



“La facultad de dirigir es una de las más preciosas y más necesarias de las capacidades humanas: es un arte que es necesario aprender.” Dobbins

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
EL LIDERAZGO DEL EQUIPO COORDINADOR Y DE AGENTES EDUCATIVAS DOCENTES COMO EJE
ARTICULADOR DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS CON LAS MADRES COMUNITARIAS, NIÑOS Y NIÑAS
DE LA UPA LAS COMETAS DE FE Y ALEGRÍA ANTIOQUIA

BLANCA NILSA GIL ARIAS
MARÍA GUISELA SERNA PATIÑO
JOHANA CAROLINA RÚA BECERRA

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA
SEDE MEDELLIN
2015

“La facultad de dirigir es una de las más preciosas y más necesarias de las capacidades humanas: es un arte que es necesario aprender.”

Dobbins

DEDICATORIA

El presente trabajo va dirigido y dedicado con una expresión de gratitud a Dios, nuestras familias, la Universidad Católica de Manizales, la UPA las cometas, los docentes, compañeros y todas las personas que nos apoyaron y acompañaron en este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por darnos la posibilidad de vivir una experiencia y aprendizaje más en nuestra vida personal y profesional.

A nuestras familiar por su apoyo incondicional y comprensión frente a los momentos que por razones académicas no pudimos estar presentes.

A la UCM por brindarnos los elementos, orientaciones y conocimientos necesarios para desarrollar con éxito el proyecto de la especialización.

A Fe y Alegría y todo el personal que nos acompañó y aportó al desarrollo de nuestro proyecto y a todas las personas que de una u otra forma hicieron parte de este importante trabajo.

NOTAS DEL DIRECTOR

SR. DIRECTOR DE LA ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA

Manifestamos nuestra conformidad con el contenido del proyecto de la especialización:

“el liderazgo del equipo coordinador y de agentes educativas docentes como eje articulador de los procesos pedagógicos con las madres comunitarias y niños (a) de la upa las cometas de fe y alegría Antioquia

realizado por: Blanca Nilsa Gil Arias

Johana Carolina Rúa Becerra

Maria Guisela Serna

Notas del director

FIRMA DIRECTOR

Tabla de contenido

1. Título del proyecto	10
2. Descripción del Problema	11
3. Descripción de la institución	17
4. Pregunta problematizadora	20
5. Objetivos	21
5.1 Objetivo general	21
5.2 Objetivos específicos	21
6. Justificación	22
7. Fundamentación	24
7.1 Estilo de dirección y liderazgo	24
7.2 Liderazgo Educativo desde la (gestión del conocimiento)	25
7.4 POAI (Plan operativo de Atención Integral) haciendo referencia puntual en las categorías de educación y desarrollo y gestión institucional.	30
8. Diseño metodológico	33
8.1 FASE I	34
8.2 FASE II:	35
8.3 FASE III:	36
9. Recursos Humanos	38
9.1 Rubros del Proyecto	¡Error! Marcador no definido.
9.2 Descripción de gastos del personal (recurrentes)	¡Error! Marcador no definido.
10. Recursos Financieros	40
10.1 Descripción de equipos de uso propio (Recurrentes)	40
10.2 Valoración salida de campo (Recurrente)	40

11.	Cronograma actividades	41
12.	Evaluación y Métodos (Informe de Seguimiento del desempeño del proyecto)	45
13.	Resultados, hallazgos y/o logros	51
14.	CONCLUSIONES	64
15.	ANEXOS	66
16.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

Presentación

El presente proyecto es el resultado de un ejercicio de reflexión acción educativa que a partir de la Especialización en Gerencia Educativa con la Universidad Católica de Manizales y en donde al analizar el rol del gerente se visualizó la necesidad de realizar un proyecto que nos permita identificar el estilo de liderazgo en el equipo coordinador, agentes educativos docentes, madres comunitarias, niños y niñas de la UPA las cometas de Fe y Alegría Antioquia.

Participaron de talleres vivenciales, encuestas, reflexiones y actividades 4 coordinadoras pedagógicas, 16 AE docentes, 56 Madres comunitarias y 717 niños y niñas DE LA UPA las cometas de Fe y Alegría Antioquia, las cuales posibilitaron un acercamiento al conceptos de liderazgo y la importancia de fortalecer esta habilidad para mejorar los procesos de atención en una organización y como desde el rol de los maestros podemos permear los procesos pedagógicos estimulando estas habilidades desde la primera infancia.

1. Título del proyecto

EL LIDERAZGO DEL EQUIPO COORDINADOR Y DE AGENTES EDUCATIVAS DOCENTES COMO EJE ARTICULADOR DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS CON LAS MADRES COMUNITARIAS Y NIÑOS Y NIÑAS DE LA UPA LAS COMETAS DE FE Y ALEGRÍA ANTIOQUIA.

2. Descripción del Problema

Para la identificación del eje problemático nos remitimos al seguimiento y evaluación que la sede de la UPA le lleva al personal, dado que por ser una institución de atención a la primera infancia no cuenta con un plan de mejoramiento como lo establece el Ministerio de Educación Nacional para las demás instituciones de Educación Formal.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UPA

A partir del análisis del instrumento de seguimiento y evaluación de desempeño realizado a las Agentes Educativas Docentes de la Unidad Pedagógica de Apoyo (UPA), logramos detectar en los siguientes indicadores un bajo grado de cumplimiento en cada una de las variables que corresponden a las funciones asignadas en su rol, a continuación se destacan solo los numerales que nos ayudan a describir el eje problemático.

En el indicador **COMPETENCIAS REFERIDAS A LA GESTIÓN** retomamos los numerales del 24 al 26 que apuntan al liderazgo del AE educativo y su interacción con las madres comunitarias y los niños

24. Orienta, acompaña y ejecuta con la madre comunitaria actividades que promueven el mejoramiento de los procesos de ellas, teniendo como referente los diferentes momentos pedagógicos con los niños y niñas.

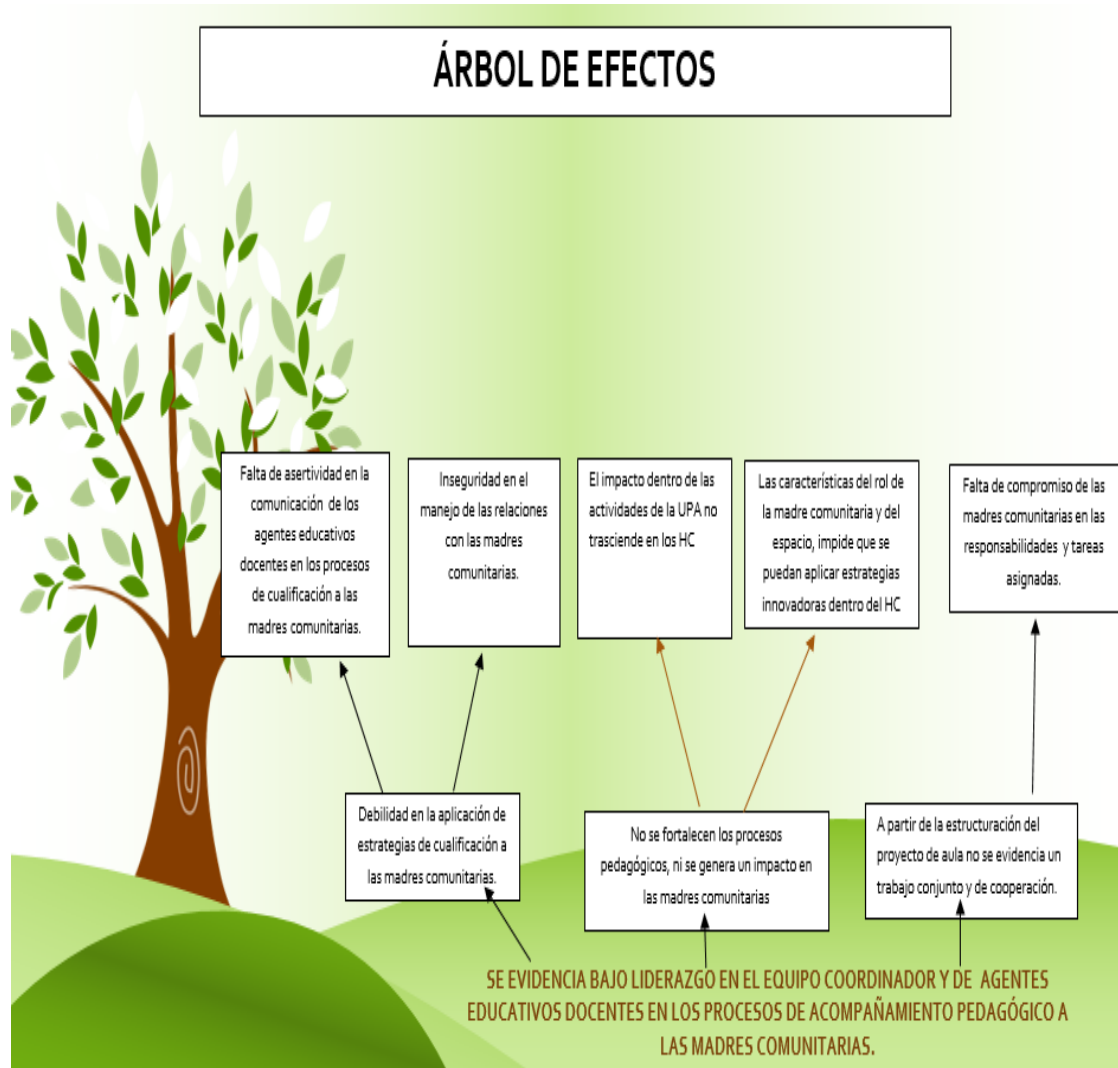
25. fortalece los procesos pedagógicos de las madres comunitarias, niños y niñas; a partir de la innovación, acompañamiento, apoyo, recursividad y estrategias de impacto.

26. Desarrolla un proceso de acompañamiento acorde y constante a la madre comunitaria, evidenciándose esto en un mejoramiento de la práctica educativa de ella con los niños y niñas.

En la competencia referida a la METODOLOGÍA Y CONTENIDOS BÁSICOS DE LA EDUCACIÓN INICIAL, se destacan los numerales 1 y 2:

- Propone y ejecuta acciones desde lo metodológico y didáctico para la cualificación de los
- Procesos pedagógicos y de atención a la madre comunitaria.
- Planea de manera intencionada las actividades pedagógicas a desarrollar con las madres comunitarias partiendo del establecimiento de las necesidades de acompañamiento, lo cual lo evidencia en las propuestas de cualificación con su intencionalidad y las actividades para los niños y niñas, diseñadas en cada proyecto de aula.

Teniendo presente lo anterior consideramos que estos aspectos nos brindan los elementos necesarios para realizar un proyecto sobre las habilidades del liderazgo en el equipo coordinador y agentes educativas docentes y madres comunitarias, como posibilidad también de fortalecer los procesos de acompañamiento pedagógico en el aula a los niños y niñas que asisten a la UPA la cometa de Fe y Alegría.



