



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

TEMA DE INVESTIGACIÓN

Liderazgo del equipo de dirección y su Incidencia en la aplicación de las funciones administrativas del “Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra” en el primer semestre del año escolar 2020 del turno vespertino, ubicado en el departamento Managua, distrito III

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación

Autoras:

- Tec. Sup. Blandón Dávila Mayling del Rosario
- Tec. Sup. Figueroa Zapata Geisell del Carmen
- Tec. Sup. Flores Mejia Kathioska Vanessa

Tutor: MSC. Vicente Briceño.

Managua, Nicaragua, febrero 2021.

¡¡A la libertad, por la universidad!!

DEDICATORIA

Dedicamos nuestro trabajo de Seminario de Graduación en primer lugar a Dios por darnos la vida, salud, sabiduría, paciencia y perseverancia para realizar exitosamente nuestro trabajo y alcanzar una meta más de las muchas que nos faltan por cumplir en el transcurso de la vida.

A todas aquellas personas especiales que de una manera u otra nos han brindado su apoyo y que nos motivan a seguir adelante para lograr las metas que nos proponemos en cada una de las etapas de nuestro desarrollo espiritual, intelectual, social y especialmente humano.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por darnos la vida, por darnos fortaleza, por guiarnos, darnos perseverancia en estos cinco años de carrera.

A nuestras familias por ser nuestra inspiración, por el apoyo y paciencia, por brindarnos palabras de aliento para continuar y no darnos por vencidos, por motivarnos para cumplir nuestras metas.

A nuestros docentes quienes dedicaron su tiempo para guiarnos en la construcción de nuestro aprendizaje y ayudarnos con paciencia a culminar nuestra carrera con éxito.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo consiste en analizar el liderazgo en los procesos administrativos del equipo de dirección del “INSTITUTO DEL PODER CIUDADANO “MIGUEL DE CERVANTES SAAVEDRA”, turno vespertino, ubicado en el distrito III, departamento Managua.

El enfoque del estudio es cuantitativo, se caracteriza por presentar datos estadísticos, se realizan gráficas que tienen relación con los protagonistas, el tipo de estudio descriptivo dado que narra y compara datos obtenidos a través de instrumentos tales como guía de observación, guía de entrevista y guía de encuesta, además es de corte transversal puesto que se realiza durante el segundo trimestre del corriente año. La muestra estuvo constituida por dos miembros del personal administrativo, doce docentes y cincuenta estudiantes del turno vespertino.

Los resultados más relevantes de la investigación fueron: el equipo directivo ejerce un liderazgo participativo, porque fomenta la participación de la comunidad educativa en la realización de actividades que conlleven al cumplimiento de las metas institucionales, existe una buena comunicación entre todos los actores.

Las recomendaciones giran alrededor del fortalecimiento del liderazgo en la aplicación de las funciones administrativas que permitan obtener resultados eficientes para mejorar la calidad educativa. Entre ellas se destaca: brindar a los docentes un acompañamiento pedagógico de forma continua, que permita retroalimentar su desempeño educativo, dar a conocer manual de funciones, organigrama y otros controles que lleva la dirección, realizar gestiones para futuros proyectos en la Institución.

Como producto de la investigación realizada en el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra, el equipo de investigación realizó una propuesta de Estructura Organizacional, con el fin de fortalecer las debilidades detectadas.

Palabras claves: liderazgo, procesos administrativos, planificación, organización, evaluación, control, administración.

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	7
1.1.	Justificación.....	8
1.2.	Planteamiento del Problema	9
1.3.	Antecedentes	10
II.	OBJETIVOS	13
2.1.	OBJETIVO GENERAL	13
2.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
III.	MARCO TEÓRICO.....	14
3.1.	COMPONENTES BÁSICOS DEL LIDERAZGO.....	14
3.1.1.	Definición de Liderazgo	14
•	¿Qué es un Líder?	14
•	Características de un Líder	15
3.1.2.	Tipos de Liderazgo	16
•	Diferencia entre líder, jefe y coach.....	17
3.1.3.	Liderazgo institucional o educativo.	18
3.2.	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	19
3.2.1.	Concepto de Funciones Administrativas	19
3.2.2.	Funciones de los Procesos Administrativos.....	20
✓	Planificación.....	20
✓	Organización:	21
•	Principios de la organización:	22
•	Tipos de Organizaciones Escolares.....	22
✓	Dirección	24
✓	Control:.....	25
✓	Evaluación:.....	26
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	29
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO	33
6.1.	Tipo de Enfoque	33
6.2.	Tipo de Estudio	33
6.3.	Población y muestra.....	34

6.4. Método teórico y empírico	35
6.4.1. Método Teórico	35
6.4.2. Método Empírico	35
6.5. Procedimiento de recogida de información	37
6.6. Validez de los Instrumentos	39
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
7.1. Caracterización del Instituto	40
➤ Datos estadísticos de la Organización Laboral y Estudiantil.....	45
7.2. Tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección de la Institución Educativa en estudio.	47
7.3. Funciones administrativas que aplica el equipo de dirección en el Centro Educativo.....	53
7.3.1. Función de Planificación	53
7.3.2. Función de Organización	56
7.3.3. Función de Dirección.....	59
7.3.4. Función de Control y Evaluación.....	63
7.4. Incidencia del liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas.....	66
7.5. Fortalezas y limitantes detectadas en el liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas del centro educativo.....	68
VIII. CONCLUSIONES.....	71
IX. RECOMENDACIONES	73
X. BIBLIOGRAFÍA	74
Bibliografía	74
XI ANEXOS.....	76

I. INTRODUCCIÓN

Según Sergio Hernández y Rodríguez (2006), la administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos, es la encargada de dirigir el trabajo en equipo con el fin de elevar la competitividad. La dirección en la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma.

Los procesos de cambios y mejoras en la educación ocurren, tanto en las aulas como en las escuelas, sin embargo, los cambios no ocurren mecánicamente, requieren de líderes que piensan en un futuro diferente que sean capaces de conducir al logro de los objetivos y metas educacionales atendiendo a las necesidades básicas de la comunidad educativa.

El presente trabajo investigativo tiene como propósito valorar el liderazgo en los procesos administrativos del equipo de dirección del Instituto Miguel de Cervantes Saavedra, donde se puede identificar las gestiones que se realizan por el equipo directivo del centro.

Consideramos que este estudio es de mucha importancia, en vista que las organizaciones educativas demandan la presencia de administradores calificados con habilidades destrezas y conocimiento científico, que conduzca a crear el cumplimiento de las metas planteadas en la institución.

Este trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera: Resumen introducción, antecedentes, justificación, planteamiento del problema, objetivos generales, objetivos específicos, marco teórico, preguntas directrices diseño metodológico, operacionalización de variable y análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones, anexos y bibliografía.

1.1. Justificación

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad, Analizar el Liderazgo que tiene el equipo de dirección en los procesos administrativos del “Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra”, para fortalecer en buen funcionamiento de la Institución.

Se constató que este centro educativo donde se lleva a cabo esta investigación, no existen documentos e investigaciones elaboradas previamente para sustentar el trabajo que realizamos, por lo que este trabajo servirá de base para futuras investigaciones de esta índole aplicada en el centro.

Consideramos este estudio de mucha importancia, debido que nos permite ver la realidad educativa de dicha Institución, en especial el liderazgo que ejerce el equipo de dirección, tanto dentro del centro como al realizar las gestiones Institucionales, administrativas, pedagógicas y con la comunidad educativa.

Los resultados, permitirán identificar las fortalezas y debilidades del equipo de dirección en cuanto al liderazgo en los procesos administrativos que posee, también que se puede proponer para mejorar.

Esta investigación será de gran utilidad para el Centro Escolar donde se realiza el estudio, pero también para otras instituciones educativas que presentan situaciones similares, igualmente a los investigadores que estudian casos que se interrelacionan y a la universidad.

Se espera que el tema de investigación sea de gran interés para el que lo consulte, que aborde en su totalidad el aspecto administrativo, enfocado en la incidencia del liderazgo en los procesos administrativos para beneficiar a los futuros estudiantes de pedagogía con mención en administración de la educación.

1.2. Planteamiento del Problema

Según Pino (2010), plantear un problema es describir una situación de la realidad de una manera clara y transparente. Tiene que ser expuesto en términos honestos tal como ocurre y se observa sin agregar o quitar detalles de índole subjetiva. La descripción de un problema determina su presentación.

Los procesos administrativos implican dirigir y administrar los recursos existentes dentro de una institución educativa, esto nos lleva a que, para lograr resultados deseados como una educación de calidad tiene que destacar un buen liderazgo del equipo de dirección, la cual es parte fundamental de los procesos administrativos.

La necesidad de esta investigación surge durante la ejecución de un diagnóstico efectuado en las prácticas de Especialización, que se realizó en el primer semestre del año 2017, aplicado por estudiantes de la carrera Pedagogía con mención en Administración de la Educación UNAN-Managua, en el cual se observó debilidades en el desarrollo de los procesos administrativos implementados por el equipo de dirección, éste demanda mayor compromiso del personal en el desempeño de las funciones para que pueda mantener equilibrio en la institución educativa.

Por lo que surge la siguiente formulación del Problema:

¿Cómo es el liderazgo del Equipo de Dirección en los Procesos Administrativos del Instituto del Poder Ciudadano “Miguel de Cervantes Saavedra” del turno vespertino, ubicado en el Departamento de Managua, Distrito III, en el primer semestre 2020?

1.3. Antecedentes

Al revisar diferentes trabajos relacionados con el tema de nuestra investigación se encontraron los siguientes.

En el ámbito internacional:

Solórzano Córdor (2017), plantea en la investigación con el título: “Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encinas, su objetivo a seguir fue el determinar la relación entre el Liderazgo del Director y la Gestión Administrativa en la Institución Educativa “José Antonio Encinas” El tipo de investigación, es descriptivo correlacional; el diseño es transaccional-correlacional por la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existentes entre fenómenos o eventos observados; la muestra: es Probabilística Intencionada, porque dicha representatividad se basa al criterio de juicio de los investigadores por tratarse de una población pequeña.

Borja Loza, D. I. (2018). Plantea en su investigación “Liderazgo directivo y calidad educativa en la Institución Educativa Emilio Soyer – 2017”. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. El objetivo de la presente investigación fue determinar si existe relación entre el liderazgo del director y la calidad educativa en el I.E. Emilio Soyer - 2017, El enfoque fue de una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo correlacionar, de diseño no experimental. La población estuvo compuesta por a126 alumnos, de los cuales se tomó una muestra de 95, obtenidos por muestreo aleatorio, a quienes se les aplicó una encuesta de 16 preguntas con una escala de cinco categorías de respuestas referida a ambas variables. Este instrumento tuvo una alta confiabilidad de 0.917. Se realizó el análisis correspondiente a los resultados de la encuesta llegando a la demostración empírica de que la mayoría apoya o considera positivamente los requerimientos de los indicadores y las dimensiones propuestas en el instrumento. El liderazgo más empleado por el director es el “democrático” que alcanza el 84.9%, seguido del “carismático” con 74.4%; esto fue ampliamente corroborado y contrastado empleando el chi cuadrado. Se concluyó que existe relación entre el liderazgo del director y la calidad educativa en el I.E. Emilio

Soyer– 2017.

En el ámbito nacional:

Se revisaron también trabajos a nivel nacional relacionados a nuestro tema investigativo de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Jarquín, Hernández (2016) plantea en su trabajo investigativo con el título: “Liderazgo del Director en las Funciones Administrativas del Colegio Público Dr. Salvador Mendieta Cascante” Departamento de Managua, Distrito V durante el año 2016 optando para el título de Licenciatura en pedagogía con mención en Administración de la Educación teniendo como objetivo valorar el Liderazgo y las Funciones del director. Es una investigación de enfoque cuantitativo con implicaciones cualitativas, el estudio es de tipo descriptivo y según su finalidad de corte transversal puesto que se realizó en el segundo semestre. Entre los resultados más significativos se destacan: La institución educativa cuenta con los planes orientados por el MINED, existe buena fuerza laboral y personal con experiencia, pero le falta evidenciar organigrama, la Visión y Misión y la Comunidad Educativa.

Jiménez, Cardenal (2017), con su tesis: “Liderazgo de la Directora en el desempeño de las Funciones Administrativas en el Centro Escolar Simón Bolívar, ubicado en Barrio San Jerónimo, Municipio de Masaya, durante el II Semestre del año 2017, teniendo como propósito Valorar el liderazgo de la directora en el desempeño de las funciones administrativas en el Centro Escolar Publico Simón Bolívar, el estudio es un enfoque mixto, es de tipo descriptivo se utilizó la técnica de recolección de datos tales como la encuesta y la entrevista, las que fueron aplicadas al personal docente, directivos, padres de familia. Entre los resultados encontrados se obtuvo que las fortalezas de la directora están en la comunicación, ejerce un liderazgo en las funciones administrativas que se evidencian en el cumplimiento de la planificación Institucional, donde se incluye a los padres de familia, existen comisiones de trabajo, oportuna resolución de conflictos y los docentes cumplen con las orientaciones producto de las asesorías pedagógicas.

TEMA DE INVESTIGACIÓN

Liderazgo del equipo de dirección y su Incidencia en la aplicación de las funciones administrativas del “Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra” en el primer semestre del año escolar 2020 del turno vespertino, ubicado en el departamento Managua, distrito III.

II. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el Liderazgo del equipo de dirección y su Incidencia en la aplicación de las funciones administrativas del “Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra” en el primer semestre del año escolar 2020 del turno vespertino, ubicado en el departamento Managua, distrito III.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir el tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección de la Institución Educativa en estudio.
- Identificar las funciones administrativas que aplica el equipo de dirección en el Centro Educativo.
- Determinar la incidencia del liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas del Instituto.
- Verificar las fortalezas y limitantes detectadas en el liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas del Centro Educativo.
- Proponer Estructura Organizacional para el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra.

III. MARCO TEÓRICO

En este acápite se describe la definición de liderazgo, tipos de liderazgo y funciones administrativas que realizan los dirigentes de la educación.

3.1. COMPONENTES BÁSICOS DEL LIDERAZGO

3.1.1. Definición de Liderazgo

“Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. (Lussier & Achua, 2008)

En Administración significa hacer que los individuos sigan su rumbo (políticas, procedimiento, reglas, etc.) establecido en una organización.

El liderazgo es una forma de influir en la gente más allá de sus actividades rutinarias, por medio de indicaciones y órdenes. Así mismo, es la habilidad de inspirar confianza y apoyos necesarios entre las personas para lograr las metas de la organización (Benavides, Beltrán, Vergara, & Pérez, 2014).

El liderazgo es la capacidad que tiene el ser humano para establecer interacción social con diferentes grupos de personas, las dirige y motiva para que estas logren un buen desempeño profesional y laboral.

- **¿Qué es un Líder?**

De acuerdo con la Real Academia Española, un líder es aquella persona a la que un grupo reconoce como jefe u orientador. Esta palabra tiene su origen en el idioma inglés (leader) y se comenzó a utilizar en el ámbito empresarial debido a la fuerte globalización de las últimas décadas. Dentro de las empresas y las organizaciones, una persona se convertirá en líder cuando sea capaz de demostrar que posee la capacidad de orientar a sus subordinados y conducir al equipo al éxito. Deberán ser capaces de incentivar a cada una de las personas que se encuentra a su cargo con el fin de trabajar en conjunto para lograr un objetivo común. (Real Academia Española, 2020)

Los líderes eficaces no sólo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Así que cierta habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas para un líder (Lussier & Achua, 2008)

- **Características de un Líder**

De acuerdo con Koons y Wehrich (2012), son características del líder:

- Define objetivos con claridad y los comunica al grupo.
- Orienta a grupo en la dirección que le permita alcanzar los objetivos y lo motiva a comprometerse en alcanzarlos. Él también está comprometido con su visión.
- Puede compartir con los seguidores la influencia y el control.
- Retroalimenta a otras personas con base a su trabajo y los motiva.
- Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.
- Tiene intuición, lo cual permite le analizar una situación, prevé correr riesgo y genera confianza.
- Propone variedad de alternativa de trabajo, sabiendo integrar el aporte de los miembros del grupo.
- Tiene visión, lo cual le permite imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlas.
- Es perseverante y tiene energía, a pesar de los problemas que enfrenta y la presión. Ambos los trasmite a otros.
- Posee carisma.
- Conoce sus cualidades y limitaciones.
- Manifiesta seguridad en sí mismo y a la vez la genera en los demás.
- Inspira a otras personas con su ejemplo, lo consideran un referente interno y externo. Permite que los seguidores se identifiquen con él y crean en él.
- Controla sus emociones, es seguro y positivo.
- Es flexible y sabe ajustarse a diferentes situaciones.
- Considera a los integrantes del grupo como individuos, entiende su posición en los problemas, se comunica con ellos y lo respetan. Confía en ellos.
- Tiene vocación de servicio.

- Escucha a otras personas y atiende los reclamos de manera justa.
- Sabe manejar los problemas con compañeros difíciles, trabajando en armonía y dominando situaciones de tensión. (PSICORE, 2007)

3.1.2. Tipos de Liderazgo

(Munch, 2015), determina 7 tipos de liderazgo. a continuación, se mencionan:

- **Liderazgo natural:** Se le distingue del resto de líderes, y sobre todo del autocrático, porque no es impositivo y todas las decisiones que toma se basan en el consentimiento y la participación de los demás.
- **Liderazgo Participativo:** a pesar de ser quien tiene la última palabra, no duda en consultar y evaluar las opiniones del resto de su equipo en el proceso de toma de decisiones. Su motivación principal es crear un gran espíritu de equipo, de manera que cada individuo se sienta importante y, sobre todo, valorado dentro de la organización.
- **Liderazgo Autocrático:** su principal característica es el poder absoluto que tiene en la toma de decisiones, y suele dar indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas.
- **Liderazgo Burocrático:** los líderes de este tipo no contemplan ningún cambio y, en caso de surgir imprevistos, cuentan con soluciones ya preparadas.
- **Liderazgo Carismático:** sobresale del resto por sus cualidades innatas de inspiración y el poder de atracción que ejerce sobre los demás. Se muestran siempre muy enérgicos al transmitir sus ideas, generando satisfacción y entusiasmo dentro del grupo de trabajo.
- **Liderazgo transformacional:** se parece mucho al carismático en el entusiasmo que transmite a las personas, pero, a diferencia de este último, su ego no es tan grande, por lo que es capaz de anteponer el beneficio del grupo al propio.
- **Liderazgo democrático:** es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no

se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación (GESTION.ORG, 2018)

- **Liderazgo transaccional:** considera que el líder ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados. El liderazgo depende del refuerzo contingente (Bass y Avolio, 1994) (Palomo Vadillo Maria Teresa, 2010)
- **Liderazgo liberal:** es lo más opuesto al coercitivo o autoritario. Sólo puede ejercerlo con naturalidad el directivo que cree de veras en la delegación de tareas, en el liderazgo el jefe delega la mayoría de sus funciones operativas y monitoriza como se consiguen los resultados. Cada colaborador se responsabiliza totalmente de sus funciones y toma sus decisiones. (Canals, 2020)
- **Diferencia entre líder, jefe y coach**

En la actualidad existe un nuevo estilo de liderazgo que ha revolucionado la forma en cómo se establecen relaciones laborales en las entidades públicas y privadas, conociéndose este nuevo término como *coaching*, que se define como el “proceso de ayuda, escucha activa y toma de consciencia que te llevara a descubrir y maximizar todo tu potencial creativo, teniendo en cuenta tus habilidades, circunstancias y recursos para que puedas plantearte mejores metas y alcanzar tus objetivos” (Suarez, 2014).

La diferencia entre líder y jefe radica en que un jefe es una autoridad impuesta que utiliza su poder para mandar en los otros, en cambio un líder es aquél que dirige y motiva un equipo de personas sin imponer sus propias ideas; mientras que el coach es la ayuda necesaria para alcanzar el objetivo de la institución.

En una visión empresarial tradicional se utiliza al jefe que manda y ordena a sus subordinados o empleados sin tomar en consideración las opiniones o el bienestar de ellos. La voz de mando es vertical, descendente, autoritario y unilateral.

Según (Telleria, 2000) y (Montes), destacan algunas diferencias entre un jefe, líder y un coach son:

Esquema n°1: Diferencias entre un jefe, líder y un coach

Jefe	Líder	Coach
<ul style="list-style-type: none"> • Es realizador. • Ejecuta. • Centrado en hacer bien las cosas. • Gestor de problemas. • Hacer frente a la complejidad. • Centrado a corto plazo. • Tiene empleados. • Presume de sus éxitos. • Todo urge para hoy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percibir y promover el cambio. • Crea la visión. • Centrado en la eficiencia. • Gestor de oportunidades. • Hacer frente al cambio. • Centrado a largo plazo. • Aconseja y guía. • Inspira entusiasmo. • Se preocupa por la gente. • Comparte éxitos. • Reparte el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da ejemplo • Empodera al equipo. • Dice nosotros. • Crea sentido de pertenencia. • Se conecta con la gente. • Estimula y reconoce el éxito. • Tiene un equipo de alto desempeño. • Estructura en de propósitos.

3.1.3. Liderazgo institucional o educativo.

Es aquel liderazgo que ocurre dentro de los centros educativos y que es compartido entre los miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) de tal modo que la suma de los rasgos individuales contribuya a mejorar el funcionamiento del centro, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el logro de las intenciones educativas. (Argos & Ezquerro, 2014)

Mintzberg (2012), ofrece 6 razones principales por las que las organizaciones necesitan directivos. A continuación, se expresan:

- El objetivo primordial consiste en que la organización cumpla su función básica: producción eficiente de determinadas mercancías o servicios.
- Ha de concebir y mantener la estabilidad de las operaciones de su organización.
- Debe hacerse cargo del sistema de determinadas estrategias de su organización y la ha de adaptar de manera controlada a los cambios que se producen en el entorno.

- Ha de asegurarse que su organización satisfaga los propósitos de las personas que lo controlan.
- Construir el vínculo central de la información entre la organización y el entorno.
- Es responsable del funcionamiento del sistema jerárquico de su organización.
(Camorera, 2005)

3.2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

3.2.1. Concepto de Funciones Administrativas

Henry Fayol (considerado como el verdadero padre de la Administración) dice que: Administrar es “prever, organizar, mandar y controlar” la definición breve de administración como “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros” u “obtener resultados por medio de otros”. La definición real es *“El conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”* (Ponce A. R., 2004)

(Hernández & Rodríguez, 2006), plantean que: la administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos, es la encargada de dirigir el trabajo en equipo con el fin de elevar la competitividad.

El proceso administrativo es el proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, la dirección y el control en las empresas utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados. Es de suma importancia porque sin la aplicación de estos los resultados no serían confiables. (González, 2014)

Las funciones del proceso administrativo son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

3.2.2. Funciones de los Procesos Administrativos

✓ Planificación

Es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. (Ponce & Reyes, 2004)

La planificación es una elaboración consciente y responsable de cualquier tipo de proyecto. Este proceso es de vital importancia porque de aquí parte la iniciación de las metas que se cumplirán una vez que se organicen las actividades y se conlleve el control de las mismas para que se alcancen los propósitos planteados.

Muchos administradores planifican metas las cuales no logran ser concluidas debido a que estas no pudieron ser alcanzables o porque no se organizaron, dirigieron y controlaron bien las mismas, es por eso que es de vital y significativa relevancia la planificación desde antes de ejecutar cualquier acción en la institución educativa.

Importancia: su importancia radica en el alcance de los objetivos.

✓ Características:

- **Universalidad:** el fenómeno administrativo se da donde quiera que haya un organismo social porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- **Especificidad:** aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- **Unidad temporal:** aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo este es único y por lo mismo en toda vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- **Su unidad jerárquica:** todos cuanto tienen un carácter de jefe en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la administración. (González, 2014).

✓ **Tipos de Planificación**

Según la temporalidad estas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Corto plazo:** en un año o menos, suele ser el periodo de proyectos o planes operativos.
- **Mediano plazo:** de 3 a 5 años. Proyectar tendencias y resultados esperados.
- **Largo plazo:** 10 años o más. Se asume un ambiente externo relativamente estable. (Gómez, 2009)

Los centros educativos elaboran planes a corto plazo (1 año) según lo orientado por el MINED (Ministerio de Educación)

✓ **Organización:**

Se conoce como organización a la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados, Fayol el padre de la administración moderna define este proceso como *“dotar a la empresa de los elementos tanto materiales como humanos para su desarrollo”* de aquí parte la importancia de la organización. (Fayol, 2007)

El objetivo de la organización es la coordinación y optimización de las actividades, para que todo resulte más sencillo para clientes y trabajadores.

Existen diferentes tipos de organizaciones como escolar, empresarial, personal, social, política, técnica, entre otras. No obstante, en cualquier organización la misma se forma por la interrelación entre los individuos, el ordenamiento, y la distribución de los diversos elementos implicados, con vista para el mismo fin.

La organización según Lemus *“Es el resultado de ordenar elementos interdependientes en un todo lógico, sistemático y funcional”*. De esta manera es que se logra articular los recursos humanos para concluir el final de la meta planteada.

Según García Hoz (1964), “La organización escolar es la ordenación de los distintos elementos de la escuela para que todos ellos ocurran adecuadamente a la educación de los escolares. (DOSSIER “Organización Educativa”, UNAN-Managua, 3er. Año).

Los centros educativos son organizaciones formales, sin fines de lucro a nivel nacional, tienen como objetivo fundamental el desarrollar habilidades, destrezas y capacidades en los escolares que son atendidos diariamente en dichas instalaciones.

Un centro educativo en el cual el director dirige las actividades en función del mejoramiento al aprendizaje de los estudiantes será de vital importancia en esa institución y estará ejerciendo sus funciones en el lineamiento establecido por el MINED y no en lo mecánico únicamente.

- **Principios de la organización:**

- Trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Subordinación del interés particular al interés general
- Remuneración
- Centralización
- Jerarquía
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Unión del personal
- Prevención (Fayol, 2007)

- **Tipos de Organizaciones Escolares**

El Ministerio de Educación en uso de sus facultades que la ley le confiere como rector del Subsistema de Educación Básica y Media estipula a través del Manual para el

Funcionamiento de Centros Educativos los tipos de organizaciones que existen en los centros educativos de nuestro país.

