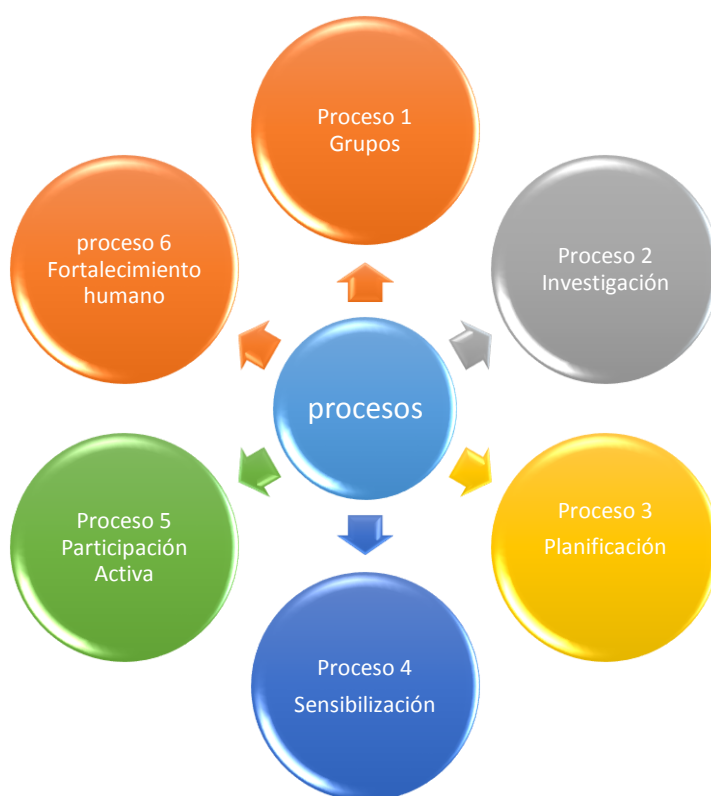
2. Finalización de los talleres. Al finalizar los talleres con cada uno de los grupos, el equipo de estudiantes debe entregar una sistematización de su trabajo realizado a sus docentes guía y a los participantes un diploma avalado por la DIGEEX.

Los estudiantes al finalizar el ciclo escolar obtendrán el diploma de tercero básico y juntamente un diploma que los acredita como agentes multiplicadores de liderazgo.

3. Proceso de la práctica. Para realizar la praxis es necesario que los estudiantes, realicen paso a paso el proceso que se sugiere en este módulo, el proceso ayuda al alcance de los objetivos de los estudiantes. Por ello los estudiantes deben tener objetivos claros y alcanzables.

Para la realización de la práctica los estudiantes deben seguir el siguiente proceso.

Ilustración 2 Procesos del Módulo Juvenil



Fuente: Elaboración Propia en base a procesos de formación

Proceso 1

Conformación de grupos de trabajo

La conformación de equipos de trabajo se realiza con el objetivo de, planificar, coordinar, evaluar, y desarrollar todas las actividades previstas con anticipación, para ello será necesario el apoyo de un docentes, que debe ser el responsable

de: asesorar, planificar, coordinar, revisar, evaluar, y guiar los procesos que realicen.

A cada equipo le corresponde planificar y realizar distintas actividades, tomando en cuenta a todos los estudiantes del establecimiento. El docente guía debe ser el responsable de la conformación de los equipos de trabajo y debe realizarse de acuerdo a cada tipo de liderazgo.

Proceso 2

Investigación

El proceso de investigación tiene como objetivo identificar y conocer de manera interna y externa la institución, para lograrlo, es necesario que los estudiantes diseñen estrategias de apoyo, que permitan obtener la información que requiera cada grupo de estudiantes.

Con la información que obtiene se diseñan estrategias que permitan apoyar a la institución, en temas de liderazgo, esta puede ser de manera institucional como personal.

Entre las estrategias a utilizar están:

- Realización de un Mapeo
- FODA
- PNI
- Entre vistas personales
- U otros que diseñen los estudiantes.

La investigación no debe abarcar únicamente el conocimiento de la institución, los estudiantes deben estar actualizados con los temas que desarrollarán con cada grupo, para ello deben investigar y analizar cada información.