Análisis eje problemático

Análisis de las herramientas POAI (Plan Operativo de Atención Integral) y evaluaciones de desempeño del personal Coordinador y Docente de la UPA (Unidad a Pedagógica de Apoyo) LAS COMETAS de Fe y Alegría Antioquia.

Fe y Alegría como entidad prestadora de servicio a la primera infancia en la ciudad de Medellín, operador del programa Buen Comienzo en el entorno comunitario, presta atención mediante ocho UPAS, de las cuales hacemos alusión en este tan importante trabajo de cuatro, nombradas como LAS COMETAS, las cuales se encuentran ubicadas en el barrio Robledo Aures de la ciudad de Medellín, atendiendo a 832 niños y niñas entre los 2 y 5 años de edad.

La UPA LAS COMETAS, tiene como ruta de navegación, que guía y orienta el proceso de atención integral de los niños y las niñas el POAI (Plan Operativo de Atención Integral). En él se describen y articulan las acciones, estrategias, metas y objetivos de los componentes de la atención, para garantizar calidad y pertinencia en el servicio; convirtiéndose en un instrumento para reflexionar, orientar y materializar las prácticas de intervención desarrolladas con los niños, las niñas y sus familias. En este además, se mencionan los marcos referenciales y las acciones que hacen viables los propósitos del programa, formulados como orientaciones a través de las cuales se espera que las Unidades Pedagógicas de Apoyo (UPA) se constituyan en lugares donde los niños y niñas puedan desarrollar sus potencialidades y expectativas y los agentes educativos en primera Infancia construyan y participen activamente, desde la interacción con los demás actores del programa y en procesos de realimentación que propenden por la cualificación en el campo del trabajo pedagógico y el liderazgo; todo ello con el fin de generar paulatinamente escenarios y acciones que favorezcan el desarrollo humano y comunitario como estrategia de dignificación de la vida.

Dicho POAI comprende diversos componentes: GESTIÓN INSTITUCIONAL, EDUCACIÓN Y DESARROLLO, SALUD, SEGURIDAD, ALIMENTACIÓN Y UTRICIÓN, PROTECCIÓN, PARTICIPACIÓN,

VALORACIÓN DEL DESARROLLO E INTERACCIÓN CON FAMILIAS; de los cuales retomaremos los dos primeros, ya que son éstos los que albergan elementos que nos permiten dar respuesta a la pregunta planteada:

Gestión institucional entendida como: “El conjunto de procesos y procedimientos administrativos y financieros, los cuales soportan la atención integral de la primera infancia...que tienden a mejorar la calidad de vida de los niños, las niñas y sus familias mediante el desarrollo del ciclo PHVA - Planear, Hacer, Verificar y Actuar... promoviendo el fortalecimiento institucional y el mejoramiento continuo de la prestación del servicio” (SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE MEDELLÍN, 2015).

“El componente de Educación Inicial tiene por objetivo articular los procesos de interacción educativa con los niños y niñas, desde la gestación hasta los 5 años, sus familias y otras personas significativas y ofrece las orientaciones para la planeación educativa, soportada en los siguientes pilares que potencian el desarrollo integral en la primera infancia: ambientes, ritmos cotidianos, lúdica y juego, motricidad y actividad física, lenguajes de expresión artística, expresión literaria y educación ambiental” (RESOLUCION 000280, 2015).

Después del análisis del instrumento de seguimiento y evaluaciones de desempeño del personal Coordinador y Docente de la UPA (Unidad Pedagógica de Apoyo) LAS COMETAS de Fe y Alegría Antioquia; encontramos que: **Se evidencia bajo liderazgo en el equipo coordinador y de agentes educativos docentes en los procesos de acompañamiento pedagógico a las madres comunitarias;** es un aspecto muy importante a mejorar ya que apunta al Liderazgo del equipo coordinador y su puntuación en los instrumentos implementados es la más baja, esta situación nos lleva a considerarlo como punto de análisis y reflexión, en tanto que el rol del gerente (coordinadoras) y su

equipo (Agentes Educativos Docentes) en el caso de la UPA, requiere de unas competencias y capacidades que le permita a las madres comunitarias creer y confiar en las acciones que orientan con los niños y niñas; de ahí la necesidad de hacer un ejercicio de reflexión no sólo que apunte a la competencia del liderazgo, sino también al perfil que debe tener un gerente educativo.

Al realizar la lectura del Plan Operativo de Atención Integral, observamos que no se tienen actividades de formación planteadas en este aspecto, lo que no permite mejorar el problema y requiere de otras acciones, acciones que implementaremos para fortalecer el Liderazgo del equipo coordinador de docente como factor determinante para la cualificación y acompañamiento de las madres comunitarias.

En una entidad educativa cualquiera que sea su carácter (pública o privada), en este caso una UPA el gerente educativo debe tener unas competencias que le permitan liderar acciones encaminadas a desarrollar con calidad y cabalidad las acciones del POAI y su horizonte con el apoyo de la comunidad educativa.

3. Descripción de la institución

La UPA LA COMETA, está ubicado en la comuna 7, barrio Robledo Aures de la ciudad de Medellín.

Datos generales:

Dirección:

Carrera 95 No. 89 -73

Teléfono:

2304286-4422201

Correo electrónico:

feyalegria.upalacometa2@gmail.com

La UPA LA COMETA, pertenece a la entidad no gubernamental de solidaridad social, Fe y Alegría, la cual trabaja en la promoción y desarrollo de la población más desfavorecidas de América Latina.

Fue creada en 1995 en Venezuela, llegando a Colombia en 1971, para unir esfuerzos en la creación y mantenimiento de servicios educativos y sociales en el país.

MISIÓN

“Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de la sociedad. Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social, basado en los valores de justicia,

libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de la sociedad. “

VISIÓN

“Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo sociedades en las que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.”

VALORES

Los valores fundamentales que Fe y Alegría busca potenciar son:

- Justicia
- Respeto
- Autonomía
- Participación
- Solidaridad

FOTOS



4. Pregunta problematizadora

¿Cuál es la situación actual del equipo coordinador y de agentes educativos docentes de la UPA LA COMETA de Fe y Alegría Antioquia , en cuanto al liderazgo como eje articulador de los componentes de Gestión Institucional y Educación y Desarrollo, dentro de los procesos de atención de la primera infancia?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Fortalecer las habilidades de liderazgo del equipo coordinador y agentes educativos docentes, para el mejoramiento de los procesos del componente de Gestión Institucional , Educación y Desarrollo, de la UPA LA COMETA de Fe y Alegría de la ciudad de Medellín.

5.2 Objetivos específicos

- Analizar las acciones de liderazgo del equipo y sus alcances en las metas de los diferentes procesos de la sede.
- Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el equipo coordinador y de agentes educativos docentes de la UPA La Cometa en los diferentes procesos que acompañan.
- Enriquecer el estilo de liderazgo del equipo coordinador y de agentes educativos docentes de la UPA La Cometa a través de ejercicios de reflexión y talleres formativos que permitan el fortalecimiento del liderazgo de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Proponer herramientas que permitan fortalecer las habilidades de Liderazgo constante en el equipo coordinador y agentes educativos docentes de la UPA La Cometa.

6. Justificación

Cualquier organización independiente de su misión en la sociedad bien sea a nivel de salud, educación, familiar, política, económica, debe contar con un gerente, un líder que acompañe y guíe los procesos gerenciales, para esto, debe tener unas competencias que le ayuden alcanzar el éxito de la organización, pues él es el encargado, líder y responsable de organizar su equipo de trabajo de tal forma que caminen hacia la misma meta.

Entre las competencias que el gerente debe tener se plantean:

- Respaldo del equipo.
- Potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad.
- Fomenta la responsabilidad.
- Fortalece el espíritu del equipo.
- Es el generador de un espíritu de pertenencia, que une a los integrantes del equipo para decidir las medidas a tomar.
- Estimula el desarrollo personal y muy especialmente TIENE UN ALTO GRADO DE LIDERAZGO que le permita alcanzar las metas propuestas.

“El liderazgo es una habilidad directiva importante dentro del ámbito organizacional. En una organización, sin importar su tipo, la función del líder se considera trascendente. “(Vázquez, 2006).

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo de investigación pretende dar cuenta de las posibilidades y oportunidades que brinda a una organización **el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y el estilo de liderazgo** que tiene las coordinadoras y las AE docentes, para el mejoramiento de los procesos de la UPA; en nuestro caso se hace alusión a los procesos de gestión Educativa en los componentes de Gestión Institucional y Educación y Desarrollo, de la UPA LA COMETA de Fe y Alegría de la ciudad de Medellín, en donde se evidenció Bajo liderazgo en el equipo coordinador y agentes educativos docentes en los procesos de acompañamiento pedagógico a las madres comunitarias y, de igual manera responder a los requerimientos del proyecto de la Especialización en Gerencia Educativa orientada por la Universidad Católica de Manizales.

Para la realización de este trabajo, el equipo de investigación con el apoyo del equipo de trabajo de la UPA, implementarán diferentes estrategias, que a partir de un cronograma de trabajo establecido y aprobado por la institución, dejan como referente un manual que evidencia el liderazgo en la articulación de los diferentes componentes de la atención y acciones institucionales de la gestión directiva.

7. Fundamentación

Hacer unos referentes conceptuales que nos acerquen al eje fundante de la investigación, implica analizar de manera coherente las categorías que permitirán encaminar el sentido y orientación del trabajo a realizar en la UPA LAS COMETAS, relacionado con el liderazgo en el ejercicio y dirección de los procesos del componente educación y desarrollo y gestión institucional.

Es así como se hace necesario el acercamiento conceptual a las siguientes categorías:

7.1 Estilo de dirección y liderazgo.

Para hablar de liderazgo es importante hacer algunas aproximaciones conceptuales de algunos autores: Haggai (1992); lo define como “ una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con el fin de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo” ; Daft “ El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos” 2007),). Lloyd menciona que “el liderazgo consiste en obtener lo mejor de la gente, su mejor aplicación, esfuerzo, y su mayor cooperación y lealtad; sin dejar de lado el promover su bienestar y desarrollo personal” (1982) entre otros.

Es importante retomar a **Goleman, Boyatzis y mckee**(2007) quienes mencionan unos tipos de liderazgo y que bien pueden aportar y orientar el sentido del proceso de investigación que venimos realizando:

“**Líder autoritario.** Es uno de los menos resonantes. Un estilo que destruye la motivación rápidamente. Se debe de utilizar en situaciones críticas. Con el paso del tiempo los líderes que lo utilizan a menudo pierden el compromiso de su equipo.