De acuerdo con lo establecido en el título II de la comunidad educativa, en el capítulo I, pagina No. 8 y 9, se expresa de forma textual:

- **Consejo Escolar:** Constituye un órgano de apoyo a la Dirección del Centro Educativo Público, está coordinado por la Directora (or) del Centro e integrado por un representante del Consejo de Docentes, un representante del Consejo de Madres, Padres o Tutores, un representante de la Asociación de Estudiantes y un representante del Gabinete o Consejo del Poder Ciudadano. El Consejo Escolar electo tendrá vigencia por el periodo de un año contado desde su conformación, pudiéndose sustituir a cualquiera de sus miembros a consideración y decisión del seno del Consejo y por petición de la Comunidad Educativa, quienes tomarán decisiones por mayoría simple.
- **Consejo Docente:** está integrado por la Directora (or) del centro, los docentes de todas las áreas, grados, modalidades, programas, niveles y turnos del Centro Educativo Público, éste será presidido por un (a) docente que lo represente, quien será electo (a) democráticamente en el seno del consejo, por mayoría simple.
- **Organización Estudiantil:** está conformada por las y los estudiantes organizados de los Centros Educativos Públicos.
- **Organización, Padres, Madres y Tutores:** está conformado por las madres, padres o tutores de las y los estudiantes de un Centro Educativo Público.

✓ **Dirección**

Se le conoce al camino, vía o rumbo que debe de seguir un ser vivo o una cosa en movimiento. (Fayol, 2007)

Dirección también puede emplearse con el significado de persona o conjunto de personas que puedan dirigir, gobernar, mandar, liderar empresas, establecimientos y/u otros grupos de personas. En este punto, se puede señalar la dirección empresarial como el proceso para estudiar y emplear las estrategias proyectadas por un líder para cumplir con las misiones y objetivos planteados para el buen funcionamiento de la empresa.

Permite que se verifiquen las actividades ejecutadas y que estén siguiendo el recorrido correcto. La dirección brinda al administrador las herramientas necesarias para que este pueda visualizar y detectar tanto las anomalías como las desviaciones en cuanto a la distribución de actividades, repararlas y dirigirlas nuevamente para que se logren las metas planteadas.

El equipo de dirección es la pieza fundamental en todo el quehacer institucional donde debe delegar con autoridad, las funciones que cada uno debe de asumir para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Etapas de proceso de dirección:

- **Autoridad y mando:** es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal que es la dirección.
- **Comunicación:** es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro al director y todos los elementos que deben conocerse.
- **Delegación:** es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- **Supervisión:** la función última de la administración, pero importante, es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

✓ **Control:**

Es un mecanismo del proceso administrativo creado para verificar que los protocolos y objetivos de una empresa, departamento o producto cumplen con las normas y las reglas fijadas. El control tiene como objetivo evitar irregularidades y corregir aquello que frena la productividad y eficiencia del sistema como, por ejemplo, los mecanismos de control de calidad. Henry Fayol plantea que esta “*es la etapa en la cual se verifica que todo se realice conforme al programa adoptado*”. (Fayol, 2007)

Para Robbins (1996), el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

Sin embargo, Stoner (1996), lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610)

El control es una etapa fundamental en la administración, aunque se cuente con magníficos planes, estructura organizacional adecuada y dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo a los objetivos.

El control es la etapa final del proceso administrativo el cual reivindica apoyo en la evaluación para constatar que las actividades efectuadas hayan sido positivas o negativas, basándose en los resultados de las misma, valiéndose de diversos métodos que permitan alcanzar las metas planteadas inicialmente.

Las instituciones educativas deben de llevar a cabo el control con la finalidad de archivar toda la documentación tanto administrativa, legal y académica, esto permitirá un mejor orden en todos los procesos y acceso a los mismos.

Elementos del proceso de control

1. **Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.
2. **Evaluación del desempeño:** que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
3. **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
4. **Acción correctiva:** que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

✓ **Evaluación:**

La evaluación se puede entender de diversas maneras, dependiendo de las necesidades, propósitos u objetivos de la institución educativa, tales como: el control y la medición, el enjuiciamiento de la validez del objetivo, la rendición de cuentas, por citar algunos propósitos. Desde esta perspectiva se puede determinar en qué situaciones educativas es pertinente realizar una valoración, una medición o la combinación de ambas concepciones. (Mora, 2004)

En términos generales, la evaluación se define como “. Acto de comparar y enjuiciar datos del control (reales) con datos esperados del plan (ideas), en un tiempo y espacio dado, para encontrar causas de comportamiento e introducir enmiendas necesarias y oportunas. (Monografías, 2018)

Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

El director de la institución es un evaluador, da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros, también en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. (Mesa & Guzmán, 2008)

La evaluación permite y cumple el papel de apoyar el proceso calidad y excelencia educativa, por lo cual se realizan las correcciones, las retroalimentaciones y los incrementos de los indicadores y objetivos .

Las tareas centrales de la evaluación son:

- Quién o qué grupo debe ser evaluado.
- En qué proporción debe realizarse la evaluación: una parte de los objetivos, el núcleo de las metas o su totalidad.
- De qué manera debe ser realizada la evaluación, la metodología y los instrumentos - Por qué evaluar.
- Objetivo de la evaluación (Marconi, 2012)

Aspectos de la evaluación docente institucional

En la institución educativa se define la evaluación de docentes como un proceso permanente, dinámico y participativo, mediante el cual la institución obtiene, registra y analiza información confiable y requerida para identificar y cuantificar sus propios aciertos y errores).

Desde este enfoque de evaluación la institución valora cuantitativamente el desempeño del docente, basándose en los siguientes aspectos:

- Participación, cooperación.
- Responsabilidad y cumplimiento por parte del docente.
- Puntualidad (llegar a clase, entrega de resultados).
- Seriedad y profesionalismo en los compromisos institucionales.
- Lealtad hacia la institución.
- Preocupación por la idoneidad.
- Conocimiento y dominio de la asignatura correspondiente.
- Relaciones interpersonales con el contexto, (directivos, compañeros y estudiantes).
- Contribuciones al desarrollo institucional.
- Metas propuestas por el evaluado.
- Aciertos y desaciertos del docente.
- Actividades desarrolladas por el evaluado, fuera de las exigidas por la institución.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el equipo de dirección de la Institución Educativa en estudio?
- ¿Cuáles son las funciones administrativas que aplica el equipo de dirección en el Centro Educativo?
- ¿Cómo incide el liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas del Centro Educativo?
- ¿Cuáles son las fortalezas y limitantes detectadas en el liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas?
- ¿Cuál es la Propuesta de Estructura Organizacional para el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Carrasco (2009), define la operacionalización de variables como un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico; es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems una variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento.

Variable	Definición	Sub- variable	Indicador	Fuente	Instrumento
Liderazgo	Según John C. Maxwell (2009), establece que el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades	¿Qué es un líder?	<ul style="list-style-type: none"> • tiene visión • desarrolla estrategias • delega poder 	Director Subdirector Docente Estudiantes	Entrevista a director, subdirector, docente y estudiantes
		Característica de un líder	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta • Tiene Visión • Influyente • Retroalimenta • Efectividad • Integridad • Perseverancia • Carisma • Seguridad • Positivo • Flexibilidad • Confiable • Tiene vocación • Habilidad en resolución de conflictos 	Director Docentes Estudiantes	Entrevista a director docentes y estudiantes

		Tipos de lideres	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritario • Democrático • Liberal • Participativo • Autocrático • Natural • Burocrático 	Director Subdirector Docentes Estudiantes	Entrevista a director, estudiantes , docentes
		Líder Institucional o Educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras al funcionamiento • Procesos de enseñanza –aprendizaje • Logro de las intenciones educativas 	Director Subdirector Docentes Estudiantes	Entrevista Encuesta Encuesta
Procesos Administrativos	Según Henry Fayol procesos administrativos es “prever, organizar, mandar y controlar” es decir, que es la organización humana o grupal para poder lograr objetivos.	Funciones de los procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación -Formulación de proyecto Misión y visión. -POA -Delegación de funciones y tareas • Organización - Coordinación y optimación de actividades. -Principios - Tipos de Organizaciones Escolares • Dirección 	Director Subdirector Docentes Estudiantes	Entrevista Encuesta Encuesta

			<ul style="list-style-type: none">-Dirigir- Liderar-Mandar- Gobernar • Control-Verificar objetivos-Evitar irregularidades-Corregir • Evaluación- Compara datos de lo real y lo planificado.- Proceso dinámico, continuo y sistemático.- Apoya el proceso de calidad y excelencia.		
--	--	--	--	--	--

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

(Bernal, 2006), define el diseño metodológico como un conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis. Plan o estrategia concebida para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de investigación.

En el diseño metodológico se describe como se realizó la investigación en el Instituto Miguel de Cervantes Saavedra, para conocer el liderazgo en los Procesos administrativos por parte del equipo de directivo de dicho centro.

6.1. Tipo de Enfoque

El tipo de enfoque de este estudio es cuantitativo con implicaciones cualitativas. Es con enfoque cuantitativo porque lo que se pretendió fue generalizar los datos de la información, con base a la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, consultando con las diferentes fuentes. El enfoque cualitativo da la profundidad de describir las cualidades y actitudes del comportamiento de la dirección en cuanto al tipo de liderazgo que ejerce en su administración con lo que respecta a la gestión que realiza para mejorar la calidad de enseñanza aprendizaje.

6.2. Tipo de Estudio

Méndez, (2009) expresa: “En el estudio descriptivo, se identifican características del universo de investigación, se señalan forma de conducta, actitudes del total de la población investigada, se establece comportamiento concreto, descubre, comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Nuestro trabajo de investigación es del tipo de estudio descriptivo, se describió el tipo de liderazgo que incide en la dirección del instituto en cuanto a las funciones administrativas, detallando acciones y relaciones que establece la administración de la dirección del instituto con otros agentes o instituciones colaboradoras interna o externa de la comunidad educativa.

Según el tiempo es de corte transversal, puesto que el estudio se realizó en un tiempo determinado durante el II semestre del año 2020.

6.3. Población y muestra

Según (Salkind, 1999), define en su libro “Métodos de Investigación” los términos población y muestra de la siguiente manera:

Población: está conformada por un grupo de personas que cumplen con ciertas características de interés para la investigación.

Muestra: es un subconjunto de la población.

La población de nuestra investigación fue tomada del turno vespertino del Instituto Miguel de Cervantes Saavedra, está constituida por 2 administrativos, 24 docentes del turno vespertino y 500 estudiantes. El muestreo que se utilizará en la presente investigación es aleatorio, toda la población ha sido seleccionada bajo el criterio de los investigadores, teniendo conocimiento previo de la población en estudio.

Esquema n°2. **Población y muestra del “Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra”**

Actores	Población	Muestra	Porcentaje
Director	1	1	100%
Subdirector	1	1	100%
Docentes	24	12	50%
Estudiantes	500	50	10%
Total	544	60	71%

6.4. Método teórico y empírico

Según (Figueroa, 2015), el método es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin.

6.4.1. Método Teórico

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera senso-perceptual. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

En nuestra investigación se aplicaron los métodos de análisis y síntesis, inducción y deducción, para abordar el objeto de estudio; para realizar interpretaciones y dar nuestra propia opinión tomando en cuenta la objetividad relacionando la teoría con la practica en el proceso de la investigación para elaborar las conclusiones y recomendaciones al igual que los aportes.

6.4.2. Método Empírico

En cuanto al Método Empírico, (Briceño, 2015), expresa que el conocimiento científico filosófico solo se obtiene a través de la experiencia.

El empirismo tiende a fundamentar el papel decisivo de los órganos sensoriales en la distinción de los objetos y los fenómenos y en la obtención de un conocimiento verdadero.

Los métodos empíricos más usados son:

- **Observación:** Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando los acontecimientos de acuerdo con algún esquema previsto según el problema de estudio. Como técnica de recolección de datos debe ser planificada cuidadosamente para que reúna los requisitos de valides y confiabilidad. Tener destrezas en el registro de datos, discriminando aspectos significativos de la situación de los que no tiene mayor utilidad.

- **Entrevista:** Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el o los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Puede ser de dos tipos:

- **Entrevista estructurada:** se caracteriza por que las preguntas están estandarizadas y de acuerdo a un orden al que el entrevistado responde.
- **Entrevista no estructurada:** las preguntas se van formulando conforme el entrevistado va respondiendo a las situaciones planteadas, esto significa que el entrevistador no lleva preguntas previamente elaboradas.
- **Encuesta:** Es una técnica de investigación que permite al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan cierta manera y forma de asimilar y comprender los hechos. Esta técnica puede aplicarse a grupos o individuo. Es el cuestionario y se define en un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación. En el cuestionario pueden formularse tres tipos de preguntas:
 - Preguntas cerradas: Plantean dos opciones: Si – No
 - Pregunta categorizada: tienden a ser más objetivas en tanto al encuestado se le presentan opciones, siendo difícil que se nieguen a responder.
 - Preguntas abiertas: son fáciles de formular, pero difícil de tabular, cuando no se define un plan específico para ello.