Proceso 3

Planificación

La importancia de planificar las acciones radica en el buen ordenamiento de las actividades. Por ello los jóvenes deben planificar cada uno de los procesos a realizar y esto debe ser apoyado por el docente guía.

Es importante realizar dos planes de trabajo:

La primera se realiza con el objetivo de organizarse como equipo, la cual debe contener la distribución de funciones de cada estudiante, y sobre todo las actividades que se realizarán, como: visitas a las organizaciones, reuniones de grupo, distribución de responsabilidades, entre otros.

El segundo plan debe ser más preciso, debe describir las acciones que se realizarán con el grupo o grupos elegidos, y para ello es importante tener claro los objetivos, los temas a tratar, los actores, los responsables de cada actividad, el tiempo, cronograma de actividades, y sobre todo debe responder a la realidad y necesidades del grupo.

El docente guía debe planificar juntamente con sus guiados el plan de acción, de esa manera se alcanza un aprendizaje mutuo y se logra efectuar un trabajo con mejor coordinación. El plan de acción debe realizarse de forma clara y teniendo el cuidado de involucrar a todas las persona del equipo.

Proceso 4

Sensibilización

Cada equipo de estudiante tendrá como reto, sensibilizar a un grupo de persona, institución, colegio; OGs, ONGs, grupos juveniles Cocodes, Codedes, y personas individuales, para capacitarlos en distintos temas de liderazgo.

Es importante que el proceso de sensibilización cumpla dos aspectos importantes las cuales son: Información e involucramiento de todos los actores antes descritos. Sensibilizar de estas dos formas será una manera de abordar los desafíos, oportunidades y limitaciones que sufren cada uno de las personas que participen del proyecto. La sensibilización se realizara con:

- Instituciones Educativas
- Organizaciones y líderes locales
- Personas individuales

Proceso 5

Participación activa

Realizada las visitas y sensibilizaciones de los actores, se hace necesario convocar a cada grupo y brindar la información que se obtuvo en la investigación, es importante que cada grupo conozca los resultados de la investigación, y con ello puedan proponer temas que los ayude a mejora su equipo de trabajo y las labores que realizan.

Con esta reunión se logrará realizar la clasificación de temas, y al mismo tiempo conocer que institución participará en los distintos talleres, lugares, horarios y materiales acorde a las temáticas a tratar.

Proceso 6

Fortalecimiento humano

El fortalecimiento del desarrollo humano comprende ejecutar el plan de capacitación previamente, coordinado, analizado y revisado por los actores involucrados, (docente guía, organización cooperante, estudiantes) en ella debe contener todas las temáticas que se desean abordar con los grupos, esto se realiza con el objetivo de fortalecer las competencias de los participantes.

Los talleres deben realizarse con una metodología adecuada y de acuerdo al perfil de las personas que participen, como recomendación es importante utilizar la metodología activa, con ello se obtiene el desarrollo de distintas habilidades como la de expresión, el dinamismo, pensamiento crítico, entre otros.

Los estudiantes son los agentes que deben realizar cada uno de los procesos, como planificación, capacitación, entre otros, de esa manera se logra que los estudiantes pongan en práctica cada uno de los conocimientos adquiridos durante su tiempo de estudio, y alcanzar con ello las competencias deseadas.

Se propone a cada grupo una formación de ocho temas de dos horas cada uno, para ser un total de dieciséis horas, efectivas, las cuales están sujetos a cambios según sugerencias de los participantes, la práctica tendrá una duración de dos meses los cual debe realizarse todos los procesos en ese lapso de tiempo.

Entre los temas que se pueden abordar en los talleres, son:

Talle 1 Valoración personal

Talle 2 Identidad

Taller 3 Relaciones humanas

Taller 4 Liderazgo

Taller 5 Trabajo en equipo

Taller 6 Comunicación

Taller 7 Resolución de conflicto

Taller 8 Pensamiento critico

VII. PROPUESTA FINANCIERA

Para realizar la propuesta financiera se toma como base la experiencia de los representantes de la Dirección General de Educación Extraescolar, (DIGEEX) quienes explicaron los gastos que realizan en cada taller de capacitación, pero fundamentalmente se tomó en cuenta el proceso de la propuesta del modelo de formación de directores, para llegar al monto que se indica.