- Líder democrático. Aquí el líder deja en el equipo la capacidad de decidir. La actuación del líder no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes o temas en los que el líder decida no actuar como tal. Pero recuerda que del líder se espera determinación y visión.
- Líder afiliativo. Este líder pone en primerísimo lugar a las personas, pudiendo dejar de lado los resultados. Consigue una relación extraordinaria con su equipo, cercanía y familiaridad. Este liderazgo es ideal para utilizar recién llegado a un equipo, o cuando el equipo ha sufrido muchos cambios y necesita recuperar el buen clima y la motivación.
- Líder timonel. En este estilo es liderazgo es directivo, dice qué hay que hacer, corrige y toma un papel muy importante. Es un liderazgo muy efectivo y también es cierto que de los más usados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento del talento.
- Líder coaching. El líder coach, utiliza el coaching en su estilo de liderazgo, las habilidades, técnicas del coach y actitudes con las personas. Es un estilo muy efectivo porque potencia y desarrolla a las personas y les invita a tomar decisiones y a mostrar su mejor versión. En el libro “El jardinero en la empresa” puedes encontrar más detalles sobre este estilo de liderazgo.
- Líder visionario. Este líder consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su gran compromiso personal con ella que las personas se contagie e inspiren, que se comprometan en la consecución de una meta”

7.2 Liderazgo Educativo desde la (gestión del conocimiento)

De acuerdo con lo anterior es importante aquí establecer la relación que existe entre Liderazgo Educativo y Liderazgo en la función directiva escolar, en tanto el uno está orientado al medio o lugar en el que se ejerce y el otro a la persona responsable de orientar y dirigir una institución educativa.

Al hablar de educación siempre estará inmersa la función de liderazgo en este caso podemos mencionar a **Meléndez C (2012)**, nos habla de la relación que puede existir entre el Líder y el Gerente Educativo. “El gerente Educativo como líder en la motivación del equipo de trabajo, dentro de su desempeño debe actuar con liderazgo motivando a sus compañeros al compromiso con la institución, a la participación proactiva”

E igualmente menciona a Nuñez (2002) quien plantea que:

“No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características. Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas; sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer” y “considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: “(...) habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad (...)”

De igual manera retomamos autores que sostiene la función del docente como gerente de aula.

Por otra parte **Smith (1995)**, en su estudio sobre la Gerencia Educativa en el Aula como una alternativa de cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje, señaló que los docentes no conocen cabalmente el sentido y

aplicación de la acción gerencial en el aula, situación que se refleja en una praxis deficiente del trabajo dentro del ambiente de aprendizaje en cuanto a los aspectos relativos a planificación, facilitación, orientación, evaluación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones relacionados con la actividad educativa que realizan en el aula de clases.

Cámbaro (1996), en su estudio sobre Gerencia de Aula Promotora de cambios en las relaciones interpersonales docente-alumno, concluyó que los docentes no se desempeñan como gerentes de aula ni promueven buenas relaciones interpersonales con los estudiantes, lo que incide de manera negativa en el aprendizaje.

Por otra parte **García (1998)**, en su estudio la Gerencia de Aula, una Alternativa ante el Poder y Autoridad Ejercida por el Docente en el Nivel de Educación Básica, expuso que el gerente de aula debe ser un agente motivador para que se puedan alcanzar los objetivos, siendo esta característica indispensable en todo líder y más aún en el docente, el cual debe estar completamente convencido de su trabajo y desempeño gerencial, para lograr en el educando un aprendizaje significativo.

Del mismo modo **Villegas (1999)**, en su estudio sobre la Gerencia de Aula del Docente, mencionó que existe un desconocimiento en los docentes en el rol como gerente de aula, en cuanto al papel de planificador, organizador, orientador y evaluador.

Así mismo **Carpio (2000)**, en su investigación sobre Capacitación y Actualización del Educador en Gerencia de Aula y su Influencia en el Desempeño Docente, señala que, en cuanto a los roles como gerente se determinó que el docente no operacionaliza sus funciones como gerente de aula.

Igualmente **Rodríguez (2001)**, en su investigación titulada El Rol del Docente en la Gerencia de Aula señaló que el docente como gerente de aula requiere interrelacionar los niveles de compromiso con los roles de una gestión que promueva una mejor participación del educando en los escenarios de interacción hacia la construcción de aprendizajes que propicien cambios.

De igual modo **Piña (2001)**, señaló en su estudio sobre Capacitación en Gerencia de Aula, que aunque los docentes realizan las funciones de planificación y evaluación, necesitan capacitarse en gerencia de aula, ya que existe una tendencia alta en los docentes a no estar capacitados en la ejecución de proyectos, funciones pedagógicas y tomar decisiones en forma eficiente.

También **Ríos (2001)**, concluyó en su investigación sobre la Función Gerencial Centrada en la Educación en Valores como alternativa del docente de aula en el Logro de la Calidad, que los docentes no cumplen a cabalidad con la función gerencial: en cuanto a la calidad de su gestión se evidenció que la acción docente no es un modelo a seguir, esto conlleva a realizar las reflexiones sobre la acción educativa, para dar respuesta urgente. Sugiere la preparación del docente para que integre a su función gerencial la educación en valores, que contribuye a mejorar la calidad de formación del educando.

Al respecto **Briceño (2002)**, en su investigación titulada, La Gerencia de Aula como Herramienta para el Control de la disciplina de los alumnos en Educación Básica, menciona que es importante que los docentes como gerentes de aula propicien una comunicación participativa y afectiva dentro del aula así como la ejecución de actividades que motiven al estudiante en el proceso de enseñanza y aprendizaje para que se pueda dar el aprendizaje significativo y constructivo, de manera tal que se optimice la calidad del recurso humano que egreso de las aulas.

Por otra parte, el docente como gerente de aula es la parte central en el proceso de enseñanza y aprendizaje, pues es el que planifica y ejecuta actividades y quien crea las condiciones que facilitan el conocimiento, pensamiento crítico, reflexivo y creativo que conduce al aprendizaje significativo, es ésta la importancia de que el docente reflexione acerca de ¿Qué hace? Y ¿Cómo lo hace?, para favorecer el aprendizaje.

De allí que, el gerente de aula es un planificador, rediseñador, implementador, evaluador, investigador y transformador del proceso de enseñanza y aprendizaje, a través de un pensar y actuar sobre su práctica pedagógica debe asumir una actitud pro activa, crítica y reflexiva frente a la enseñanza, de manera tal que esté preparándose, ensayando, y experimentando continuamente para transformar su praxis pedagógica.

Además, el docente como gerente debe concentrar su esfuerzo en liderar procesos de motivación a los estudiantes para la búsqueda de la excelencia como valor social importante en su desarrollo.

El tema de liderazgo educativo lo hemos venido tratando durante el desarrollo de la investigación y el cual se ha planteado tanto desde el ámbito docente como desde la gestión del directivo docente; liderazgo que apunta directamente a procesos de calidad educativa y por ende de la enseñanza y el aprendizaje; es por eso que ahora lo queremos vincular a un nivel en el que la apuesta esté en la gestión del conocimiento, es decir una institución que tiene como estrategia Organizacional “potenciar el conocimiento” como un activo importante para el éxito, progreso, transformación institucional y fuente principal de innovación, para ello se requiere un gerente con un enfoque de liderazgo transformacional que “ sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que promueva un liderazgo compartido, ...en donde cualquier miembro de la organización pueda aportar al desarrollo de la misión de la escuela” (Salazar, 2006), así tanto el directivo como el docente estarán encaminados a convertir el aula y la institución en un laboratorio de aprendizajes y conocimientos compartidos, que hará de la institución una comunidad de aprendizaje en la cual el trabajo en equipo es quien

favorece a las instituciones, ya que cada uno desde su conocimiento tácito y explícito aporta para la construcción de aprendizajes, es la unión y participación de todos los actores de la comunidad (familia, líderes, maestro, estudiantes, personal de la IE, personas representativas del sector, egresados, directivos), en un trabajo en equipo, interdisciplinario y colaborativo, donde cada estamento brinda aportes para lograr un objetivo en común.

7.3 Liderazgo en la función directiva escolar. (Enfocarlo hacia las comunidades de aprendizaje desde una perspectiva de liderazgo transformacional.

Entender la función directiva en una perspectiva más integradora, inclusiva, colegiada, de equipo... requiere de un perfil de gerente que posibilite la participación y se vea como parte de un grupo, que tenga un perfil de líder más transformador, que pueda

“articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. Además debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino que influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás” (Salazar, 2006, p.10)

De esta manera la institución logrará un paso trascendente hacia una comunidad de aprendizaje, donde todos los actores caminan hacia el aprendizaje, la transformación y el saber compartido.

7.4 POAI (Plan operativo de Atención Integral) haciendo referencia puntual en las categorías de educación y desarrollo y gestión institucional.

El plan Operativo de Atención integral – POAI es el documento que permite estructurar los objetivos, las estrategias y las acciones para su funcionamiento. Es la carta de navegación de la institución que presta el servicio de atención integral a la primera infancia y el cual se construye partiendo de las necesidades, los intereses y las expectativas de la comunidad educativa y el contexto; expresando claramente en él la forma como se logrará la atención integral de los niños y niñas participantes.

Este POAI tiene en cuenta los siguientes componentes para la atención:

Atención integral (protección, vida y supervivencia, desarrollo y educación y participación), gestión institucional (movilización social) y gestión administrativa y financiera.

El proyecto de investigación enfocará su análisis básicamente en el componente de la atención integral, subcategoría educación y desarrollo, y el componente de gestión institucional dado que desde el análisis de la situación problemática se encuentra el bajo liderazgo en los procesos de acompañamiento pedagógico a las madres comunitarias de la UPA las Cometas.

Es importante clarificar el concepto del componente educación y desarrollo desde la perspectiva del Programa Buen comienzo el cual hace énfasis en la atención integral que la definen como “un proceso continuo y permanente, de interacciones y relaciones sociales de calidad, oportunas y pertinentes que posibilitan a los niños y a las niñas potenciar sus capacidades y adquirir competencias para la vida en función de un desarrollo pleno que propicie su constitución como sujetos”. (Resolución 802 de 2011), este aspecto tiene en cuenta procesos educativos y pedagógicos con niños y niñas, además de Procesos pedagógicos con los agentes educativos a través de la formación permanente para potenciar su rol como líderes en los procesos formativos.

Y el componente de la gestión institucional el cual será encaminado al liderazgo como elemento fundamental para procesos de una gestión directiva que busque la transformación y le cambio institucional.

8. Diseño metodológico

Metodología

El tipo de metodología que vamos a utilizar en el proyecto de investigación el liderazgo del equipo coordinador y de agentes educativas docentes como eje articulador de los procesos pedagógicos con las madres comunitarias y niños y niñas de la UPA las cometas de Fe y Alegría Antioquia se basa en el método de investigación cualitativa, el cual define Vera Vélez (2008) como “aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema”

El problema de nuestra investigación es tratar de describir Cuál es la situación actual del equipo coordinador y de agentes educativos docentes de la UPA LA COMETA, de Fe y Alegría Antioquia, en cuanto al liderazgo en el ejercicio y dirección de los componentes Gestión institucional y educación y desarrollo, dentro de los procesos de atención Integral para la primera infancia.