- **Guía de observación:** La ficha de trabajo para observación se utiliza para describir el lugar, persona u objeto que se estudia. También puede emplearse para relacionar los hechos previamente observados con otros fenómenos, lo cual es ya una aportación nuestra. En este caso se generan ideas a partir de la descripción, es decir nos situamos en el nivel de la conceptualización, el cual representa un nivel superior a la descripción y un paso importante en la construcción del marco teórico conceptual. (Soriano, 2006)
- **Test:** Es un instrumento el cual su objetivo es medir una cuestión concreta en algún individuo, dependiendo de qué tipo sea el test es al que se va a valorar, normalmente vienen ligados para ver el estado en que esta la persona relacionado con su personalidad, amor, concentración, habilidades, aptitudes, entre otros. (Buenas Tareas, 2012)

6.5. Procedimiento de recogida de información

Para recopilar la información primeramente se estableció comunicación con la directora, docentes y estudiantes explicándoles el motivo de nuestra presencia en el centro educativo y la finalidad de la aplicación del instrumento que portábamos. Posteriormente se les detallo lo que iban a realizar en cada instrumento. Finalmente, se les agradeció por su colaboración hacia nuestra persona.

Para la elaboración de la investigación en curso se tomaron en cuenta criterios que garantizan la validez de dicho proceso investigativo para dar respuesta a al problema en estudio, entre dichos criterios están:

Observación: fue posible debido a que anteriormente se había realizado prácticas de especialización durante el primer semestre del año 2020, las investigadoras establecieron vínculos positivos de interacción con el personal directivo, por lo cual la directora expresó estar dispuesta a colaborar con siguientes investigaciones.

Triangulación de la información: es de vital importancia sobre todo para el ámbito educativo permitiendo que se pueda comparar y contrastar la información recopilada a través de los diversos instrumentos aplicados a los involucrados. Una vez recopilada la información se procedió a triangular los datos obtenidos de las fuentes principales directora, subdirectora, docentes y estudiantes para dar respuesta a los propósitos específicos de la investigación.

Técnicas de Análisis:

Consiste en los siguientes tiempos:

Procesamiento de los datos: se organizó, clasificó la información cuantificada en gráficos detalladas con numeración y nombres.

Lectura de los datos: apoyados en datos numéricos que brindaron tablas y gráficos fundamentales del proceso investigativo.

Triangulación de la información: se comparó la información brindada por cada una de las fuentes.

El procesamiento y análisis de los datos obtenidos se realizó a través de la utilización de programas como Word, Excel.

6.6. Validez de los Instrumentos

- a. Primer Momento: Selección y diseño de instrumentos (guía de observación al centro, guía de revisión documental, entrevista a directora y subdirectora del centro, encuesta a docentes y estudiantes, Test a director y sub-director)
- b. Segundo Momento: Revisión y validación de instrumentos por parte del tutor, también se extendió carta de validación de estos mismos.
- c. Tercer momento: El tutor facilitó el correo de tres expertos para que validaran dichos instrumentos, de los cuales obtuvimos respuesta de dos validadores, quienes refieren observación a los mismos.
- d. Cuarto Momento: El tutor junto con el equipo investigativo ratificó las observaciones, rediseñando nuevamente los instrumentos y autenticándolos para ser aplicados a la muestra.

Los instrumentos que se utilizaron fueron: Guía de observación, guía de encuesta y test de liderazgo.

A continuación se mencionan los objetivos de cada uno de ellos:

Observación: La guía de observación se realizó con el objetivo de conocer la instalación externa e interna del instituto, su micro localización y condiciones en la que se encuentra actualmente.

Entrevista: Valorar el rol que juega el personal administrativo en lo que se refiere a la incidencia en la Gestión Administrativa en el Liderazgo de la dirección del Instituto.

Encuesta: Valorar la incidencia en la Gestión Administrativa en el Liderazgo de la dirección del Instituto.

Test: identificar el estilo de liderazgo de la directora de la Institución Educativa, dirigida a la directora.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1. Caracterización del Instituto



Imagen No. 1

El Instituto Público del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra, está ubicado en el distrito III del departamento de Managua. Costado Sur del centro comercial Zumen; limita al Norte con el Centro Comercial Zumen, al Sur con la Colonia Héroes y Mártires del Bocay, al Este pista Sur- Norte del Zumen y al Oeste colonia Héroes y Mártires del Bocay.



Imagen No. 2 - Pabellón 2, Cancha deportiva

Infraestructura

La institución educativa “Miguel de Cervantes Saavedra” cuenta con 6 pabellones, los cuales están ubicados de la siguiente manera: 5 pabellones están estructurado por dos plantas o pisos, es decir, una planta baja y una planta alta, conformado por 4 aulas cada uno, un pabellón de una sola planta, con 3 aulas, las cuales son utilizadas una como bodega y las otras para consejería del Ministerio de Educación del Distrito III de Managua. Contiguo a este pabellón, en un espacio pequeño, están ubicadas las oficinas de la delegación distrital y de educación de adultos. También hay otras dependencias, entre las cuales están una librería y 4 quioscos que proporcionan a la población estudiantil alimentos.

Dentro de la estructura del centro existe un laboratorio para las asignaturas de Física, Química, Biología y Ciencias Naturales, el cual no se pudo observar su estado e higiene debido a que permanece cerrado, los estudiantes no lo utilizan para desarrollar sus asignaturas, éste se ubica en el pabellón uno. Se observó que la institución no cuenta con un auditorio para realizar actividades.

El centro cuenta con los servicios básicos de agua, luz eléctrica, teléfono e internet.



Imagen No. 3 – Pasillos

En el pabellón 3 están ubicados 11 servicios higiénicos (Inodoros), 6 para mujeres y 5 para varones y un urinario, los que se observaron en un estado e higiene regular, al igual que los pasillos y patios.

En su totalidad el centro cuenta con 8 bebederos y 7 lavaderos. Distribuidos de la siguiente manera: en el pabellón 4 y 5 hay 2 bebederos cada uno y los demás pabellones tienen un bebedero y un lavadero.



Imagen No. 4 – Bebederos y Lavaderos

En cuanto al área de recreación el centro tiene un patio de recreo pequeño al costado sur, también hay 3 canchas, las que se encuentran en buen estado.

Se observó la ornamentación de dicho centro, tiene áreas verdes sin embargo, hay pocos jardines, se le está dando poco mantenimiento.



Imagen No. 5 – Área de recreación



Imagen No. 6 - Ornamentación

Referente a la infraestructura del centro, ésta es de concreto, está elaborada con bloques y cemento, pedrín, hierro y arena, las paredes están manchadas en su mayoría, el techo es de zinc y se encuentra en buen estado, las puertas son de madera, no poseen cerradura, se utilizan cadenas con candados para dejarlas cerradas y conservar el mobiliario y material que queda dentro de cada una. Las ventanas son persianas de vidrio, en su mayoría están incompletas. El piso es de concreto, elaborado con cuadros y colorante rojo, están en buen estado e higiene regular.



Imagen No. 7 – Estado de los muros



Imagen No. 8 – Estado de ventanas

El centro cuenta con un total de 34 aulas, en condiciones regulares, éstas necesitan pintarse y ambientarse, la higiene es muy buena, puesto que a los estudiantes se les asigna un rol de limpieza cada día. Las aulas tienen suficiente iluminación natural, y carece de iluminación artificial, no se visualizan lámparas, solamente el soporte y cables eléctricos deteriorados. Se observó una excelente ventilación, con ventanas a ambos lados. Cada una de las aulas de clase posee una pizarra acrílica, un escritorio y silla para uso exclusivo de los docentes los que se consideran en buen estado. Igualmente el mobiliario para los estudiantes es poco, y en estado regular, hay varias sillas en mal estado.

A su vez el muro perimetral es de concreto, garantizando así la seguridad de los estudiantes, también tiene 4 portones que están en buen estado.

El Instituto cuenta con una biblioteca, la que no es utilizada en el turno vespertino, solamente funciona en el turno matutino, debido a esto no se pudo observar su estado e higiene.



Imagen No. 9 - Biblioteca



**Imagen No. 10 –
Soporte y cables eléctricos deteriorados**



Imagen No. 11 – Biblioteca, Cancha deportiva



Imagen No. 12 – Muro perimetral, portón

La institución también tiene un aula TIC, se observó su funcionamiento, y su estado e higiene son excelentes. Además, hay un aula Samsung, que es una plataforma integrada que ayuda a los profesores a desarrollar un entorno de aprendizaje interactivo con sus estudiantes, ésta es utilizada para varias actividades, seguida de las oficinas de dirección, subdirección, jefe de área, sala de docentes, secretaría, que permanecen en buen estado cada una y su higiene es excelente.

➤ **Datos estadísticos de la Organización Laboral y Estudiantil.**

Personal Administrativo	No. Docentes por turno.	No. Estudiantes por turno.	Grados/ años.	Tipo de modalidades.
1. Director. 1. Subdirector. 1. Jefe de área. 3. Conserjes. 3. Guardas. 1. Bibliotecario. 1. Inspector	36 mujeres. 6 varones Total=42	743 varones. 778 mujeres. Total= 1491	8 Séptimos. 6 Octavos. 6 Novenos. 5 Decimos. 4 Undécimos.	Secundaria Matutina.
1. Director. 1. Subdirector. 1. Jefe de área.	11 mujeres. 13 varones. Total=24.	299 varones. 201 mujeres. Total= 500	3 Séptimos. 3 Octavos. 2 Novenos.	Secundaria Vespertina.

Personal Administrativo	No. Docentes por turno.	No. Estudiantes por turno.	Grados/ años.	Tipo de modalidades.
3. Conserjes. 3. Guardas.			1 Décimo. 1 Undécimo.	
1. Director. 1. Subdirector. 1. Jefe de área.	2 mujeres. 3 varones. Total= 5	72 mujeres. 78 varones. Total=150	1 Séptimo. 1 Octavo. 1 Noveno. 1 Décimo. 1 Undécimo.	Secundaria Nocturna
1. Inspector. 1. Jefe de área.	14 mujeres. 7 varones. Total= 21.	352 mujeres. 296 varones. Total=648	3 Séptimos. 3 Octavos. 4 Novenos. 4 Décimos. 4 Undécimo.	Secundaria Sabatina.

Tabla No. 1- Organización Laboral y Estudiantil

Con el objetivo de analizar el Liderazgo del equipo de dirección y su Incidencia en la aplicación de las funciones administrativas en el primer semestre del año escolar 2020, se aplicaron los siguientes instrumentos: Entrevista y test de liderazgo a la directora, entrevista a sub- directora, encuesta a 12 docentes y 50 estudiantes de décimo y undécimo grado, esto debido a que surgió la dificultad que no se logró establecer comunicación con los demás colaboradores del centro.

Una vez aplicados los instrumentos, procedimos a analizar cada uno de ellos para dar respuesta a los objetivos de nuestro trabajo investigativo, respetando la información recopilada de los autores e interpretando los resultados a través de la comparación de los datos obtenidos.

7.2. Tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección de la Institución Educativa en estudio.

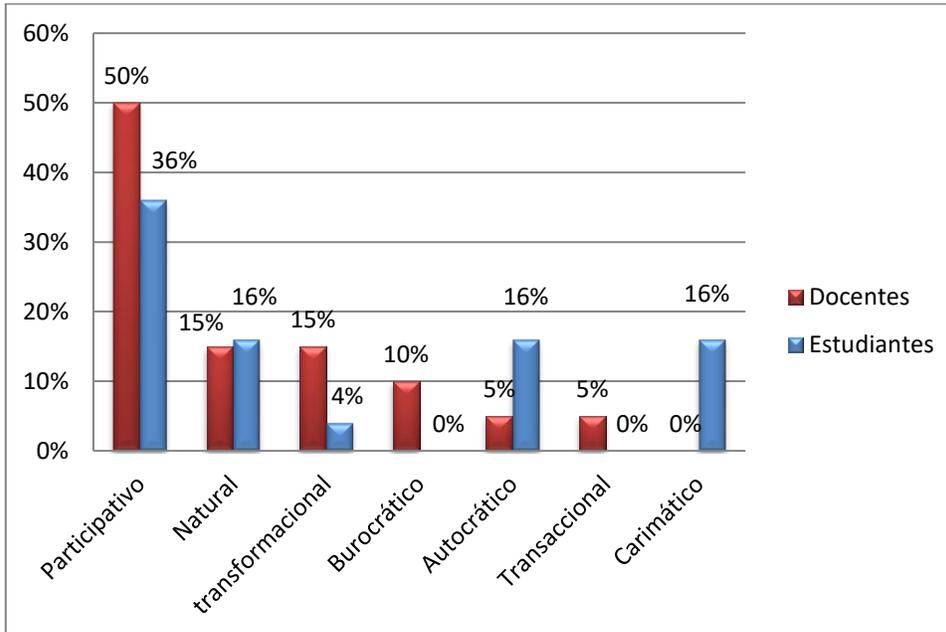
La directora expresa que el tipo de liderazgo que pone en práctica en la institución educativa es **participativo, porque se involucra en el trabajo**. Por su parte, la sub-directora expresa que el tipo de liderazgo que pone en práctica en la institución educativa es el democrático y participativo, porque se trabaja en consenso, y todos participan de lo que se propone. Esto quiere decir que el equipo de dirección practica un liderazgo participativo, porque se involucra a toda la comunidad educativa.

Al evaluar el test de liderazgo que se aplicó a la directora se constató que el tipo de liderazgo que predomina en ella es el liderazgo participativo y consultivo porque considera que es importante tomar en cuenta las opiniones de los docentes para tomar decisiones.