Para la propuesta financiera de los estudiantes se realiza a través de la propuesta juvenil, esta detalla cada proceso de la práctica que deben realizar los estudiantes.

Los cuadros detallan los costos de inversión que debe realizar la Dirección General de Educación Extraescolar, (DIGEEX) los estudiantes y padres de familia al llevar a la praxis este módulo. En ellas se toma en cuenta la participación de 250 directores de los distintos centros educativos a nivel nacional. Y la participación de los estudiantes de los centros educativos.

En el presupuesto de la formación de directores se ha tomado en cuenta únicamente a (DIGEEX) como el ente financiero. El costo de este proyecto asciende a la cantidad trecientos diecisiete mil ciento doce con cincuenta centavos (317,112.50) el monto se obtuvo de los distintos rubros, como: gastos administrativos, mobiliario y equipo, alquiler, alimentación, entre otros. Se detalla rubros y cuentas de los gastos que se realizará en la formación de los docentes.

Los presupuesto puede sufrir cambios, esto depende del lugar, tiempo y espacio, dicha situación conlleva a determinar una temporalidad para el uso del presupuesto de tres años, tiempo estimado para el logro de la formación de tres grupos de directores a nivel nacional, además debe tomarse en cuenta el incremento anual de los centros NUFED.

En este apartado también se incluye un presupuesto de gastos que realizaran los estudiantes en el momento de la práctica, el monto del presupuesto y los

detalles de la misma debe darse a conocer a los estudiantes y padres de familia, para que apoyen a sus hijos buscando estrategias para sufragarlos.

Para realizar el presupuesto se tomó en cuenta los siguientes detalles tales como: alquiler de mobiliario y equipo, alimentación, útiles y enseres, cuyo monto asciende a la cantidad de doce mil quinientos treinta y siete con cincuenta centavos. (12,537.50) este presupuesto está sujeto a modificación según sea el caso. Los cuadros con los detalles se puede observar en los siguientes cuadros.

Tabla 11 Presupuesto de inversión docente

| Cant | COSTOS DE INVERSIÓN | Costo por Unidad | Costo Total | Total por Rubro |
|------|-----------------------------------|------------------|-------------|-------------------|
| | ADMINISTRACIÓN | | | |
| | SUELDOS Y SALARIOS | | | |
| 5 | Formadores Q 3,000.00 mensuales | Q 36,000.00 | Q180,000.00 | |
| 1 | Servicios técnicos de computación | Q 10,000.00 | Q 10,000.00 | Q190,000.00 |
| | BIENES MUEBLES | | | |
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | | | |
| 1 | Cañonera | Q 6,000.00 | Q 6,000.00 | |
| 1 | Computadora | Q 4,000.00 | Q 4,000.00 | |
| 1000 | Sillas | Q 1.00 | Q 1,000.00 | |
| 200 | Mesas | Q 5.00 | Q 1,000.00 | Q 12,000.00 |
| | ÚTILES Y ENSERES | | | |
| 5 | Resmas de papel bond | Q 50.00 | Q 250.00 | |
| 5 | Tintas para impresora | Q 60.00 | Q 300.00 | |
| 250 | Lapiceros | Q 1.00 | Q 250.00 | |
| 250 | Folders | Q 1.00 | Q 250.00 | |
| 20 | Discos | Q 3.00 | Q 60.00 | |
| 250 | Ganchos para folders | Q 0.25 | Q 62.50 | |
| 240 | Copias de módulos | Q 6.00 | Q 1,440.00 | |
| 250 | Libros | Q 50.00 | Q 12,500.00 | |
| 250 | Revistas | Q 12.00 | Q 3,000.00 | |
| 250 | Copias de Videos | Q 16.50 | Q 4,125.00 | Q 22,237.50 |
| | ÚTILES VARIOS | | | |
| 250 | Pago de viáticos | Q 65.00 | Q 16,250.00 | |
| 250 | Hospedaje | Q 150.00 | Q 37,500.00 | |
| 250 | Alimentación | Q 76.50 | Q 19,125.00 | Q 72,875.00 |
| | COSTO TOTAL | | | 317,112.50 |