Según Fraenkel y Wallen (1996) la investigación cualitativa presenta cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio.

- El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
- La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.
- Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
- El análisis de los datos se da más de modo inductivo.

- Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

En este tipo de investigación se pueden mencionar 3 categorías diferentes que serán implementadas en el transcurso de nuestro proyecto de investigación.

- La observación directa, que nos permite conocer los hechos a través de una estrategias de observación
- Las entrevistas al grupo de AE docentes y coordinadoras que nos permita conocer un poco más la dinámica institucional
- El empleo de documentos, reflexiones, videos, documentales que permita identificar el tipo de liderazgo que tiene cada una dentro de la UPA.

Para el desarrollo de ésta, implementaremos el tipo de investigación acción- participativa con la cual pretendemos fortalecer las habilidades de liderazgo del equipo de coordinadoras y AE docentes de la UPA la Cometa de Fe y Alegría Antioquia, que permita mejorar en el ejercicio y dirección de los componentes Gestión institucional y educación y desarrollo

La diferencia de esta investigación con un método cuantitativo es que no busca un análisis de datos, ni se forman estadísticas, sino que se desea es generar hipótesis y encontrar cualidades que nos permita entender los tipos de liderazgo que se viven en la UPA

Actividades:

8.1 FASE I

Analizar las acciones de liderazgo del equipo y sus alcances en las metas de los diferentes procesos de la sede.

Para el primer objetivo planteado en el proyecto se propone las siguientes actividades:

- Análisis de la evaluación de desempeño y POAI
- Ejercicio de observación y análisis

En el momento de la identificación del problema, está planteado el análisis de la evaluación de desempeño y el POAI.

En cuanto al ejercicio de observación utilizamos un instrumento de observación y análisis de las relaciones, acciones y prácticas educativas del equipo coordinador y agentes educativas docentes en su cotidianidad, con el propósito de ir leyendo las habilidades de liderazgo que se puedan encontrar y como estas pueden fortalecer y mejorar los diferentes procesos de la UPA.

(Ver anexo 1).

8.2 FASE II:

Identificar el estilo de liderazgo que ejerce el equipo coordinador y de agentes educativos docentes de la UPA La Cometa en los diferentes procesos que acompañan

Para el segundo objetivo del proyecto se propone:

La encuesta.

Se realiza una encuesta a las coordinadoras con la que pretendemos identificar la percepción que estas tienen frente a las habilidades de liderazgo que debe potenciar un gerente y de ahí interpretar el posible estilo de liderazgo que poseen. (Ver anexo 2 y 3)

8.3 FASE III:

Enriquecer el estilo de liderazgo del equipo coordinador y de agentes educativos docentes de la UPA La Cometa a través de ejercicios de reflexión y talleres formativos que permitan el fortalecimiento del liderazgo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Proponer herramientas que permitan fortalecer las habilidades de Liderazgo constante en el equipo coordinador y agentes educativos docentes de la UPA La Cometa.

Para el tercer objetivo del proyecto se propone el desarrollo de un taller formativo para madres comunitarias, otro para coordinadoras y agentes educativos docentes y otro para niños y niñas de las UPAS con el fin de fortalecer y reflexionar sobre las habilidades de liderazgo de un gerente en los diferentes espacios educativos.

De estos talleres surgieron propuestas desde las madres comunitarias y las agentes educativas docentes para desarrollarlas en la cotidianidad, lo que posibilitó poner en práctica los aprendizajes adquiridos en el taller. Ver anexos (4,5, 6)

Para el cuarto objetivo se propone diseñar un instrumento de apoyo pedagógico sobre las habilidades de liderazgo del gerente educativo en diferentes espacios institucionales, además de brindar elementos de trabajo en el

aula que permita estimular el desarrollo de habilidades de liderazgo y participación en los niños y niñas de la UPA. (
ver anexo 7)

9. Rubros del Proyecto

RUBROS	FUENTES		CONTRAPARTIDA		TOTAL
	UCM				
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL					
Carolina Rúa Becerra	6.000				12.240.000
María Guísela Serna Patiño	6.000				
Blanca Nilsa Gil Arias.	6.000				
Andrés Felipe Jiménez					
		33.000			
EQUIPOS					
Computador, cámara fotográfica, celular, internet, impresora, teléfono fijo.	240.000				
					240.000
SOFTWARE					
Windows 2007.	120.000				120.000
Sistema Android					
MATERIALES					
Papel bond, tijeras, marcadores, lapiceros, fotocopias, lápices,					
	20.000				20.000
SALIDAS DE CAMPO Upa la Cometa					
	120.000				120.000
TOTAL					
					12.740.000

9.1 Recursos Humanos

Descripción de gastos del personal (recurrentes)

Nombre del Investigador	Formación Académica	Rol en el proyecto	Tipo de vinculación UCM	RECURSOS	
				UCM	CONTRAPARTIDA
Carolina Rúa Becerra	Lic en pedagogía Infantil con maestría en intervención de las dificultades del aprendizaje,	Investigador	estudiante	Aula virtual	
					6.000
María Guísela Serna Patiño	Lic en pedagogía Infantil	Investigador	estudiante	Aula virtual	6.000
Blanca Nilsa Gil Arias.	Licenciada en Ed. Preescolar	Investigador	estudiante	Aula virtual	6.000
Andrés Felipe Jiménez	Magister en Educación	Asesor del proyecto	Docente	Aula virtual	33.000
Coordinadoras de la UPA, agentes educativos docentes de la UPA	Equipo colaborador para el proceso de investigación en la UPA La cometa.	Personas a capacitar y observar	ninguna		

10. Recursos Financieros

10.1 Descripción de equipos de uso propio (Recurrentes)

EQUIPO	JUSTIFICACIÓN	RECURSOS		TOTAL
		UCM	CONTRAPARTIDA	
Computador	Sistematización proceso de investigación.	Sala virtual		240.000
	Acceso a la información como recurso de consulta.			
Teléfono celular y fijos	Como medios de comunicación frecuente	Sala virtual		120.000
Total				360.000

10.2 Valoración salida de campo (Recurrente)

Lugar	Justificación	Costo transporte por desplazamiento	Costo Alimentación por día	Costo Hospedaje por noche	Número de días	Recursos		Total
						UCM	Contrapartida	
Upa la cometa de Fe y Alegría	Aplicación del Proceso de investigación	12.000	24.000	N/A	N/A	N/A		36.000

12. Evaluación y Métodos (Informe de Seguimiento del desempeño del pproyecto)

FASE	ACTIVIDADES	FECHA DE EJECUCIÓN	FECHA DE ENTREGA	PRODUCTOS	EVIDENCIAS
Introducción	Revisión / análisis del plan de mejoramiento y/o autoevaluación	Mes de Marzo	22/03/2015	Durante el mes de marzo se realizó la revisión y análisis de la Institución Educativa Fe y Alegría Santa María.	Plan de mejoramiento Institución Educativa Fe y Alegría Santa María,
	Identificar el eje problemático a partir de la revisión de la autoevaluación o plan de mejoramiento.			Análisis a partir de la técnica de investigación del árbol de problemas y su cumplimiento a partir de la guía 34.	Proyecto de Investigación Fase Introdutoria.
	Análisis del problema detectado. Técnica de investigación.				
	Descripción del problema detectado				
	Asesoría Virtual		22/05/2015	Se definieron los objetivos y la pregunta problematizadora.	Proyecto de Investigación Fase I

1	Descripción de la institución	Abril - Mayo	24/05/2015	Se realizó la descripción, justificación, pregunta problematizadora. Fundamentación teórica, objetivos del proyecto de investigación y ajustes a la fase introductoria de acuerdo a las recomendaciones del tutor	Fotos de la Institución Educativa, proyecto de Investigación con la fase introductoria corregida y la Fase I
	Justificación				
	Pregunta problematizadora o enunciado problema				
	Fundamentación 1 parte				
	Elaboración de objetivo general y específicos				
2	Socialización ante el grupo de compañeros y el tutor los avances respecto a la fase introductoria y/o fase	Mayo	30/5/15	Se realizó la socialización frente al grupo y el tutor los avances de la investigación en su fase introductoria.	Presentación en Power Point.
	Socialización virtual avances investigativos con el tutor.			Se tuvo asesoría virtual con el tutor donde se expusieron los avances y se re direccionó el proyecto de acuerdo al cambio de institución	Invitación del tutor a través de la pizarra de la UCM.
	Reestructuración del proyecto		19/07/2015	Se realizó la construcción la descripción, justificación, pregunta problematizadora. Fundamentación	Entrega del proyecto con la

		Junio Julio		teórica, objetivos del proyecto de investigación, dando respuesta a la revisión que se realizó a las evaluaciones de desempeño del personal y el POAI de la UPA LA COMETA.	reestructuración de la fase I y la construcción de la fase II.
	Diseñar la metodología y actividades.		19/07/2015	Se realizó el diseño metodológico, se definieron los recursos humanos y financieros, la evaluación y seguimiento con sus respectivas técnicas, se continúa fortaleciendo el marco teórico, el título.	
	Definir los recursos humanos y financieros.				
	Definir procesos de evaluación y seguimiento con sus respectivas técnicas				
	Elaborar la segunda parte de la fundamentación teórica. Definir el título.				
	Asesoría virtual	Agosto	12/08/2015	Se realizó asesoría virtual donde se definieron la metodología e instrumentos de recolección de información y se definió el título del proyecto.	Invitación del tutor a través de la pizarra de la UCM.

	Construcción de los instrumentos de recolección de información	Agosto		Se diseñaron los instrumentos de recolección de información	
	Aplicación de ejercicio de observación y talleres de formación.	Septiembre		y los talleres para madres comunitarias y agentes educativas.	Se cuenta con las encuestas, las fotos e instrumentos de registro de observación.
3	Asesoría Virtual	Octubre	02/10/2015	Se realizaron ajustes al proyecto	Invitación del profesor pizarra virtual.
	Aplicación de encuestas		14/10/2015	Se aplican las encuestas a las agentes educativas docentes, madres comunitarias y coordinadoras de la institución.	Encuestas debidamente diligenciadas.
	Taller “Un maestro líder y creativo”		19/10/2015	Se realizó el taller con las madres comunitarias	Fotosformato de asistencia diligenciado
	Taller “Un maestro líder y creativo”		26/10/2015	Se realizó el taller con las agentes educativas docentes	Fotos
	Socialización ante el grupo de compañeros			Se realizó la socialización frente al	Presentación en

	y el tutor los avances respecto al proyecto	20/11/2015	21/11/2015	grupo y el tutor los avances de la investigación.	Prezi.
	Resultados primera etapa	Diciembre	02/12/2015	Se han realizado los respectivos ajustes y actividades programadas; a la fecha se encuentra en construcción el análisis de las encuestas y la cartilla del liderazgo.	Proyecto fase III, las encuestas, las fotos e instrumentos de registro de observación y el cuadro de seguimiento y evaluación.
	Seguimiento y verificación del cumplimiento de la primera etapa de acuerdo a la metodología y lo indicado en el ítem evaluación			Durante el desarrollo del proyecto se ha realizado el seguimiento a las actividades programadas y los ajustes respectivos al proyecto.	Proyecto fase III y cuadro de seguimiento y verificación.
	Tercera parte de la fundamentación teórica			Se ampliaron los referentes conceptuales.	Proyecto fase III.
	Asesoría virtual con el asesor del proyecto		Enero	01/30/2016	Se dieron algunas orientaciones para la presentación del proyecto ante el grupo, dando aprobado el contenido del proyecto para dicha socialización.