Al aplicar la encuesta a los docentes, el 50 % coincide que el liderazgo del equipo de dirección es participativo, un 15% opina que es un liderazgo natural, otro 15% lo identifica como transformacional, un 10% aporta que es Burocrático, un 5 % considera que es autocrático y otro 5% considera que es transaccional. (Ver gráfica 1)

Los estudiantes identifican a la directora con el siguiente tipo de liderazgo: el 16 % liderazgo natural, el 36 % expresa que es participativo, otro 16 % señala que Autocrático, un 16 % aporta que es Carismático y otro 4 % considera que es transformacional. (Ver gráfica N°1, Tipo de Liderazgo)

Gráfico No. 1 Tipo de Liderazgo que ejerce el equipo de dirección



Fuente: Encuesta a docentes y estudiantes

El liderazgo que ejerce el equipo de dirección que más predominó en las entrevistas aplicadas a los docentes y estudiantes es el liderazgo participativo, según lo que plantea Munch *el liderazgo participativo, la dirección no duda en consultar y evaluar las opiniones del resto de su equipo en el proceso de toma de decisiones.*

En este Instituto el equipo de dirección valora y toma en cuenta las opiniones de la comunidad educativa para tomar decisiones efectivas, realiza reuniones donde se consulta cada uno de los puntos de vista de acuerdo a las necesidades a priorizar y de esta manera elegir la mejor decisión.

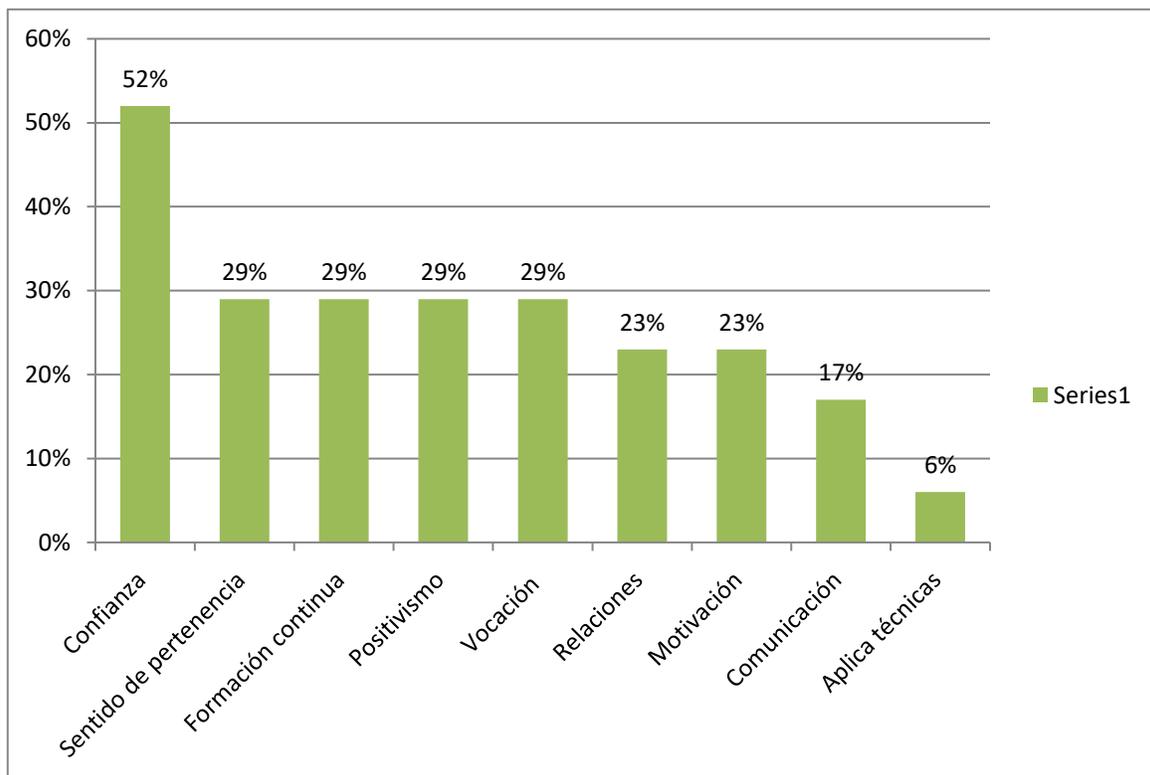
Características de liderazgo del equipo de dirección.

En cuanto a las características que debe tener como líder, la sub-directora opina que debe ser comunicador y que se realiza semanal un conversatorio, donde los docentes expresan sus dudas y realizan aclaraciones como dirección. En la entrevista realizadas al equipo directivo mencionaban sobre las características que deben

poseer como líderes opinan que debe ser capaz de tomar decisiones e impulsar a trabajar en equipo por la institución y sobre todo tener una buena comunicación con la comunidad educativa.

En la encuesta realizada a los docentes sobre las características que tiene la directora como líder en la institución, los docentes opinan: confianza 52%, sentido de pertenencia 29 %, formación continua 29%, positivismo 29 %, relaciones 23, comunicación 17 %, motivación 23%, aplica técnicas 6% y vocación 29%. (Ver grafica n° 2).

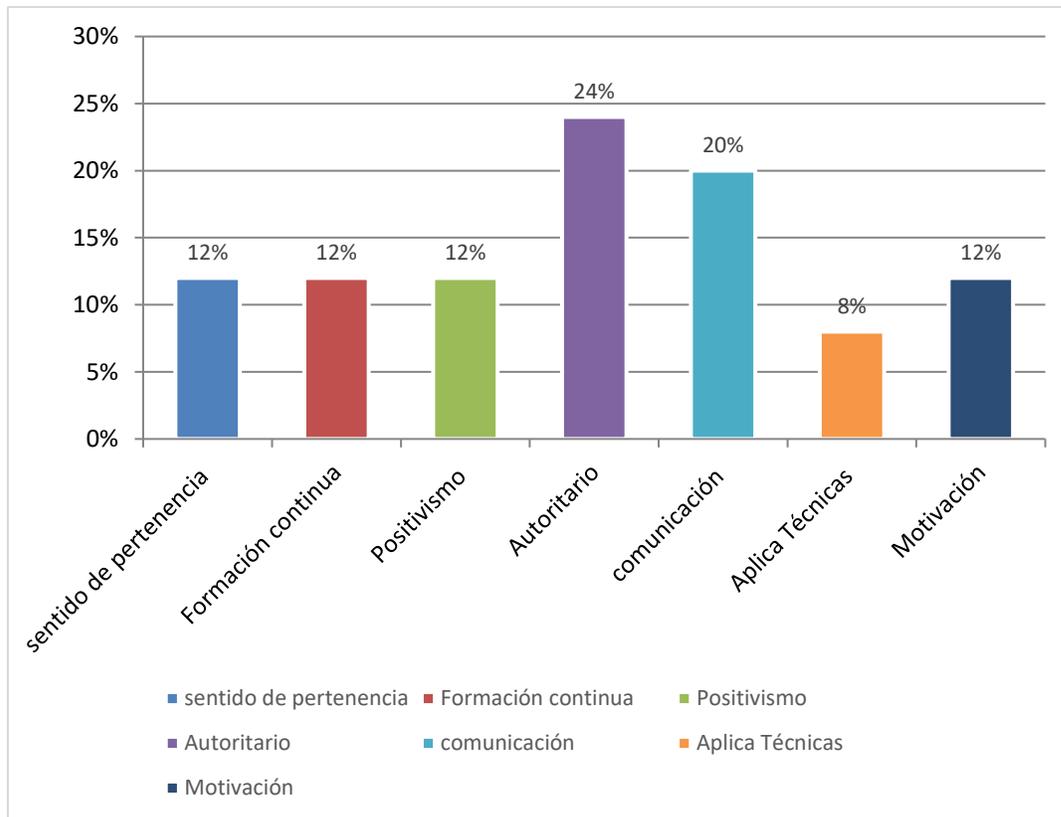
Gráfico No. 2 – Características de Liderazgo del equipo de dirección



Fuente: Encuesta a docentes

Por su parte, al realizar la encuesta a los estudiantes, opinaron lo siguiente: sentido de pertenencia 12 %, formación continua 12 %, positivismo 12 %, autoritario 24 %, comunicación 20 %, motivación 12 % y aplica técnicas 8 %. La característica de vocación no se mencionó por los estudiantes encuestados. (Ver gráfica n° 3)

Gráfica No. 3 – Características del Equipo de Dirección



Fuente: Encuesta a estudiantes

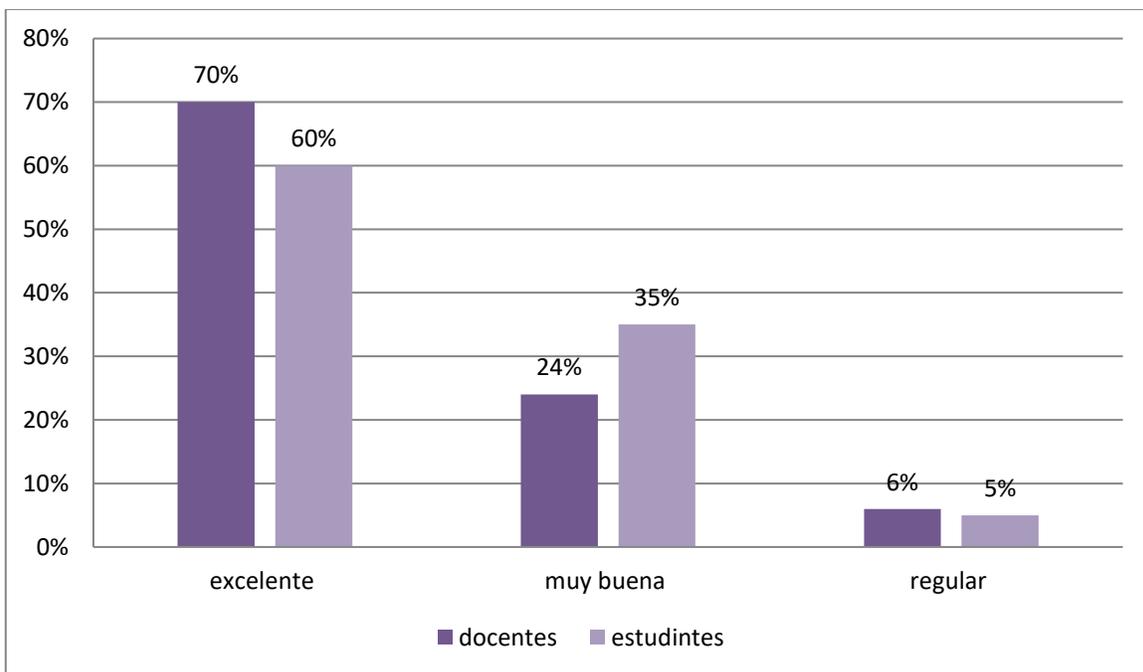
El equipo de dirección según encuesta realizada a docentes y estudiantes, posee un poco de cada una de las características que debe poseer un buen líder para poder dirigir con calidad una Institución Educativa, tal y como lo define Koons y Weihrich (2012) el buen líder debe definir objetivos claros en función del buen desempeño de la institución al igual que debe orientar al equipo para lograrlos objetivos propuestos y sobre todo comprometerse de acuerdo a su Misión.

Relación equipo de dirección con comunidad educativa.

Sobre la relación que tiene el equipo de dirección con la comunidad educativa la directora afirma que es aceptable de igual forma sobre la comunicación de equipo de dirección – docente – estudiantes la describe como muy buena.

Al consultarle a los docentes sobre este aspecto ellos opinaron lo siguiente: la relación del equipo de dirección con la comunidad educativa en general es: excelente un 70% y buena un 24%. Y regular 6%. De igual forma los estudiante opinaron: excelente un 32 %, buena un 44 % y regular 24% (ver gráfica n°4)

Gráfica No. 4 – Relación equipo de dirección – Comunidad educativa



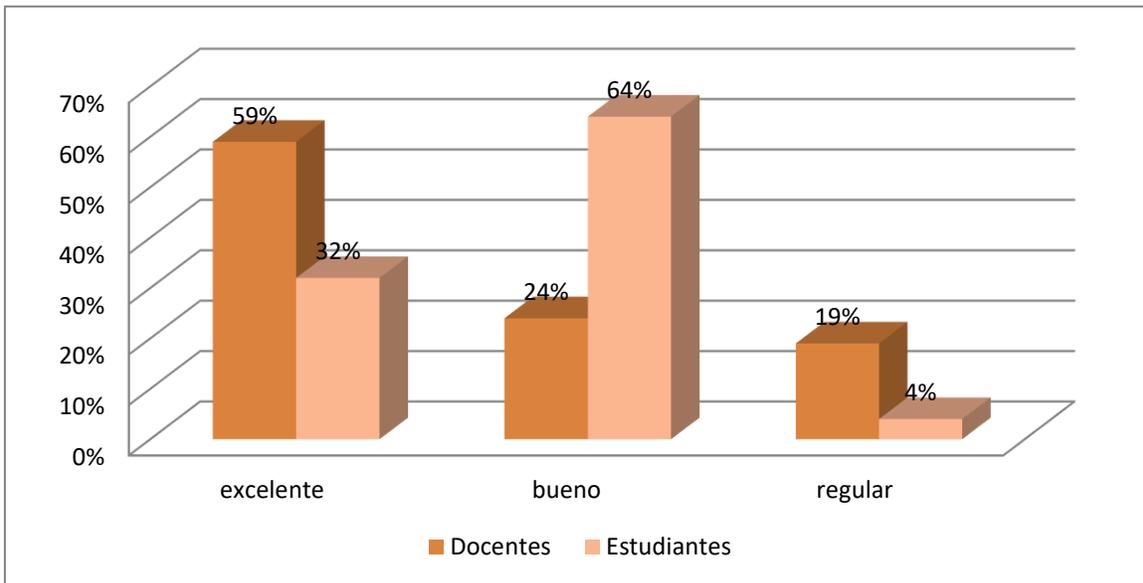
Fuente entrevista docentes – estudiantes

Para que la institución educativa marche bien es necesario que exista una buena relación entre los miembros de la comunidad educativa, podemos observar que el equipo de dirección se esfuerza por mantener una excelente relación con docentes y estudiantes.