Fuente: Elaboración propia con base al presupuesto de Módulo Juvenil

Tabla 12 Resumen de presupuesto de inversión de docentes

| RESUMEN GENERAL DE GASTOS DEL MODELO DE DOCENTES. | | |
|--|---------------------------|--------------------|
| Cantidad | Costo de inversión | Monto total |
| 1 | Sueldos y salarios | Q.210,000.00 |
| 2 | Mobiliario y equipo | Q. 12,000.00 |
| 3 | Útiles y enseres | Q. 22,237.50 |
| 4 | Varios | Q. 72,875.00 |
| 5 | Monto Total | Q.317,112.50 |

Fuente: Elaboración propia ha presupuesto de Propuesta Docente

Tabla 13 Presupuesto de inversión estudiantes

| Cant | COSTOS DE INVERSIÓN | Costo por Unidad | Costo Total | Total por Rubro |
|-------------|------------------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|
| | ADMINISTRACIÓN | | | |
| | SUELDOS Y SALARIOS | | | |
| 6 | Alquileres de cañonera | Q 250.00 | Q 1,500.00 | |
| 1 | Computadora | Q 4,000.00 | Q 4,000.00 | |
| 150 | Sillas | Q 1.00 | Q 150.00 | |
| 150 | Mesas | Q 5.00 | Q 750.00 | Q 6,400.00 |
| | ÚTILES Y ENSERES | | | |
| 5 | Remas de papel bond | Q 50.00 | Q 250.00 | |
| 5 | Tinta para impresora | Q 60.00 | Q 300.00 | |
| 150 | Lapiceros | Q 1.00 | Q 150.00 | |
| 150 | Folders | Q 1.00 | Q 150.00 | |
| 20 | Discos | Q 3.00 | Q 60.00 | |
| 150 | Ganchos para folders | Q 0.25 | Q 37.50 | |
| 200 | Folletos (copias de módulos) | Q 6.00 | Q 1,200.00 | |
| 40 | Horas de Internet | Q 6.00 | Q 240.00 | Q 2,387.50 |
| | ÚTILES VARIOS | | | |
| 150 | Alimentación | Q 25.00 | Q 3,750.00 | Q 3,750.00 |
| | COSTO TOTAL | | | Q 12,537.50 |

Fuente: Elaboración propia con base a Módulo Juvenil

Tabla 14 Resumen de presupuesto de inversión de estudiantes
RESUMEN GENERAL DE GASTOS DEL MODELO DE ESTUDIANTES.

| Cantidad | Costo de Inversión | Monto total |
|----------|---------------------|-------------|
| | Mobiliario y equipo | Q 6,400.00 |
| | Útiles y enseres | Q 2,387.50 |
| | Varios | Q 3,750.00 |
| | Monto total | Q 12,537.50 |

Fuente: Elaboración propia con base a Módulo Juvenil

VIII. CONCLUSIÓN

La investigación realizada en varios centros NUFED, reveló distintas problemáticas, como; la falta de coordinación entre docentes y padres de familia, desconocimiento de normas del comité de padres de familia, desconocimientos de los objetivos de la DIGEEX, falta de capacitación en temas de liderazgo, también se descubrió que es importante que estos centros educativos se asocien con otras organizaciones para obtener beneficios.

Los directores, docentes, estudiantes y padres de familia, no coordinan actividades que benefician al centro educativo, esto perjudica el buen funcionamiento de los centros, y no logran obtener beneficios que ayuda al desarrollo del centro en todos sus ámbitos.

La poca colaboración de los padres de familia, radican en la falta de información de los integrantes del comité, acerca de sus derechos y obligaciones como miembros del establecimiento.

La dirección general de Educación Extraescolar, posee un objetivo que busca que los jóvenes sean líderes de su comunidad, pero en la realidad la mayoría de los docentes indican desconocer este objetivo, y dentro del pensum de estudios, no existe algún contenido que realmente logre el alcance de este objetivo.

Aunado a ello a los docentes de estos centros educativos, no les brindan capacitaciones acerca de este tema, por ello los docentes no transmiten estos conocimientos en los salones de clases.

Realizando comparaciones con otros centros educativos que son considerados exitosos, se descubrió que el éxito de estos centros educativos se debe a la buena comunicación que tiene los padres de familia con los docentes, ya que coordinan cada una de las actividades planificadas.