	Presentación del proyecto al grupo de estudio y al asesor sobre los resultados obtenidos con el proyecto.	febrero	01/06/2016	Se realizó la presentación en prezi y se mostraron los procesos y resultados de la investigación y el producto final del mismo. La cartilla.	La presentación, las firmas del asistencia.
--	---	---------	------------	--	---

Escenario de ejecución y logros

13. Resultados, hallazgos y/o logros

FASE I

A partir de la observación realizada durante el mes de septiembre y al evidenciar conductas repetitivas en los diferentes grupos de madres comunitarias y de agentes educativas, pudimos concluir, que era indispensable, trabajar en la UPA las competencias las habilidades del liderazgo en el equipo de trabajo

Análisis de la fase 1 , ejercicio de observación

- Liderazgo del coordinador durante el desarrollo de las actividades.
- El coordinador durante las actividades, cumple el papel de observador y mediador, en cuanto al dialogar con las madres comunitarias sobre la importancia de su intervención en el desarrollo de las actividades que se proponen en la upa, además de recordar a las agentes educativas la importancia de asumir su rol de líderes en cada uno de los procesos.

Respuesta del agente educativo docente a las indicaciones del coordinador.

La respuesta del agente educativo es adecuada frente a las indicaciones que se le dan, reconoce la ausencia del liderazgo en su labor y la falta de perseverancia al obtener una respuesta poco asertiva por parte de las madres comunitarias, por lo tanto asume toda la carga laboral sin comunicarlo a su coordinador.

El equipo coordinador se encuentra comprometido con la asesoría oportuna de su equipo pedagógico pero en ocasiones el asumir otras responsabilidades fuera de la upa no permiten darle continuidad a los procesos de acompañamiento.

Liderazgo del Agente educativo docente durante el desarrollo de las actividades.

- El agente educativo docente cuenta con bajo liderazgo frente a las madres comunitarias en el espacio de la UPA, dado que entre ellas no existe un equilibrio entre lo que se considera amistad y el cumplimiento de las funciones, Al no existir liderazgo le compete a la agente educativa asumir todas las funciones y llevar a cabo sola el desarrollo de las actividades programadas.
- Lo anterior conlleva a un bajo control de grupo al no tener claro quién es el líder.
- Se ven alterados los niveles de comunicación.

Respuesta de la madre comunitaria frente a las indicaciones del Agente Educativo Docente.

- Las madres comunitarias se tornan en desacuerdo frente a las indicaciones de las agentes educativas, ya que expresan que el trabajo en la upa le corresponde exclusivamente a las agentes educativas y por lo tanto ellas no se tienen que involucrar.
- Se puede apreciar desanimo por parte de las madres comunitarias en el desarrollo de los momentos pedagógicos.
- Al estar presente las responsables de la observación las madres comunitarias realizan un aportes mínimos al proceso.

A partir de la observación realizada durante el mes de septiembre y al evidenciar conductas repetitivas en los diferentes grupos de madres comunitarias y de agentes educativas, podemos concluir, que es indispensable, trabajar en la upa las competencias el liderazgo, éste visto, como esa habilidad que tenemos los seres humanos de intervenir o influir en las personas para lograr un fin y alcanzar las metas u objetivos propuestos.

FASE II

Resultados:

De las encuestas realizadas en la UPA las cometas, se puede analizar:

En las encuestas realizadas al 100% de las coordinadoras de la UPA las cometas, al 75% de las agentes educativas docentes y al 20% de madres comunitarias, se indago sobre el concepto de liderazgo, considerando el líder como la persona que se encarga de direccionar y gestionar las metas y propósitos, ya sea en su rol de Coordinador, docente o madre comunitaria.

Analizando las respuestas de las coordinadoras encontramos:

- En la respuesta numero 1 el 75% responde que el gerente puede aplicar la disciplina aunque tenga relaciones amistosas con sus personal, mientras que el 25% considera que esto le impide aplicar la disciplina.
- En cuanto a la pregunta si los empleados obedecen mejor a los gerentes amistosos que a los que no lo son, el 50% de las coordinadoras responden que sí y el 50% que no.
- Las coordinadoras respecto a la pregunta si un gerente debe mantener el mínimo de contacto y comunicación personal con sus empleados, encontramos que el 75% no está de acuerdo y el 25% si.
- El 100% de las coordinadoras consideran que el gerente no debe hacer sentir a su personal que él es el único que manda.

- El 100% de las coordinadoras responden que el gerente si debe hacer reuniones para solucionar desacuerdos sobre los problemas importantes.
- En cuanto a la pregunta si un gerente educativo no debe implicarse en la solución de diferencias de opinión el 50% responde que sí, un 25% opina que no y un 25% no responde
- El 100% de las coordinadoras respondieron si a la pregunta sobre la conveniencia de explicar el porqué de los objetivos y las políticas de la empresa.
- A la pregunta si un empleado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema , debe darle la posibilidad al empleado que sugiera una mejor , el 100% de las coordinadoras respondieron el forma afirmativa
- El 100% de las coordinadoras respondieron en forma afirmativa a la pregunta sobre cuando hay que establecer objetivos es preferible que el gerente lo haga solo.
- En cuanto a si un gerente debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte el 100% de las coordinadoras respondieron en forma afirmativa.
- Respecto a la pregunta sobre si el gerente debe establecer los objetivos y los empleados los que se repartan el trabajo el 100% , de las coordinadoras respondieron en forma negativa

Análisis de resultado

Concepción de liderazgo:

Analizando el tipo de respuestas dadas en las encuestas realizadas a las coordinadoras, podemos decir que la percepción del tipo de liderazgo que debe ejercer un gerente es el coaching, porque en la mayoría de las respuestas se refleja un tipo de gerente amable, concertador, con una adecuada comunicación, participa en la ejecución de las tareas del equipo de trabajo, permitiendo la toma de decisiones en conjunto.

Analizando las respuestas de las agentes educativas docentes encontramos:

- En la respuesta numero 1 el 55% responde que el gerente puede aplicar la disciplina aunque tenga relaciones amistosas con sus personal, mientras que el 45% considera que esto le impide aplicar la disciplina.
- En cuanto a la pregunta si los empleados obedecen mejor a los gerentes amistosos que a los que no lo son, el 50% de las AE docentes responden que sí y el 50% que no.
- Las AE docentes respecto a la pregunta si un gerente debe mantener el mínimo de contacto y comunicación personal con sus empleados, encontramos que el 90% no está de acuerdo y el 10% sí.
- El 90 % de las AE docentes consideran que el gerente no debe hacer sentir a su personal que él es el único que manda.
- El 100% de las AE docentes responden que el gerente si debe hacer reuniones para solucionar desacuerdos sobre los problemas importantes.

- En cuanto a la pregunta si un gerente educativo no debe implicarse en la solución de diferencias de opinión el 55% responde que sí, un 45% opina que no .
- El 100% de las AE docentes respondieron si a la pregunta sobre la conveniencia de explicar el porqué de los objetivos y las políticas de la empresa.
- A la pregunta si un empleado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, debe darle la posibilidad al empleado que sugiera una mejor , el 95 % de las AE docentes respondieron el forma afirmativa y el 5% que no.
- El 95% de las AE docentes respondieron en forma afirmativa a la pregunta sobre cuando hay que establecer objetivos es preferible que el gerente lo haga solo.
- En cuanto a si un gerente debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte el 95% de las docentes respondieron en forma afirmativa, mientras un 5% en forma negativa.
- Respecto a la pregunta sobre si el gerente debe establecer los objetivos y los empleados los que se repartan el trabajo el 50%, de las docentes respondieron en forma negativa y el 50% afirmativa.

En la encuesta realizada a las agentes educativas docentes se les pidió que según el tipo de liderazgo ejercido por las coordinadoras concluimos que:

La percepción que tienen las agentes educativas respecto al tipo de liderazgo que muestra el coordinador al momento de gestionar acciones y en la solución de dificultades con el equipo de trabajo, el 33.3 % de las AE docentes respondieron que el tipo de liderazgo era TIMONEL, el 16.3% que COACHING y el 50%

DEMOCRATICO.

Las Agentes educativas en su mayoría describieron el tipo de liderazgo ejercido por sus coordinadoras como democrático, explicando lo siguiente:

“el líder democrático permite que el personal opine, participe y se lleve a cabo los procesos en común acuerdo”

“el líder democrático tiene en cuenta la opinión, habilidades y capacidades de cada una”

“el líder democrático es un líder que no impone las determinaciones y siempre tiene en cuenta lo que propone el equipo de trabajo”

El 33.3 % que respondieron que el liderazgo era TIMONEL, argumentando:

“el líder timonel lidera a su equipo de trabajo que corrige y delegando funciones”

“el timonel, dirige de tal manera que todo funciona como debe ser, pero en ocasiones falta tener más en cuenta las habilidades de las personas “

El 16.3 % que identifico el tipo de liderazgo como COACHING, lo hace argumentando:

“líder coaching, porque siempre está pendiente de las situaciones de sus AE promoviendo a ser cada día mejores docentes; a través del dialogo y de la resolución de dificultades en equipo, resaltado siempre las cosas positivas, tratando de que su equipo de trabajo siempre logre el objetivo brindándoles confianza y apoyo en todas las situaciones”

Analizando las respuestas de las madres comunitarias, encontramos:

- En la respuesta numero 1 el 75% responde que el gerente puede aplicar la disciplina aunque tenga relaciones amistosas con sus personal, mientras que el 25% considera que esto le impide aplicar la disciplina.
- En cuanto a la pregunta si los empleados obedecen mejor a los gerentes amistosos que a los que no lo son, el 90 % de las madres comunitarias responden que sí y el 10 % que no.
- Las madres comunitarias respecto a la pregunta si un gerente debe mantener el mínimo de contacto y comunicación personal con sus empleados, encontramos que el 75% no está de acuerdo y el 25% sí.
- El 90% de las madres comunitarias consideran que el gerente no debe hacer sentir a su personal que él es el único que manda.
- El 100% de las madres comunitarias responden que el gerente si debe hacer reuniones para solucionar desacuerdos sobre los problemas importantes.