Comunicación entre equipo directivo y docentes.

En lo que se refiere a la comunicación entre equipo directivo y docentes mencionan o siguiente: 59% excelente, 24 % bueno y 19% afirma que es regular. Sobre este aspecto los estudiantes consideran que la comunicación es excelente 32 %, bueno 64 % y regular 4 %.

Gráfico No. 5 – Comunicación equipo directivo - docentes /estudiantes



Fuente: Encuesta Docentes, estudiantes

Cabe señalar que los estudiantes opinan que la comunicación entre el equipo de dirección y los docentes es buena, los docentes opinan que es excelente, la forma de comunicarse es de manera escrita y en ocasiones de manera personal, tanto con los docentes como con los estudiantes.

7.3. Funciones administrativas que aplica el equipo de dirección en el Centro Educativo.

7.3.1. Función de Planificación

La planificación implica la previsión de situaciones y acontecimientos, evita la dispersión de actividades y conduce al logro de los objetivos.

En la entrevista realizada a la directora, ella comentaba que realiza las siguientes funciones administrativas: *la administración de recursos humanos, elaboración de informes generales y delegar trabajos específicos*. Así mismo la sub-directora cumple las funciones administrativas de controlar la asistencia del personal docente, estudiantes y administración (conserje, bibliotecarios, secretaria, guardas). Además se encarga de la revisión de planes, acompañamientos, reuniones, brindar capacitaciones, etc.

Tipos de Planes

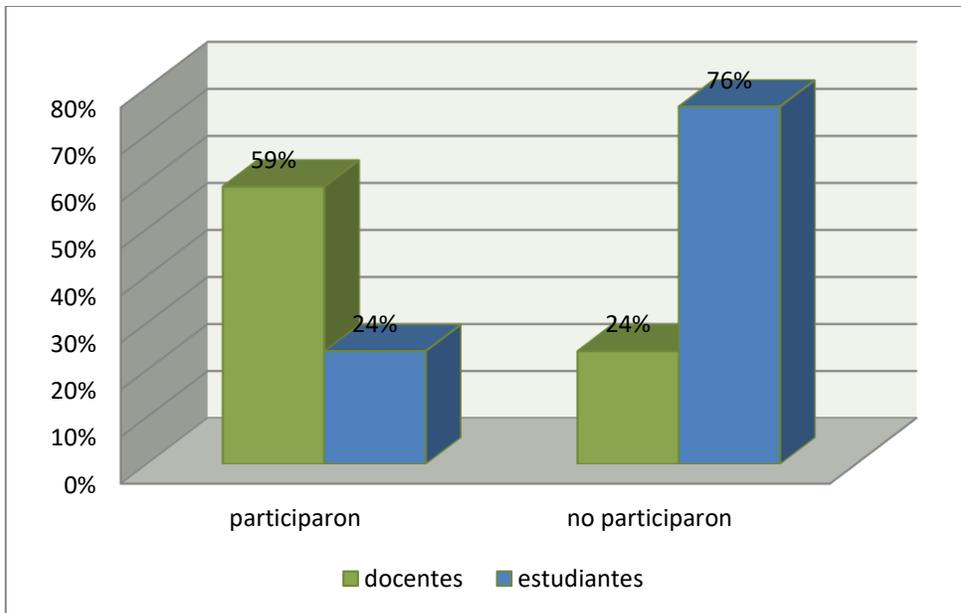
En la entrevista, comentaba la directora que los tipos de planes que elabora son de forma *mensual, anual y plan de prevención de desastre*. Igualmente la subdirectora elabora los mismos tipos de planes.

Participación en la elaboración de Planes

Con respecto si involucra a la comunidad educativa en la elaboración de planes, la directora responde que *se realiza con los docentes de acuerdo a los aportes*, la sub-directora expresa de manera afirmativa, porque igual se asigna responsabilidades para la ejecución.

Al consultar a los docentes un 59% afirman haber participado en algún proceso de Planificación institucional del centro, por el contrario el 41 % no lo ha hecho. Al igual que los estudiantes el 76 % afirman no haber participado en algún proceso de Planificación institucional del centro. En cambio el 24 % afirma haber participado. (Ver gráfica 6)

Gráfico No. 6 – Participación en elaboración de Planes



Fuente: Encuesta docentes y estudiantes

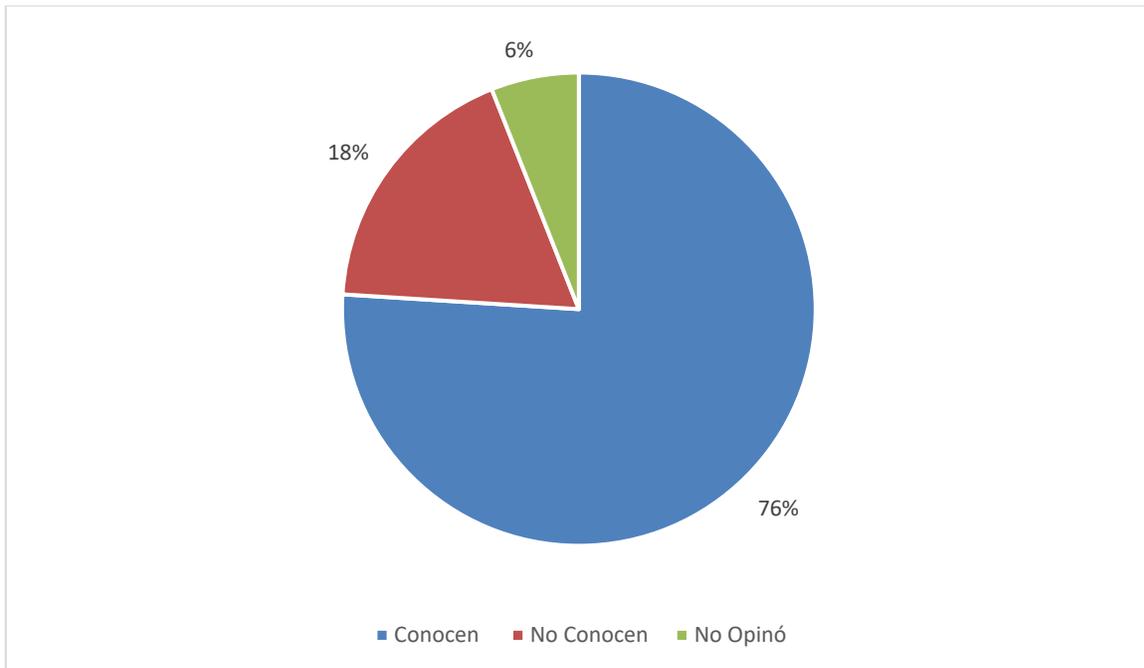
La planificación constituye un proceso de reflexión compartido entre todos los actores que conforman la comunidad educativa, tendiente a detectar los problemas específicos de la escuela (tanto referidos a la organización y gestión institucional, como a las prácticas docentes y a la relación con la comunidad) y las alternativas de solución posibles, orientadas a ofrecer una mejor educación a los estudiantes, es por eso que se debe tomar en cuenta a toda la comunidad educativa. En el centro escolar en estudio se observó que el equipo de dirección trata de trabajar en conjunto este aspecto.

Misión y visión de la institución escolar.

En cuanto a la Misión y Visión que tiene el Instituto al consultarle a la directora *no respondió*. La sub-directora afirma que la Misión y Visión está adecuada a la institución.

Los docentes por su parte, si conocen la Misión y Visión del Instituto respondieron: un 76% manifiesta conocerla, mientras que el otro 18 expresa que no y un 6% no opinó. (Ver gráfica 7)

Gráfico No. 7 – Misión, Visión

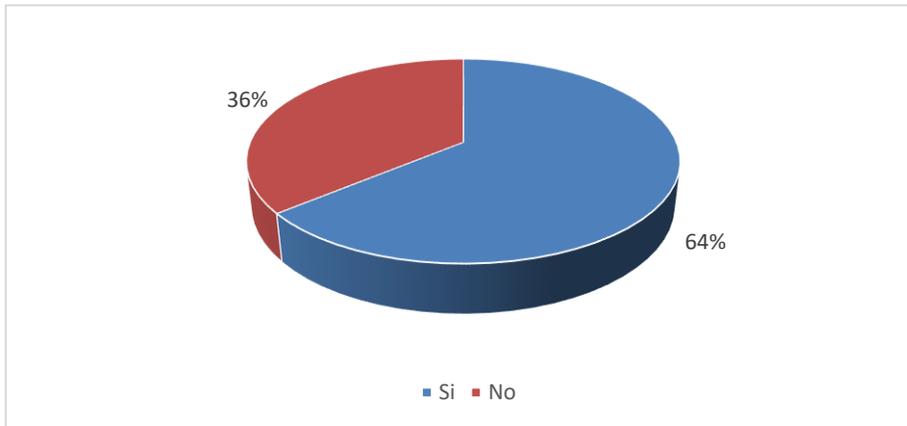


Fuente: Encuesta a docentes

Se pudo observar que tanto el equipo directivo y docentes conocen la Misión y Visión del Instituto, es importante que cada uno de los colaboradores conozca cual es la razón de ser del centro, el motivo por el cual existe, las funciones básicas que la institución va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Así mismo la directora afirma que en el proceso de Planificación se toma en cuenta la Misión y Visión del Instituto. La subdirectora coincide con la misma respuesta. De la misma forma un 64% de los docentes afirma que se toma en cuenta la misión y visión del Instituto al momento de la Planificación, sin embargo el otro 36% aporta que no. (Ver gráfica no. 8)

Gráfica No. 8 – Se toma en cuenta Misión y Visión en Planes Institucionales



Fuente: Encuesta a docentes

La educación es un proceso que no puede ser improvisado, debe ser cuidadosamente planificado con el fin de cumplir con metas y objetivos, las cuales deben de estar en correspondencia con la Misión y Visión que el centro tiene, conforme a lo observado, en este aspecto los directivos mostraron dominio y manejo sobre este proceso.

7.3.2. Función de Organización

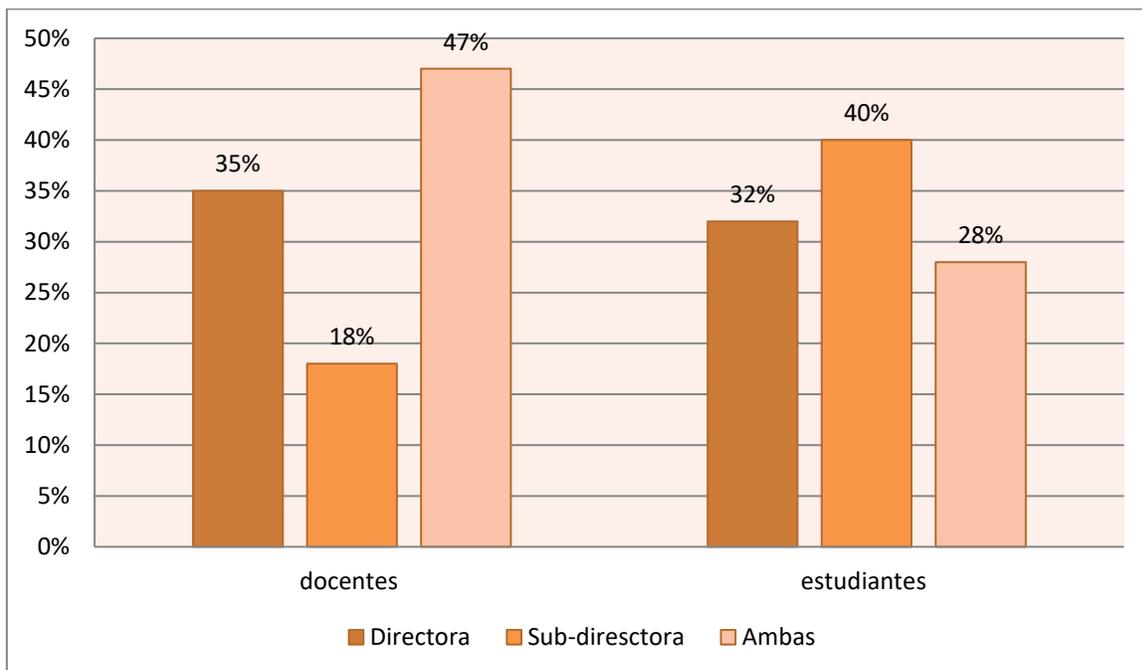
La labor de Organización escolar busca, entre otros objetivos, lograr la sinergia educativa, la que se define como el logro de la mayor potencia y efectividad, fruto del trabajo mancomunado entre las distintas partes que conforman la organización, se determina que el trabajo en equipo es siempre más provechoso que el de la mejor de las individualidades. Esta crea el cuerpo social escolar (Espaillat, 2010).