IX. RECOMENDACIONES

Equipo directivo de padres de familia:

Es fundamental que los padres participen activamente en el desarrollo de las gestiones y actividades llevadas a cabo dentro y fuera del centro educativo, pues estos realizan un rol muy importante en la sociedad y por ende en la educación de sus hijos.

Debe constituirse una coordinación adecuada entre el equipo de docentes y la organización de padres de familia, que permita que estos últimos constituyan un apoyo y respaldo para las distintas iniciativas, en beneficio de la población estudiantil.

Se debe favorecer la integración multidisciplinaria de las organizaciones de padres y estudiantes pues ellos constituyen una suma de aportes para una mejora constante del proceso de formación. El intercambio de ideas y el establecimiento de consensos permiten que los objetivos se logren a corto, mediano y largo plazo.

Equipo Docentes:

Es importante que los docentes brinden oportunidad participativa a los jóvenes en las actividades que se desarrollan en el centro educativo, esta acción es determinante para lograr que en un futuro la organización, planificación y coordinación de acciones lo realicen ellos.

Resulta indispensable que en reuniones con padres de familia se tome en cuenta distintas temáticas como por ejemplo: liderazgo, gestión, comunicación y otros, pues además de ser importantes resultan siendo necesarios para llevar a cabo un ejercicio de responsabilidades acorde a las necesidades de estudiantes, centro educativo y comunidad.

El equipo docente debe planificar, coordinar y desarrollar temáticas de participación y liderazgo juvenil. El objetivo de esto es dotar a los alumnos de conocimientos básicos relacionados con los temas descritos anteriormente.

Es importante que el equipo docente y el consejo educativo coordinen las acciones para lograr alcanzar la calidad educativa y motivar a los jóvenes para desarrollar en ellos la participación y el liderazgo.

La Dirección General de Educación Extraescolar –DIGEEX- :

A la Dirección General de Educación Extraescolar DIGEEX se le recomienda la ejecución de esta propuesta en un periodo prudente, con esto se permite mejorar la gestión y liderazgo de los docentes para luego transmitirlo a los estudiantes.

Se debe establecer el mecanismo adecuado para aprovechar la potencialidad y capacidad que poseen los docentes para realizar gestiones sin la ayuda de la cartera ministerial. Asimismo es importante que los comités de apoyo logren una adecuada atención por parte del Ministerio de Educación.

Como objetivo final se busca que los otros programas que forman parte de la DIGEEX, como: CEMUCAF, PEAC, tomen en cuenta la propuesta para desarrollarlo en sus espacios de trabajo.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Ministerial 785-2011. (2011). *Modalidades Flexibles*. Guatemala.
- Aula facil.com*. (2012, 10 2). From <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Leccion14.htm>
- Alianza por la Calidad de la Educación (2010) Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Modulo I. basica.sep.gob.mx/pec/pdf/programa/MatGestModulo1.pdf
- Asambleas de Dios del Perú. (2011). *Módulo IV, El líder y su crecimiento continuo*. Perú: Departamento Nacional de Iglecrecimiento.
- Centro de atención permanente CAP. (2011). *Censo poblacional*. San Juan Comalapa, Chimaltenango: Centro de Sal-ud.
- Chavez, H. (2008). *Circunstancia Seguidores y Liderazgo*.
- Consejo EducativoComutario Kaqchikel Moloj/Fundación Kaqchikel. (2008). *Modelo Educativo Maya kaqchikel/ Raxnaq' I K'aslemal*. Guatemala: Kaqchiel Moloj.
- Consejo Nacional de Educación . (2010). *Políticas Educativas*. Guatemala.
- Diaz, S. C. (2002). *Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional en la Facultad de Educación* . Lima, Perú.
- Dirección General de Educación Extra Escolar DIGEEX. (2009). Instrumento y actividades de la Pedagogía de la alternancia. Guatemala, Guatemala.
- Dominguez Peña, R. F., & Otros. (1997). *La motivación docente y su influencia en el desarrollo de la expresión oral*. Guayaquil: Unidad educativa "La Inmaculada".
- Dufaul, R. N. (2007). *Alcances de la educación no formal, Extraescolar o Paralela en Guatemala*. Guatemala: Ministerio de Educación.

Educación, M. d. (2008). *Manual de formación docente*. Guatemala.