En cuanto a la pregunta si un gerente educativo no debe implicarse en la solución de diferencias de opinión el 100% responde que sí

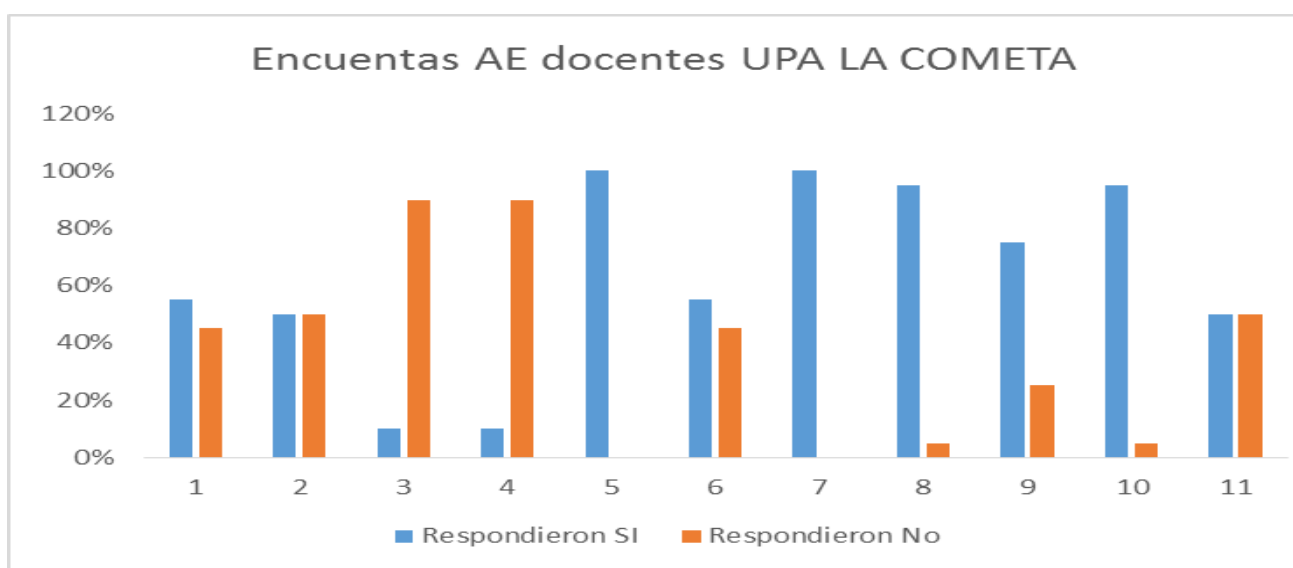
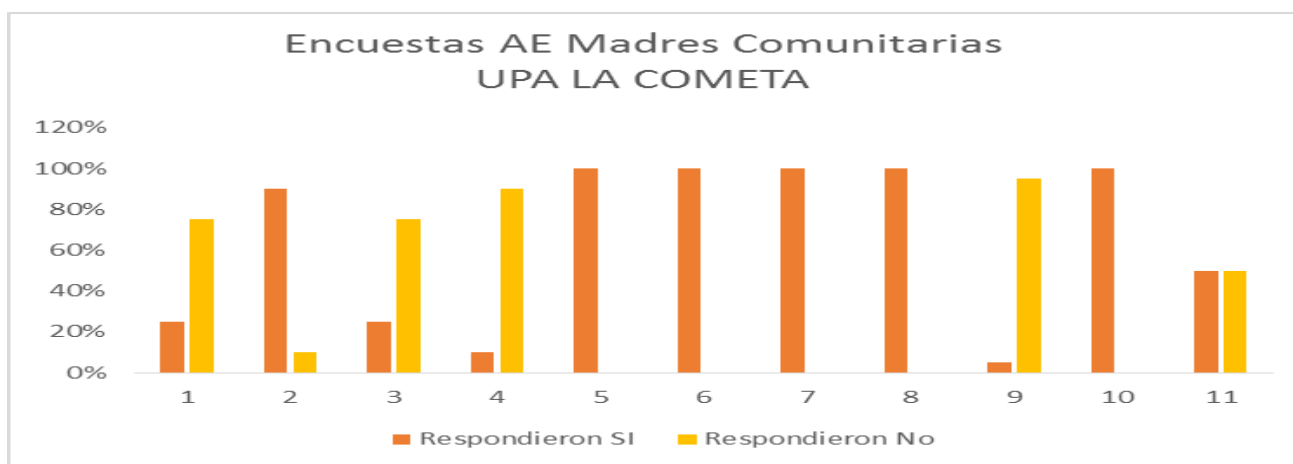
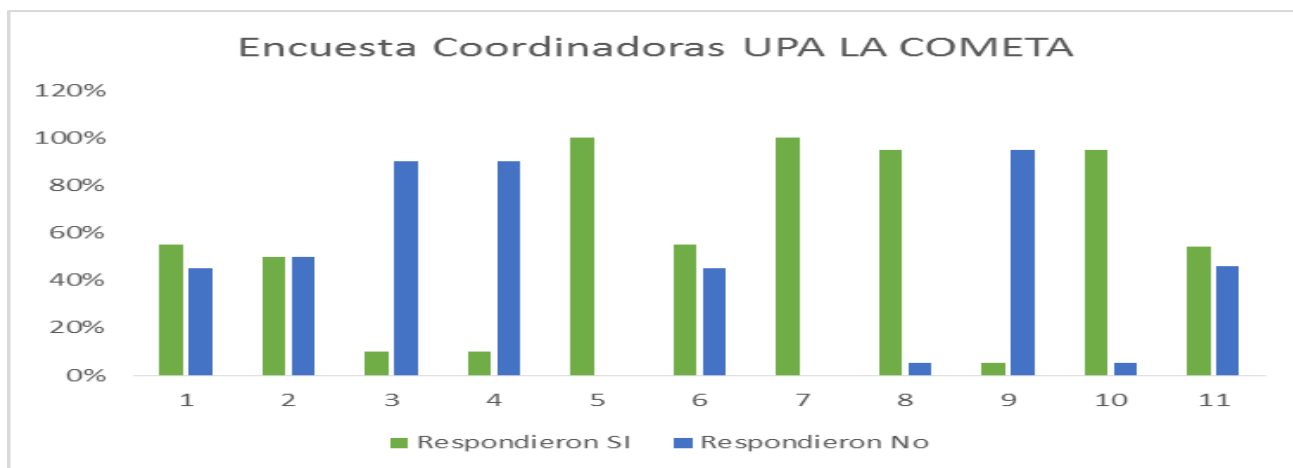
- El 100% de las madres comunitarias respondieron si a la pregunta sobre la conveniencia de explicar el porqué de los objetivos y las políticas de la empresa.
- A la pregunta si un empleado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema , debe darle la posibilidad al empleado que sugiera una mejor , el 100% de las madres comunitarias respondieron el forma afirmativa
- El 75% de las madres comunitarias respondieron en forma afirmativa a la pregunta sobre cuando hay que establecer objetivos es preferible que el gerente lo haga solo.
- En cuanto a si un gerente debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte el 100% de las madres comunitarias respondieron en forma afirmativa.
- Respecto a la pregunta sobre si el gerente debe establecer los objetivos y los empleados los que se repartan el trabajo el 54 %, de las madres comunitarias respondieron en forma negativa y 46 % en forma afirmativa.

Para el 98 % de las madres comunitarias el tipo de liderazgo ejercido por las coordinadoras y AE docentes, es un liderazgo COACHING, que se caracteriza por ser motivador, a lo que las madres comunitarias en sus palabras lo expresan así:

“el líder coaching, me encanta, mi profe y mi coordinadora son dispuestas para solucionar problemas e inconvenientes, escucha, y nos deja expresar, nos motiva y nos llena de detalles con tan solo palabra de agradecimiento o felicitación”

(Si desea ver detalles de los resultados de las encuestas remítase al ANEXO 8)

Gráfica de resultados de las encuestas



FASE III

Los talleres planteados a las agentes educativas docentes y madres comunitarias se realizaron con la finalidad de fortalecer las habilidades de liderazgo que deben tener como gerentes de aula que posibilite en los niños y niñas y equipos de trabajo la participación, la comunicación y el liderazgo, a partir de su realización podemos decir que se alcanzaron grandes avances en la cualificación de su rol dado que reconocieron y pusieron en práctica con los niños y niñas dichas habilidades.

LOGROS OBTENIDOS

Con las diferentes propuestas (ejercicios de reflexión, observación, aplicación de talleres) realizadas a las agentes educativas docentes, madres comunitarias, niños/as y coordinadoras de la UPA La Cometa, se logró fortalecer las habilidades de liderazgo gracias a una mejor comunicación, trabajo en equipo y participación de todos en las diferentes gestiones de la UPA.

En la fase 1 del proyecto se pudo observar que el equipo participante presentaba falencias en la comunicación, asumían responsabilidades del otro por no generar confrontaciones, evidenciando falta de liderazgo y desconocimiento.

Después de realizar la encuesta, los talleres y continuando con el ejercicio de observación y reflexión continua, logramos en la UPA La Cometa, que los agentes educativos docentes, coordinadores y madres comunitarias clarificaran y reconocieran los tipos de liderazgo que puede tener un gerente y a su vez identificaran las dificultades existentes en el equipo de trabajo y empezar a construir soluciones en conjunto de manera asertiva, concertada y generando espacios de dialogo.

OTROS LOGROS

- La participación y vinculación de las coordinadoras, AE docentes, madres comunitarias, niños y niñas en los ejercicios de reflexión y cualificación que permitieron el fortalecimiento del liderazgo.
- Identificación de los estilos de liderazgo en el equipo coordinador y de agentes educativos docentes de la UPA La Cometa.
- Implementación de talleres y herramientas que permitirán fortalecer las habilidades de Liderazgo continuamente.
- Creación de cartilla sobre liderazgo.
- El cambio en las prácticas educativas, evidenciando la implementación de un lenguaje propositivo, asertivo y reflexivo que favorece el liderazgo.

14. CONCLUSIONES

La gerencia educativa requiere de un ejercicio claro de liderazgo, en tanto es el gerente quien debe direccionar o encaminar el equipo de trabajo hacia el logro de los propósitos institucionales.

En las instituciones educativas es necesario hacer un trabajo consciente frente al desarrollo de habilidades y competencias, que como el liderazgo, pueden fortalecer el equipo de trabajo hacia los logros y metas del proyecto educativo institucional.

El gerente bien sea de índole administrativo o gerente de aula puede desde su gestión posibilitar el desarrollo del liderazgo en los niños y niñas y equipo de trabajo planteando estrategias de participación, concertación y comunicación efectiva.

Un gerente educativo no necesariamente puede definirse en un prototipo específico de liderazgo, pero si puede tener una tendencia hacia determinado liderazgo, pues de acuerdo a las situaciones presentadas en la cotidianidad del ambiente educativo, puede asumir algunas posturas de diferentes tipos de liderazgo.