Responsables de la organización institucional.

La directora y subdirectora coinciden manifestando que los encargados de organizar las actividades académicas y pedagógicas son la dirección, subdirección y jefes de áreas.

Por su parte los docentes afirman que en su mayoría las actividades académicas y pedagógicas son realizadas por ambas tanto directora como subdirectora, al contrario que los estudiantes aducen que son organizadas solamente por la subdirectora de la institución, tal como se refleja en la gráfica siguiente (Gráfica no. 9)

Gráfico No. 9 Responsable de la Organización Escolar



Fuente: Encuesta docentes – estudiantes

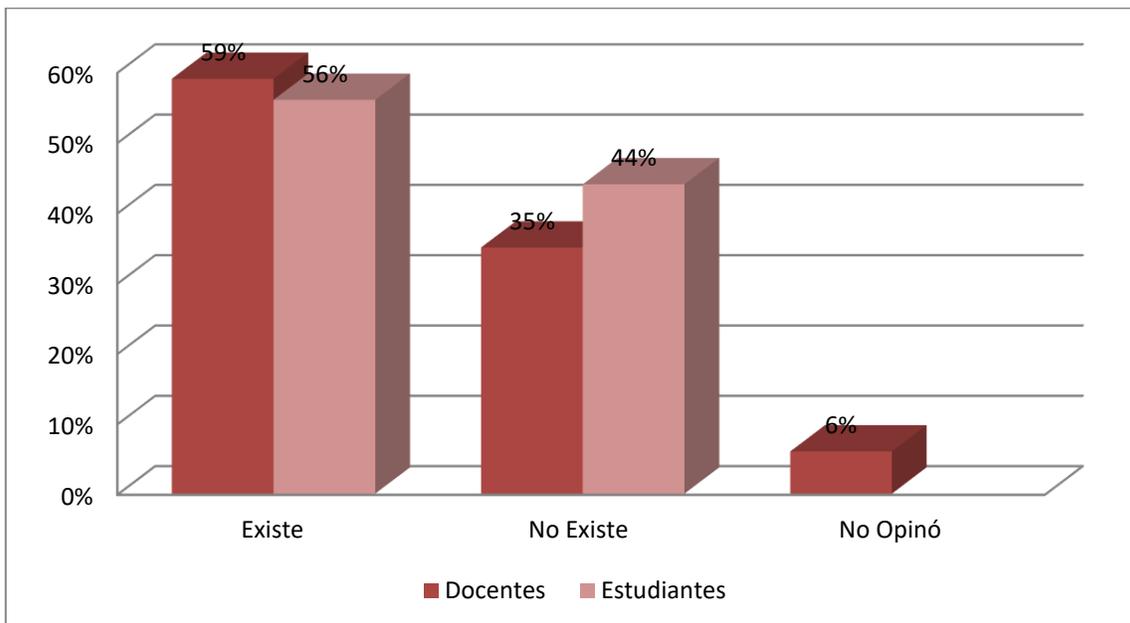
La Organización escolar define los niveles de coordinación y de relación entre los diferentes actores del centro educativo, se pudo observar que el equipo directivo siempre está al frente de las actividades académicas y pedagógicas de la institución, lo que permite que estas se lleven a cabo según lo planificado.

Organigrama de la Institución Escolar.

Respecto a si el centro cuenta con un organigrama según normativa del MINED, la directora explicó que si hay uno, pero no está visible en la dirección y subdirección del centro, por que se pintó el lugar y se está actualizando todo. La subdirectora manifiesta que el organigrama que existe está organizado para mayor orden y mejor organización. Explicó que el organigrama está visible en la dirección y subdirección del centro, sin embargo en el tiempo que visitamos la Institución no se pudo evidenciar.

Los docentes opinan en su mayoría que el Centro cuenta con un Organigrama, sin embargo un 35% expresa que no y un 6% de los docentes no dio su opinión. A su vez los estudiantes aducen, un 56 % que el Centro cuenta con un Organigrama, sin embargo el otro 44 % expresa que no. (Ver gráfica 10)

Gráfica No. 10 – Existencia de organigrama en el Centro



Fuente encuesta Docentes – estudiantes

Podemos evidenciar que, tanto el equipo directivo como docentes y estudiantes no coinciden en su respuesta sobre la existencia de un organigrama en el centro en estudio. Al realizar recorrido por todas las instalaciones durante nuestra visita, no logramos constatar la existencia del mismo.

Para que la institución cumpla con lo planificado es importante que cada miembro que la conforma esté consciente del lugar que ocupa en la institución y sus funciones, por eso es importante que exista un organigrama y un manual de funciones, esto ayudará a que se cumpla con todas las funciones que su cargo le demanda y no se limite a seguir indicaciones.

7.3.3. Función de Dirección

La dirección escolar se define como “el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la institución”. Consiste en hacer funcionar una institución como un todo y orientarla hacia el logro de los objetivos concretos (Espaillat, 2010).

Proyectos Educativos en la institución escolar

Se le preguntó a la directora sobre los proyectos educativos que ha elaborado, entre los cuales mencionó que *los proyectos no van más allá de reparación de pupitres, etc. No se ejecutan proyectos, no es lineamiento. Y se agilizan dichos proyecto a través del MINED.* Sin embargo, la sub-directora manifestó: proyectos de inodoros, arreglo de sillas, pinturas, cambio de pizarra, pinturas completas de aulas. También considera que la ejecución de dichos proyectos los agiliza con responsabilidad y rapidez con el apoyo de los padres de familia. Al preguntarle a la directora como coordina al personal docente y administrativo para que se logren ejecutar los proyectos escolares no respondió. Por su parte, la sub-directora responde que lo hace mediante el diálogo y los ejecuta con eficiencia.

Por su lado, el 88% de los docentes expresan que el personal docente administrativo trabaja de manera coordinada para que se logren ejecutar los proyectos educativos, y un 12% expresa que no.

Los estudiantes manifiestan haber observado la ejecución de proyectos educativos el centro en un 68 %, y un 32 % expresa que no lo ha hecho.

La gestión escolar desempeña un papel clave en la organización de la educación al coordinar diferentes problemas educativos dentro de una institución. El equipo a cargo de esta misión debe poder aplicar principios y estrategias efectivas a los procesos para promover la calidad de la enseñanza. En este punto, se observó que hay poca gestión por parte del equipo directivo.

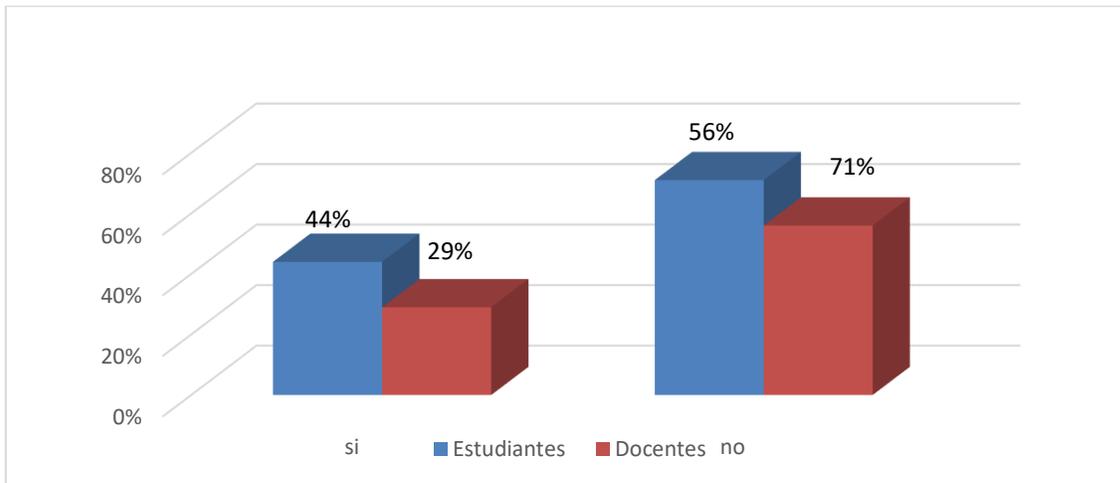
Gestión Financiera en la institución escolar.

Referente a la gestión financiera para la subsistencia y mejoramiento del centro, la directora aduce que no realiza ningún tipo de gestión, es a través del MINED. La subdirectora aduce que no realiza ningún tipo de gestión, debido a que las donaciones son por medio de organismos que apadrinan al centro.

Al respecto, el 29% de los docentes afirma que si existe ayuda financiera para la subsistencia y mejoramiento del centro, y un 71% expresa que no existe.

En cuanto a la ayuda económica para la subsistencia y mejoramiento de este centro, un 44 % de los estudiantes opina conocerla, pero un 56 % concluye que no. (Ver gráfica 11)

Gráfica No. 11 Existencia de Financiamiento y Subsistencia del Centro



Fuente: Encuesta docentes y estudiantes

Es importante señalar que dentro de las funciones administrativas se deben realizar gestiones, el equipo directivo debe estar dispuesto a buscar los medios para la realización de nuevos proyectos, de esta manera el centro contará con recursos que serán de mucha utilidad para mejorar la calidad educativa.

Según los instrumentos aplicados, los actores no coinciden en sus respuestas, la mayoría no conoce de ningún tipo de financiamiento para la subsistencia del centro escolar.

Resolución de conflictos.

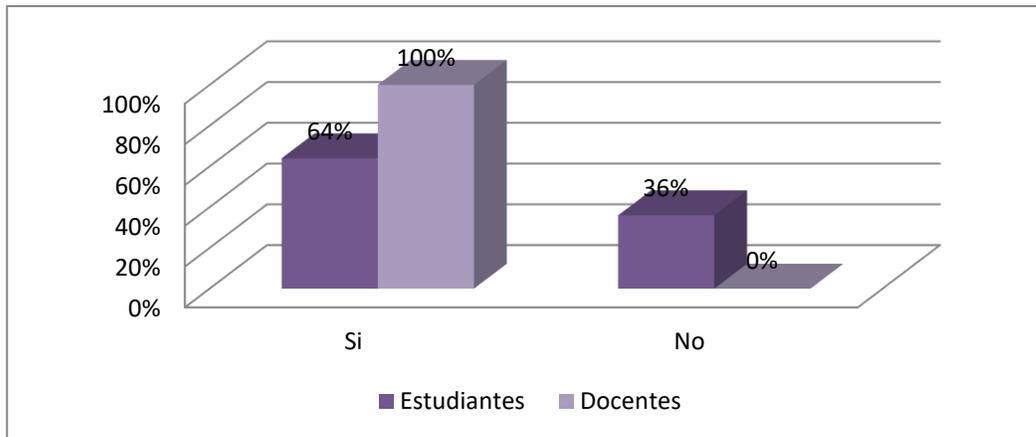
Acerca de la toma de decisiones o resolución de conflictos en el centro cuando la directora no está presente, ella menciona que la encargada es la *sub-directora*. En cambio la sub-directora menciona que este tipo de actividad lo hace la directora y jefes de áreas.

La alternativa de solución que aplica la directora para resolver los conflictos que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa, es por medio de *despachos*, y a veces *talleres de consejería escolar*. La sub-directora aduce que lo hace mediante el diálogo y los compromisos. Al consultarle a los docentes si la dirección del centro soluciona conflictos que se presentan entre los miembros de la

comunidad educativa, el 100% respondió sí, así mismo los estudiantes respondieron que si se soluciona los conflictos que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa, el 64 % respondió si, y un 36 % expresa que no se hace.

(Ver Gráfica no.12)

Gráfica No. 12 – Resolución de Conflictos



Fuente encuesta Docentes – estudiantes

Se puso observar que en el centro escolar se trata de dar solución a los conflictos que se presenten, tanto la directora, subdirectora y jefes de áreas saben cómo proceder en caso que surja algún inconveniente.

7.3.4. Función de Control y Evaluación

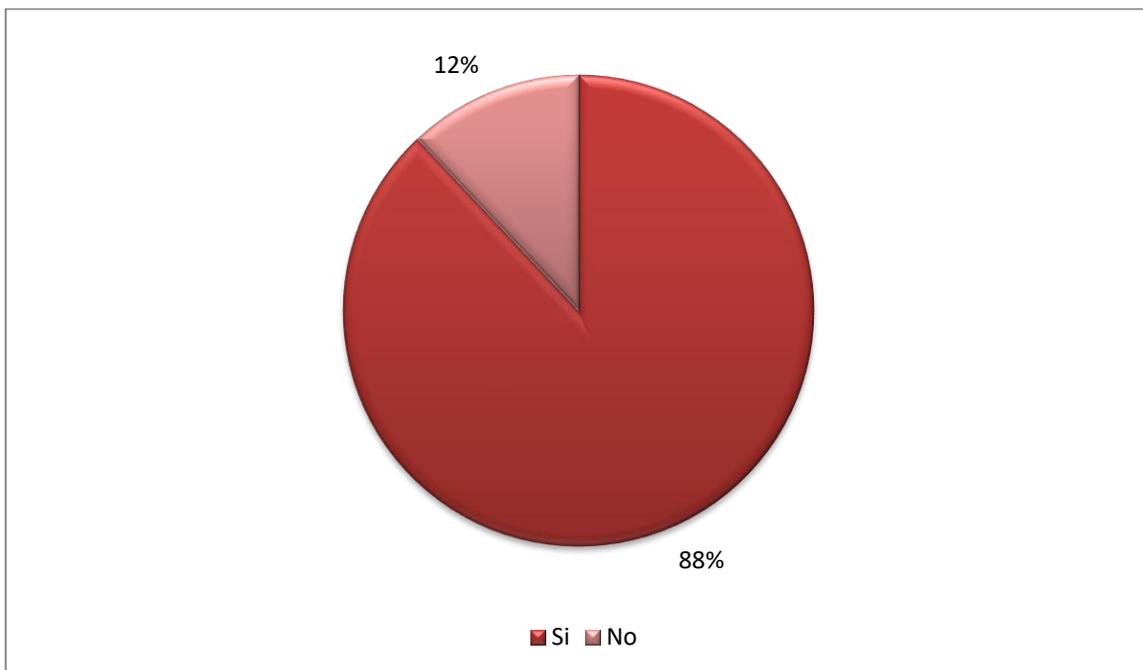
El control está referido a la definición de estándares para medir el desempeño en la institución educativa, con esto se corrigen las desviaciones y se garantiza que se realice la planeación.