Educación, M. d. (2008). *Orientación para el desarrollo Curricular* . Guatemala.

Fonseca O. (2007). Docente como Líder el Aula. [comentarioeducativo.blogspot.com/2007/07 el docente como líder en el aula.](http://comentarioeducativo.blogspot.com/2007/07/el-docente-como-lider-en-el-aula)

Fondo para el logro de los COM. (2012) *Gestión Social y Emprendurismo*. 8 pasos para implementar un programa de capacitación con personas jóvenes rurales.

Fundación Origen (2011) *Manuel de Gestión directiva en un Modelo Holístico de la Escuela Agroecológica de Pirque*. fundacionorigenchile.org/esp/wp-content/

Flores, S., Gaete, X., Lazcano, M., & Vargas, T. (2009, 10 03). www.slidershare.net. Retrieved 10 10, 2012 from www.slidershare.net

Frisancho, R. E. (2010). *Propuesta de un Modelo de Gestión Institucional para mejorar la Calidad de la Gestión Educativa en la institución Educativa Independencia América de la Región*. Arequipa, Perú.

Garza J.G (s/f) Liderazgo del docente debe hacerse una transformación cultural.

portalsej.jalisco.gob.mx

Gastelo Miskulin, D. T. (2012, 10 2). *El trabajar en equipo*. From <http://www.universidadperu.com/articulo-el-trabajar-en-equipo-se-aprende-trabajando-en-equipo-universidad-peru.php>

Leiva, V. L. (2010). *Liderazgo y mejora educativa*. Chile.

Ministerio de Educación. (2010). *Curriculum Nacional Base Nivel Medio Ciclo Básico Primer Grado, Articulación Modalidad de Alternancia*. Guatemala: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (s/f) *Módulo de Formación de Competencias para la gestión escolar en contexto de pobreza*. Gestión Curricular.

[www.mineduc.edu.gt./recursoseducativos/descargar/directores/gestión curricular/pdf](http://www.mineduc.edu.gt/recursoseducativos/descargar/directores/gestión-curricular/pdf)

Municipalidad de San Juan Comalapa. (2006). *SERPROIC*. Retrieved 2012 from [http// serproic.atwebpages.com](http://serproic.atwebpages.com)

Menchú, R. (2009). *Una propuesta pedagógica para transformar* . Guatemala: Maya Na'oj .

Pont, B. (2008). Improving School Leadership. *OCDE*, 200.

Rodriguez, N. (2000). *Gestión Escolar y Calidad de la Enseñanza*. Venezuela.

Rodríguez, R. T. (2010). Dimensión del liderazgo docente. *Investigación multidisciplinaria*, 110.

Propuesta Educativa Universidad de Guanajuato. (2010). *Modelo Educativo*. México, Guanajuato.

Programa Escuelas de Calidad (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. portalsej.jalisco.mx

Rojas A. (s/f). Liderazgo Docente: Piedra Angular en la educación de calidad en América Latina. Portal.unesco.org.

Salesiano e hijos de María Auxiliadora. (2009). *Modelo Educativo*. México.

Secretaria de Educación Pública (2009) Modelo de Gestión Educativa Estratégica. www.edomex.gob.mx

Teixidó i Saballs, J. (1999). *La comunicación en los centros educativos*. Girona: Universitat de Girona.

Uribe, M. T. (2010). Federalización y gestión educativa estatal. *Revista Mexicana de investigación educativa* .

Valda, J. C. (2010, 09 18). ¿Por qué no funciona el trabajo en equipo? Buenos Aires, Argentina. Retrieved 09 24, 2012 from <http://jcvalda.wordpress.com/2010/09/18/%C2%BFpor-que-no-funciona-un-equipo-de-trabajo/>

Wiss, E. (n.d.). Gestión Escolar. *Revista México de Investigación Educativa*, 261-268.