Las habilidades de liderazgo se deben potenciar en cualquier ámbito de las relaciones interpersonales y si desde el trabajo de aula se estimula se puede contribuir en la formación de verdaderos líderes que movilicen procesos de equipo bien estructurados.

A través de diferentes estrategias pedagógicas se logró fortalecer y clarificar las habilidades de liderazgo en el equipo de coordinadores, agentes educativos docentes, y madres comunitarias, permitiendo a su vez que estas acciones fomentaran la participación y el liderazgo de los niños y niñas de la upa de fe y alegría Antioquia.

15. ANEXOS

ANEXO 1 instrumento de observación

LUGAR: __UPA LA COMETA_____

FECHA: __SEPTIEMBRE_____

HORA: __JORNADAS DE 7:00 – 5:00_____

RESPONSABLES:

*JOHANA CAROLINA RUA

*BLANCA NILSA GIL

*MARIA GUISELA SERNA

PARTICIPANTES: RESPONSABLES DE LA OBSERVACIÓN, MADRES COMUNITARIAS, AGENTES EDUCATIVAS
DOCENTES Y NIÑOS Y NIÑAS.

ITEMS A TENER EN CUENTA EN LA OBSERVACIÓN:

- Liderazgo del Agente educativo docente durante el desarrollo de las actividades.

ANEXO 2 encuestas a coordinadoras.

ANEXO 2 - Encuesta

ENCUESTA PARA COORDINADORAS

Existen en las organizaciones gerentes que se encargan de direccionar y gestionar las metas y propósitos institucionales, sin embargo hay diferentes estilos de liderazgo con el que orientan los equipos de trabajo, de acuerdo a sus capacidades.

Lea los siguientes enunciados y de acuerdo a la concepción que usted tiene sobre el liderazgo. Marque SI, si está de acuerdo, y NO, si está en desacuerdo.

1. Un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta aplicar disciplina. SI/NO
2. Los empleados obedecen mejor a los gerentes amistosos que a los que no lo son. NO
3. El gerente ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. SI/NO
4. Un gerente debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. SI/NO
5. Un gerente debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. NO
6. Un gerente no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. SI/NO
7. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. NO
8. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, debe darle la posibilidad al empleado que sugiera una mejor. NO
9. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el gerente lo haga solo. SI/NO
10. Un gerente debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. NO
11. El gerente debe establecer los objetivos, y que sean los empleados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. SI/NO

Scanned by CamScanner

ANEXO 3 encuesta a agentes educativas Docentes y agentes educativas Madres comunitarias

ANEXO ENCUESTA

ENCUESTA PARA AGENTES EDUCATIVOS DOCENTES

Existen en las organizaciones gerentes que se encargan de direccionar y gestionar las metas y propósitos institucionales, sin embargo hay diferentes estilos de liderazgo con el que orientan los equipos de trabajo, de acuerdo a sus capacidades.

Lee los siguientes enunciados y de acuerdo a la concepción que usted tiene sobre el liderazgo. Marca SI, si estás de acuerdo, y NO, si estás en desacuerdo.

1. Un gerente que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta aplicar disciplina. SI NO
2. Los empleados obedecen mejor a los gerentes amistosos que a los que no lo son. NO
3. El gerente ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. SI NO
4. Un gerente debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. SI NO
5. Un gerente debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. NO
6. Un gerente no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. SI NO
7. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. NO
8. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da un problema, debe darle la posibilidad al empleado que sugiera una mejor. NO
9. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el gerente lo haga solo. SI NO
10. Un gerente debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. NO

Scanned by CamScanner

11. El gerente debe establecer los objetivos, y que sean los empleados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. SI NO

Teniendo en cuenta las respuestas anteriores y después de leer las definiciones de los diferentes estilos de liderazgo, elija el que más se acomoda a la manera como su gerente coordinador gestiona las acciones y soluciona las dificultades con el equipo de trabajo.

Lee las siguientes definiciones sobre los estilos de liderazgo y responde la pregunta:

- **Líder autoritario.** Es uno de los menos resonantes. Un estilo que destruye la motivación rápidamente. Se debe de utilizar en situaciones críticas. Con el paso del tiempo los líderes que lo utilizan a menudo pierden el compromiso de su equipo.
- **Líder democrático.** Aquí el líder deja en el equipo la capacidad de decidir. La actuación del líder no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes o temas en los que el líder decida no actuar como tal. Pero recuerda que del líder se espera determinación y visión.
- **Líder timonel.** En este estilo es liderazgo es directivo, dice qué hay que hacer, corrige y toma un papel muy importante. Es un liderazgo muy efectivo y también es cierto que de los más usados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento del talento.
- **Líder coaching.** El líder coach, utiliza el coaching en su estilo de liderazgo, las habilidades, técnicas del coach y actitudes con las personas. Es un estilo muy

Scanned by CamScanner

efectivo porque potencia y desarrolla a las personas y les invita a tomar decisiones y a mostrar su mejor versión.

¿Qué tipo de liderazgo encuentran en la manera como la gerente coordinadora de la UPA orienta los procesos con el equipo de trabajo?

Sustenten su respuesta.

ES un líder coaching, porque siempre está al pendiente de las situaciones de sus agentes educativas promoviéndoles a ser cada día mejores docentes; a través del dialogo y de la resolución de las dificultades en equipo, resaltándoles siempre las cosas positivas, tratándolas de que su equipo de trabajo siempre logre el objetivo; brindándoles confianza y apoyo en todas las situaciones. ☺

ANEXO 4 taller agentes educativas madres comunitarias

ANEXO 4 taller agentes educativas madres comunitarias

TALLER

Un maestro líder y creativo

Fecha Noviembre 19 de 2015

Responsables: Carolina Rúa Becerra, María Guisela Serna P, Blanca Nilsa Gil A.

Lugar: UPA Las Cometas de Fe y Alegría.

Dirigido A Madres Comunitarias UPA las Cometas

Orden del Día.

- Bienvenida.

Se reciben las madres dándoles una calurosa bienvenida y se les brinda un dulce en papel de colores.

Luego se les invita a entrar al salón donde se realiza una actividad de rompehielos como la canasta revuelta.
- Presentación del video reflexivo sobre el liderazgo.

Con este se pretende sensibilizar y clarificar la importancia de ser un líder que posibilite al equipo crecer, organizarse y tener éxito en las diferentes actividades que se planean y en donde todos hacemos parte de la organización trabajando como equipo la UPA Puede fortalecerse y mejorar todos los procesos.
- Carrusel

Se subdivide el grupo en tres a partir de los colores de los empaques de los confites. Luego de organizarse en tres grupos deben rotar por las siguientes bases.

BASE 1

LA BOLSA MÁGICA

En este espacio se invitan a las agentes educativas (docentes o madres comunitarias) a ingresar a un espacio de la upa, donde hay UNA BOLSA con diferentes tipos de juegos de los niños, allí cada uno tomará el que más le llame la atención (carro, muñeca, cocinita, títere, pala, pintura, balde, lápiz, hoja, libro entre otros) la idea es que con estos materiales el narrador inicie un cuento con el objeto que él eligió y le irá dando la palabra a cada participante para que juntos continúen la construcción de historia.

Scanned by CamScanner

Finalmente se hace la retroalimentación con el fin de que el grupo identifique que en un equipo de trabajo donde todos participan y trabajan juntos pueden obtener grandes satisfacciones y cada uno de estos tiene un potencial que puede compartir.

BASE 2

MAGIA Y MOVIMIENTO

Pepe Pizza

Cuento vamos a cazar un oso

Balle del monstruo de la laguna

Con estas actividades de expresión corporal acompañada de música y cuentos, se pretende que mientras se realizan, cada participante vaya tomando el liderazgo accionando y dándole indicaciones al grupo para que todos en algún momento de estas, cumpla con la función de líder.

Se finaliza con un conversatorio de cómo nos sentimos, cuales indicaciones fueron más claras, a cuales respondieron con mayor facilidad y que creen que habilidades debe tener un buen líder.

BASE 3

ASI SOY YO

Se invita al grupo para que ingrese en un espacio donde hay imágenes de diferentes niños viviendo situaciones desagradables con los adultos que los acompañan (dándole ordenes de manera autoritaria y el niño triste, un niño en un rincón llorando y un adulto mirándolo en forma despectiva, un niño abrazando su peluche y un adulto indicándole que debe guardarlo., un niño queriendo ayudar y el adulto lo lenta entre otras) y se les pide que las observen, reflexionen sobre las posibles situaciones que ven, luego por pareja escogerán una de esas imágenes e dibujaran en una hoja una situación que le cambie la la que eligieron y que permita transformar el ambiente escolar.

Se finaliza con la exposición que cada pareja plantea y señalando la importancia de fortalecer el liderazgo desde la infancia y que estrategias se pueden utilizar para ello.

Finalizamos el taller reuniendo a todo el grupo de agentes educativos para escuchar sus percepciones y aprendizajes.

Scanned by CamScanner

FE Y ALEGRÍA ANTIOQUIA
PROGRAMA BIEN COMENZO
ASISTENTES AGENTES EDUCATIVOS

FORMATO: PG ASISTENTES AGENTES EDUCATIVOS VERSION: 03/17/2020/41 PAGINA 1

Udea: UPA las Cometas Fe y Alegría Antioquia

Fecha: Noviembre 19 de 2015

Responsable: Carolina Rúa Becerra - María Guisela Serna P Blanca Nilsa Gil A

Tema: Justo líder y creativo.

NOMBRE COMPLETO DEL AGENTE EDUCATIVO	NOMBRE DE LA SÍD	CARGO	TELÉFONO	EMAIL
Angela María García	DU DEU DORA	H.C.	583424	Angela
María Guisela Serna P	Rita Horca	H.C.	491641	rita.horca
Carolina Rúa Becerra	"PRACTICANTES"	M.C.	591-71-715	carolinarua
Blanca Nilsa Gil A	Monika Rodríguez	H.C.	5335602	Chilidobok
María Guisela Serna P	Agustina	H.C.	5031252	Agustina
Carolina Rúa Becerra	Maria Guisela	H.C.	583424	Maria Guisela
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Carolina Rúa	H.C.	591-71-715	Carolina Rúa
Blanca Nilsa Gil A	Blanca Nilsa	H.C.	5136121	Blanca Nilsa
María Guisela Serna P	María Guisela	H.C.	591-71-715	María Guisela
Carolina Rúa Becerra	Car			

ANEXO 5. Taller a agentes educativas Docentes

ANEXO 5. Taller a agentes educativas Docentes

TALLER

'Un maestro líder y creativo'

Fecha Noviembre 26 de 2015

Responsables: Carolina Rúa Becerra, María Guisela Serna P, Blanca Nilsa Gil A.

Lugar: UPA Las Cometas de Fe y Alegría.

Dirigido a A.E Docentes UPA Las Cometas.

Orden del Día.