ANEXO 1

Tabla 15 Total habitantes área urbana

| CATEGORÍA | NOMBRE | No. HABITANTES |
|-----------------------------|-------------------|----------------|
| Pueblo (cabecera municipal) | San Juan Comalapa | 20,047 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE 2011

Tabla 16 Habitantes por área periurbana

| Nombres | No. de habitantes |
|-----------------------|-------------------|
| Caserío Chuacaña | 97 |
| Caserío Chuaquisali | 107 |
| Caserío Chuasij | 896 |
| Caserío Manzanillo | 788 |
| Colonia las Victorias | 620 |
| Colonia las Tomas | 421 |
| Caserío Paxan | 383 |
| Caserío Paxot | 258 |
| Barrio Tzanjuyú | 368 |
| Colonia San Juan | 201 |
| Caserío Xetuneyché | 236 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE 2011

Tabla 17 Habitantes por área rural

| Categoría | Nombres | No. de habitantes |
|---------------|-----------------|-------------------|
| Caserío | Agua Caliente | 931 |
| | Chichali | 329 |
| | Chirijuyu | 149 |
| | Chimiya | 124 |
| | San Juan Palima | 449 |
| | Pamumus | 753 |
| | Panicuy | 149 |
| | Panimacac | 230 |
| | Paraxaquen | 69 |
| | Pavit | 413 |
| | Paya | 274 |
| | Quisaya | 364 |
| | Xetonox | 512 |
| Parcelamiento | Cojoljuyu | 886 |
| Aldea | Pachitur | 253 |
| | Panabajal | 3,509 |
| | Paquixic | 1,066 |
| | Paraxaj | 470 |
| | Patzaj | 982 |
| | Simajhuleu | 1986 |
| | Xenimaquin | 513 |
| | Xiquin Sanahi | 651 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE 2011

Tabla 18 Habitantes por ubicación geográfica

| Habitantes de San Juan Comalapa | |
|---------------------------------|--------|
| Urbana | 20,047 |
| Periurbana | 4,375 |
| Rural | 14,953 |
| Total | 39,375 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE 2011

ANEXO 2

Tabla 19 Distribución poblacional de San Juan Comalapa

| EIDADES | ÁREA URBANA | | | | ÁREA RURAL | | | |
|-----------------|-------------|------------|--------|--------|------------|--------|--------|--------|
| | H | M | T | % | H | M | T | % |
| De 0 a 4 años | 215 | 223 | 438 | 2.18% | 1,795 | 1,804 | 3,599 | 18.51% |
| De 5 a 9 años | 1,296 | 1,228 | 2,524 | 12.59% | 1,506 | 1,544 | 3,050 | 15.69% |
| De 10 a 14 años | 2,918 | 2,847 | 5,765 | 28.76% | 1,355 | 1,238 | 2,593 | 13.34% |
| De 15 a 19 años | Mujeres | 4,035 | --- | 20.13% | 1,017 | 1,016 | 2,033 | 10.46% |
| De 20 a 29 años | | | | | 1,572 | 1,612 | 3,184 | 16.38% |
| De 30 a 39 años | | | | | 997 | 1,037 | 2,034 | 10.46% |
| De 40 a 49 años | | | | | 588 | 678 | 1,266 | 6.51% |
| De 50 a 59 años | 5,934 | 1,351 | 5,934 | 36.40% | 338 | 435 | 823 | 4.23% |
| De 60 o mas | | | | | 404 | 451 | 855 | 4.40% |
| TOTALES | 10,363 | 9,684 | 10,363 | 100% | 9,622 | 9,815 | 19,437 | 100% |
| % | 51.70 % | 48.30 % | 100% | | 49.50% | 50.50% | 100% | |

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de monografía de Pérez (2011)

ANEXO 3

Tabla 20 Población por grupos de edad y sexo, 2011

| Localidad Distritos | | XENIMAQUÍN | | | PAQUIXIC | | |
|------------------------|--------------|------------|-----|-----|----------|-----|------|
| | | F | M | T | F | M | T |
| < 29 días | Neonato | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 |
| 29 días a 1 año | Lactante | 9 | 9 | 18 | 17 | 16 | 33 |
| 1 año a < 9 años | Niñez | 101 | 97 | 198 | 193 | 186 | 379 |
| 9 año a < 20 años | Adolescencia | 80 | 77 | 157 | 155 | 149 | 304 |
| 20 año a < 49 años | Adulto | 110 | 105 | 225 | 211 | 203 | 414 |
| 49 año y más | Adulto Mayor | 34 | 32 | 66 | 65 | 62 | 127 |
| TOTALES | | 334 | 321 | 655 | 643 | 617 | 1260 |

FUENTE: Elaboración propia con base a información del Centro de Atención Permanente CAP (2011), del Centro de Salud de San Juan Comalapa.

Tabla 21 Aspectos educativos y socioeconómicos

| ASPECTOS | COMUNIDADES | |
|--------------------------|--|---|
| | XENIMAQUÍN | PAQUIXIC |
| Educación | Preprimaria Primaria Básica (NUFED) | Preprimaria Primaria Básica (NUFED) |
| Economía / Producción | Agricultura Ganadería Corte de hortalizas | Floristería: Crisantemos Claveles Rosas Hortensias |
| Artesanías | Carpintería Labradores Tejidos: Fajas Servilletas Güipiles Estolas | Confección de Fajas Servilletas Güipiles Estolas |
| Vías de acceso | Camino de terracería transitable en cualquier época del año | Posee 3 vías de acceso: Carreteras asfaltadas: 1. Por el lado sur desde la aldea Xiquin 2. Por el lado norte Simajuleu Vía Peatonal 3. Por el lado oeste el Casco Urbano. |

FUENTE: Elaboración propia con base a información del Centro de Atención Permanente CAP (2011), del Centro de Salud de San Juan Comalapa.

ANEXO 4

Tabla 22 Tasa de cobertura por niveles Educativos Municipio de Patzún
 Departamento de Chimaltenango
 Año: 2009

| Niveles | Rango de edad | Población en edad escolar | Alumnos inscritos | Cobertura % | Déficit de cobertura |
|---------------|---------------|---------------------------|-------------------|-------------|----------------------|
| Preprimaria | 4 a 5 | 3,297 | 2,333 | 71 | 29 |
| Primaria | 6 a 11 | 8,837 | 8,458 | 96 | 4 |
| Básico | 12 a 14 | 3,796 | 1,455 | 38 | 62 |
| Diversificado | 15 a 18 | 4,558 | 325 | 8 | 92 |
| | | 20,488 | 12,598 | 61 | 39 |

Fuente: Elaborado por Sheny Say con base a datos del Ministerio de educación 2009

ANEXO 5

Tabla 23 Aldeas y distancias

| No. | Aldeas | Distanticas |
|-----|--------------------|---------------|
| 1 | Caliaj | 35 Kilómetros |
| 2 | Caquixajay | 28 Kilómetros |
| 3 | Cruz de Santiago | 06 Kilómetros |
| 4 | Chajalajya | 12 Kilómetros |
| 5 | Chichoy | 25 kilómetros |
| 6 | Chirijuyú | 10 kilómetros |
| 7 | Chuatzumuj | 10 kilómetros |
| 8 | El tablón | 35 kilómetros |
| 9 | Pacorral | 14 kilómetros |
| 10 | Pachali | 20 kilómetros |
| 11 | Palamá | 20 kilómetros |
| 12 | San Vicente Palamá | 15 kilómetros |
| 13 | Pamezul | 25 kilómetros |
| 14 | Panabajal | 08 kilómetros |
| 15 | Paquip | 30 kilómetros |
| 16 | Paraxquín | 36 kilómetros |
| 17 | Paxorotot | 08 kilómetros |
| 18 | Pueblo Viejo | 04 kilómetros |
| 19 | Xecoxol | 18 kilómetros |
| 20 | Xejaví | 12 kilómetros |
| 21 | Xenimajuyú | 07 kilómetros |
| 22 | Xepac | 18 kilómetros |
| 23 | Xetzac | 03 kilómetros |
| 24 | Zaculéu | 18 kilómetros |
| 25 | Cuachalí | 04 kilómetros |
| 26 | Agua Escondida | 12 kilómetros |
| 27 | La cumbre | 32 kilómetros |
| 28 | Chivarabal | 08 kilómetros |
| 29 | Vista Bella | 06 kilómetros |
| 30 | Pacacáy | 28 kilómetros |
| 31 | Panimacoc | 06 kilómetros |
| 32 | San José Chirijuyú | 12 kilómetros |
| 33 | Pachichiac | 30 kilómetros |
| 34 | El Tesoro | 38 kilómetros |

Fuente. Tesis de administración educativa de la Universidad de San Carlos