- Bienvenida.

Se reciben las madres dándoles una calurosa bienvenida y se les brinda un dulce en papel de colores.

Luego se les invita a entrar al salón donde se realiza una actividad de rompehielos como la canasta revuelta.

- Presentación del video reflexivo sobre el liderazgo.

Con este se pretende sensibilizar y clarificar la importancia de ser un líder que posibilite al equipo crecer, organizarse y tener éxito en las diferentes actividades que se planean y en donde todos hacemos parte de la organización trabajando como equipo la UPA Puede fortalecerse y mejorar todos los procesos.

- Carrusel

Se subdivide el grupo en tres a partir de los colores de los empaques de los confites. Luego de organizarse en tres grupos deben rotar por las siguientes bases.

BASE 1

LA BOLSA MAGICA

En este espacio se invitan a las agentes educativas (docentes o madres comunitarias) a ingresar a un espacio de la upa, donde hay UNA BOLSA con diferentes tipos de juegos de los niños, allí cada uno tomará el que más le llame la atención (carro, muñeca, cocinita, tintero, pala, pintura, balde, lápiz, hoja, libro entre otros) la idea es que con estos materiales el narrador inicie un cuento con el objeto que él eligió y le irá dando la palabra a cada participante para que juntos continúen la construcción de historia.

Scanned by CamScanner

Finalmente se hace la retroalimentación con el fin de que el grupo identifique que en un equipo de trabajo donde todos participan y trabajan juntos pueden obtener grandes satisfacciones y cada uno de estos tiene un potencial que puede compartir.

BASE 2

MAGIA Y MOVIMIENTO

Pepe Pizza

Cuento vamos a cazar un oso

Baile del monstruo de la laguna

Con estas actividades de expresión corporal acompañada de música y cuentos, se pretende que mientras se realizan, cada participante vaya tomando el liderazgo accionando y dándole indicaciones al grupo para que todos en algún momento de estas, cumpla con la función de líder.

Se finaliza con un conversatorio de cómo nos sentimos, cuales indicaciones fueron más claras, a cuales respondieron con mayor facilidad y que creen que habilidades debe tener un buen líder.

BASE 3

ASI SOY YO

Se invita al grupo para que ingrese en un espacio donde hay imágenes de diferentes niños viviendo situaciones desagradables con los adultos que los acompañan (dándoles ordenes de manera autoritaria y el niño triste, un niño en un rincón llorando y un adulto mirándolo en forma despectiva, un niño abrazando su peluche y un adulto indicándole que debe guardarlo., un niño queriendo ayudar y el adulto lo silenta entre otras) y se les pide que las observen, reflexiones sobre las posibles situaciones que ven, luego por pareja escogerán una de esas imágenes y dibujaran en una hoja una situación que le cambie la la que eligieron y que permita transformar el ambiente escolar.

Se finaliza con la exposición que cada pareja plantea y señalando la importancia de fortalecer el liderazgo desde la infancia y que estrategias se pueden utilizar para ello.

Finalizamos el taller reuniendo a todo el grupo de agentes educativos para escuchar sus percepciones y aprendizajes.

Scanned by CamScanner

FE Y ALEGRIA ANTIOQUIA PROGRAMA BUEN COMIENZO		ASISTENCIAS A AGENTES EDUCATIVOS		FORMATO: PG ASISTEGENTES VERSION: 03(17/03/2014) PAGINA 1	
LUGAR: <u>Noviembre 26 de 2015</u>					
FECHA: <u>UPA Las Cometas Fe y Alegría Antioquia</u>					
RESPONSABLE: <u>Carolina Rúa B - María Guisela Serna - Blanca Nilsa Gil A.</u>					
TEMA: <u>Maestro líder y creativo.</u>					
NOMBRE COMPLETO DEL AGENTE EDUCATIVO	NOMBRE DE LA SEDE	CARGO	TELEFONO	FIRMA	
Diana Echavarría Sepúlveda	UPA 4	Licenciada	5985164		
Claudia Patricia Becerra Ruiz	UPA 1	Agente edu	4614240	CLAUDIA BECERRA	
Lina Echavarría	UPA 1	Agente edu.	5033198	Lina Echavarría	
Maria Elana Restrepo Zapata	UPA 2	Agente edu	39920732	Maria Elana Restrepo	
Ana María Balcán Guerra	UPA 1	Agente edu.	3147819395	Ana María Balcán	
Beatriz Helena Arcecano Henao	UPA 1	" "	3806270	Beatriz H.	
Martica Andrea del asquez A	UPA 1	Ag. educa	4035738	Martica A.	
Rita Henry Cuervo Celado	UPA 3	Ag. Educ.	5731211	Rita Henry Cuervo	
Angela María Mejía R	UPA 2	Ag. Educ.	2792224	Angela Mejía R	
Natalia Corzo Vob	UPA 2	Ag. Educ.	4114720	Natalia Corzo	
Juanes Yamilis Ramírez Murue	UPA 3	Ag. Educ.	2865337	Juanes Ramírez	
Nina Johana Mejía L	UPA 3	Ag. Edu.	5286042	Nina Johana	
Magdalena Martínez A	UPA 4	Ag. Ed.		Magdalena	
Natalia Vargas	UPA 4	Agente Ed		Natalia V	
Natalia Mejía	UPA 4	Agente Educativa		Natalia M	
Karen Lorena Rocha	UPA 3	Agente Ed		Karen Lorena R	

Scanned by CamScanner

ANEXO 6

Taller con los niños y las niñas para potenciar el liderazgo

Cuento de mesa

Es una estrategia de narración de cuento donde los personajes de los cuentos cobran vida con los muñecos, materiales del salón para formar una maqueta sobre las mesas del salón procurando adecuarlo de acuerdo al espacio en el que se desarrolla la historia.

Los maestros narran el cuento y van accionando los personajes dándole vida, especialmente viviendo la historia narrada, y a medida que narra hace preguntas a los niños generando un espacio interactivo de tal forma que mantenga la motivación y el interés, además de abrir espacios para que los niños libremente sigan la historia, esto de manera voluntaria.

Finalizada la narración se abre el espacio a los niños para que lideren e inventen su propia historia y la representen a sus amigos. Este espacio se abre para que los niños y niñas decidan libremente participar.

Esta actividad contribuye en el proceso de atención, concentración y especialmente les brinda a los niños y niñas recrearse y disfrutar de los espacios de narración de cuentos.

Posibilidades que brinda para contribuir en el desarrollo infantil.

- Permite observar la secuencia de la historia, lo que facilita la comprensión en algunos niños/as que requieran de imágenes, para mantener su atención.
- Por ser abordado desde lo concreto es muy recomendado para niños/as menores de 3 años.
- Favorece el desarrollo perceptivo de los niños y niñas.
- Estimula el desarrollo del lenguaje.
- Favorece la participación y el liderazgo porque facilita la interacción con el público.
- Estimula el desarrollo de la creatividad, la imaginación y la fantasía.

FE Y FUNDACIÓN EDUCATIVA PROGRAMA BUEN COMIENZO		FORMATO: FO ASISTENTES	
LUGAR: Hogar Comunitario Dulce Hogar		FECHA: Diciembre 2 de 2013	
RESPONSABLE: Carolina Eva B - Ma Guisela Serran Blanca Nilda G. J. D.		TEMA: Estimular el liderazgo en los niños y niñas a través del cuento de mesa.	
Maitha Treja	Dulce Hogar	M.C.	11376671 Maitha Treja

ANEXO 7 cartilla

https://issuu.com/guisela15/docs/cartilla_liderazgo_final_2.docx

ANEXO 8

Cuadro de respuestas a los cuestionarios.

Porcentaje encuesta AE docentes UPA la cometa

Número de la pregunta	Respondieron SI	Respondieron No
1	55%	45%
2	50%	50%
3	10%	90%
4	10%	90%
5	100%	0%
6	55%	45%
7	100%	0%
8	95%	5%
9	75%	35%
10	95%	5%
11	50%	50%

Porcentaje encuesta coordinadoras UPA la cometa

Número de la pregunta	Respondieron SI	Respondieron No
1	55%	45%
2	50%	50%

3	10%	90%
4	10%	90%
5	100%	0%
6	55%	45%
7	100%	0%
8	95%	5%
9	5%	95%
10	95%	5%
11	54%	46%

Porcentaje encuesta AE docentes madres comunitarias UPA la cometa

Número de la pregunta	Respondieron SI	Respondieron No
1	25%	75%
2	90%	10%
3	35%	75%
4	10%	90%
5	100%	0%
6	100%	0%
7	100%	0%
8	100%	0%
9	5%	95%
10	100%	0%

11	50%	50%
----	-----	-----

16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y CALIDAD UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CAMPECHE 2. Circulo azul- técnicas para la identificación de problemas y/o análisis de causa-raíz"
- Recuperado de https://prezi.com/xx_3uuln4xvd/4-circulo-azul-tecnicas-para-la-identificacion-de-problemas-yo-analisis-de-causa-raiz/ .
- **PIMENTEL LUIS. Portal de estudiantes de rr.hh.**Herramientas básicas para la solución de problemas. Recuperado de: [.http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/herbassolprob.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/herbassolprob.htm)
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. GUÍA 34. Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. 2008. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Diagnóstico, Árbol del Problema y árbol de objetivos. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/arboles_diagnostico.pdf
- HURTADO DE BARRERA, JACQUELINE. Como formular objetivos. Caracas 2005. Recuperado de <http://tecnoeduka.orgfree.com/documentos/investiga/libros/hurtado%20-%20objetivos.pdf>
- Normas APA sexta edición. Recuperado de <http://normasapa.net/referencias/>
- Blogspot, RINCÓN PAOLA RECUPERADO de: <http://fti500paolarincon.blogspot.com/2010/04/espina-de-pescado.html>
- Plan de mejoramiento Colegio Fe y Alegría Santa María.
- MELÉNDEZ, R. (2012) Líder y Gerente educativo. Liderazgo Educativo en el Siglo XXI (en línea), disponible en: <http://liderazgoeducativoequipo2.blogspot.com/>
- <http://blog.coachingequipos.org/seis-estilos-de-liderazgo-el-modelo-de-goleman-boyatzis-y-mckee.html>.
- GOLEMAN, BOYATZIS Y MCKEE.. Texto el líder resonante crea más.

- <http://blog.coachingequipos.org/seis-estilos-de-liderazgo-el-modelo-de-goleman-boyatzis-y-mckee.html>.
- POAI. Plan operativo Anual de Atención a la Primera Infancia. Upa La cometa, de Fe y Alegría Antioquia. 2015.
- ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. . Hilos manuales de formación cívica y humanística. Sin año
- ÁLVAREZ, M.; FERNÁNDEZ Y HERRERO, E. 2002. La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI. Madrid, Síntesis.
- BOLÍVAR, A. 1997. Liderazgo, mejora y centros educativos. In: A., MEDINA R. (Coord.) El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED, p. 25-46