Mecanismos para evaluar proyectos Educativos

Los mecanismos que se utilizan para evaluar los proyectos educativos que se realizan en la institución, la directora no respondió. En cambio, la sub-directora afirma que se utiliza el mecanismo de llenado de formulario.

Un 88% de los docentes manifiestan que se utilizan mecanismos para evaluar los proyectos ejecutados, sin embargo el 12% opina que no. (Ver gráfica 13)

Gráfica No. 13 – Existencia de Mecanismos para evaluar los proyectos



Fuente: Encuesta a docentes

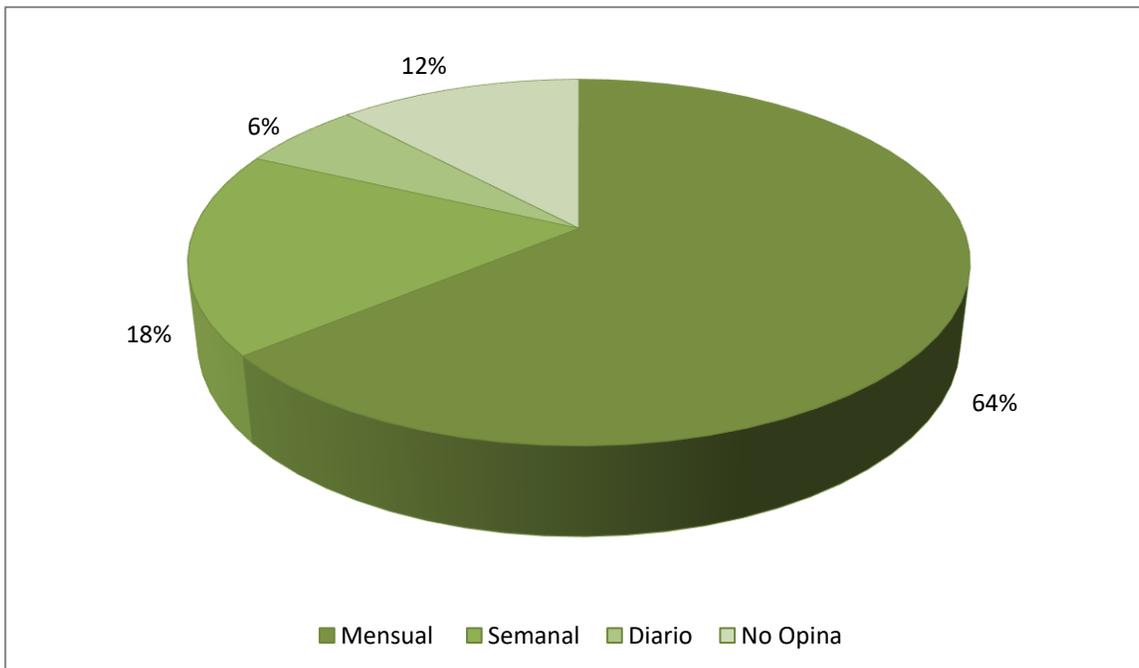
Los mecanismos que se utilizan para evaluar los proyectos educativos que se realizan en la institución son un elemento crucial. Es un proceso de seguimiento y evaluación oportuno y confiable que brindará información que permitirá optimizar el proceso realizando los cambios oportunos si es necesario para mejorar los resultados. En este centro se trata de llevar estos controles con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Frecuencia con que se implementa el acompañamiento pedagógico.

En lo que concierne a la frecuencia con que se realiza el acompañamiento pedagógico al personal docente la directora afirma que se realiza al menos una vez a la semana, y lo hace de manera directa e indirecta; además de acompañar diariamente en garantizar los planes de clases. Sin embargo, la subdirectora expresó que se realizan mensualmente.

A su vez los docentes mencionan que la frecuencia con que se realiza el acompañamiento pedagógico es 64% mensualmente, semanal 18%, diario 6% y un 12% no dio su opinión. (Ver Gráfica 14)

Gráfica No. 14 – Frecuencia de Acompañamiento Pedagógico



Fuente: Encuesta a docentes

Es importante señalar que el acompañamiento y las capacitaciones brindadas al personal docente ayudan a perfeccionar la labor que realizan a diario, a la vez sirven para mejorar la actitud del maestro y fortalecimiento de sus saberes lo que le favorece en el desempeño de su trabajo y ayuda a mejorar la calidad educativa. Es por eso que el equipo de dirección debe coordinar realizar estas actividades con más frecuencia.

Beneficios de la evaluación.

Refiriéndose a los beneficios de las evaluaciones realizadas a docentes y a los demás miembros de la comunidad educativa (estudiantes, personal de apoyo), la directora expresa que son para mejorar el desempeño y las relaciones laborales. La sub-directora manifiesta que es con el fin de mejorar el servicio educativo.

La evaluación es un mecanismo que permite evitar la retroalimentación de errores y desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas, es por eso que es de suma importancia que el centro lleve a cabo esta función, podemos observar que el equipo directivo está al tanto de la importancia de esta función y tratan de llevarla a cabo lo mejor posible.

Registros de control.

En cuanto a los Registros de control en el centro educativo, la directora señala que son control de asistencia y control de planificación de clase. Por su parte, la sub-directora expresa que poseen los libros de calificaciones, matrícula, reparaciones, de reuniones, de docentes, donaciones, visitas. No hay ningún aporte en cuanto a la finalidad de estos.

Referente a este aspecto los docentes afirman tener conocimiento de algunos libros de registros que posee la Institución de los cuales se mencionan que entre 100% y un 90% solo conocen de los libros de registro de calificaciones, control de asistencia docente – estudiante y el registro de acompañamiento pedagógico, expediente docente – estudiante, cabe señalar que muy poco conocen sobre los libros de acta, registro de visitas, manual de funciones interno y de los libros legales que debe

poseer la Institución a diferencia de los estudiantes opinaron 92 % de los estudiantes opinan que hay en existencia un control de asistencia de docentes. Sin embargo el 8 % manifiesta q no existe. También el 92 % afirman que de igual manera existe uno para estudiantes, en cambio, un 8 % expone que no existe. Por otro lado el 16 % de los encuestados manifiestan que existe un control sobre la merienda escolar y el 84 % opina q no hay.

El control ayuda a lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el logro de los objetivos, es por eso que es importante que toda la comunidad educativa esté al tanto de los controles que se llevan en el centro escolar, podemos observar que los docentes conocen algunos controles, sin embargo es necesario que los conozcan todos.

7.4. Incidencia del liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas.

Las funciones del proceso administrativo son: Planificación, Organización, Dirección y Control, relacionándolas con el tipo de liderazgo del equipo de dirección es participativo, según los instrumentos aplicados se relacionan puesto que el proceso de planificación se hace partícipe a los docentes en la toma de decisiones al igual que a la comunidad educativa, también en la organización dentro del Instituto se delegan funciones y responsabilidades al personal docente con la colaboración de estudiantes y padres de familia.

Para desarrollar alguna actividad escolar el equipo directivo se reúne con los docentes, algunos representantes de padres de familia y representantes de cada aula para tomar en cuenta sus opiniones.

Cuando la directora no se encuentra presente en el centro la subdirectora queda a cargo de la Institución, y en caso que no se encuentran ninguna de las dos, se delega

funciones al jefe de área como responsable, dando solución a cualquier dificultad que se presente durante su ausencia.

Durante las visitas que se realizaron al centro se pudo observar que a pesar de la presencia de la directora y sub directora, el que ejerce la mayoría de las funciones es el jefe de área.

En cuanto a la existencia de un organigrama no se logró comprobar si existía, no se encuentra visible en ningún lugar de la institución, aunque según las entrevistas realizadas se dijo que si había uno. Este aspecto es importante, puesto que debería estar visible para toda la comunidad educativa y así cada miembro conocerá cada una de las funciones que le corresponde desempeñar en la institución educativa.

En cuanto a los proyectos institucionales, solo abarca mantenimiento de la infraestructura del centro y reparación de los pupitres con el apoyo de los padres de familia. Es de suma importancia que se tome en cuenta la Gestión para la ejecución de nuevos proyectos.

Referente al control y evaluación los docentes reciben poco acompañamiento pedagógico y capacitaciones internas según las necesidades que presenta el personal docente. El acompañamiento pedagógico es un elemento clave para mejorar la calidad educativa, es un espacio de retroalimentación, donde el director da seguimiento si hay debilidades que mejorar.

El equipo de dirección debe ser fundamentalmente competente para realizar sus funciones administrativas, debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus colaboradores y tener una verdadera representatividad ante la comunidad educativa, que le permita influir en ellos para lograr juntos los objetivos establecidos. En base a las entrevistas y encuestas realizadas a los actores, podemos decir que el Liderazgo en el equipo de Dirección incide significativamente en las funciones administrativas del Instituto.

7.5. Fortalezas y limitantes detectadas en el liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas del centro educativo.

FUNCIONES	AUTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANIFICACIÓN	DIRECTORA	Posee un liderazgo Participativo, porque involucra a toda la comunidad educativa para la elaboración de planes mensuales y anuales. Se toma en cuenta la Misión y Visión del Instituto.	Algunas veces no se logra cumplir con lo Planificado.
	SUB DIRECTORA	Se asignan responsabilidades para la elaboración, según la Misión y Visión.	Los docentes aportan una vez que se elaboran los planes.
	DOCENTES	La mayoría Conocen los Planes, y participan.	No todos los docentes han participado.
	ESTUDIANTES	Conocen ciertos Planes.	No han participado en algún proceso de Planificación institucional del centro.
ORGANIZACIÓN	DIRECTORA	Los encargados de organizar las actividades académicas y pedagógicas son la dirección, subdirección y jefes de áreas. El centro cuenta con un organigrama según normativa del MINED. La Subdirectora es la encargada de resolver conflictos y toma de decisiones en su ausencia.	El Organigrama no se encuentra visible en las instalaciones del centro.
	SUB DIRECTORA	En Dirección se encuentra el Organigrama. En ausencia de la	

		Directora los jefes de área se encargan de tomar decisiones y resolver conflictos.	
	DOCENTES	El centro cuenta con un organigrama. Los jefes de área son los encargados de toma de decisiones y resolución de conflictos.	
	ESTUDIANTES	Los jefes de área son los que se encargan de resolver conflictos.	No existe organización estudiantil.
DIRECCIÓN	DIRECTORA	Para el mejoramiento del centro no realiza ningún tipo de gestión, es a través del MINED. Se realizan reparaciones de pupitres en colaboración con padres de familia. Para resolver conflictos la directora lo hace a través de despachos, y a veces talleres de consejería escolar	No se ejecutan proyectos, no es lineamiento.
	SUB DIRECTORA	Se hacen mejoras con las donaciones que hacen organismos que apadrinan al centro. La resolución de conflictos se hace mediante el diálogo y los compromisos	No se realizan gestiones.
	DOCENTES	Se resuelven los conflictos.	No conocen de ningún organismo que apoye al centro.
	ESTUDIANTES	En su mayoría se les da respuesta a los conflictos.	

CONTROL Y EVALUACIÓN	DIRECTORA	<p>El acompañamiento pedagógico se realiza al menos una vez a la semana, de manera directa e indirecta; además de acompañar diariamente en garantizar los planes de clases.</p> <p>Los registros de control en el centro educativo son control de asistencia y control de planificación de clase</p>	
	SUB DIRECTORA	<p>El acompañamiento pedagógico una vez al mes.</p> <p>Poseen los libros de calificaciones, matrícula, reparaciones, de reuniones, de docentes, donaciones, visitas</p> <p>Se utiliza el mecanismo de un formulario para evaluar los proyectos realizados.</p>	
	DOCENTES	<p>El acompañamiento pedagógico se realiza mensualmente.</p>	<p>El acompañamiento pedagógico no es frecuente.</p> <p>Muy poco conocen sobre los libros de acta, registro de visitas, manual de funciones interno y de los libros legales que debe poseer la Institución.</p>
	ESTUDIANTES	<p>Hay control de asistencia</p>	<p>No conocen de otros controles que lleva la Dirección</p>

VIII. CONCLUSIONES

En base a los objetivos planteados, las preguntas directrices y los resultados obtenidos en la investigación realizada en el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra, llegamos a las siguientes conclusiones:

Tipo de liderazgo que ejerce el equipo de dirección de la Institución Educativa en estudio.

- El Liderazgo que ejerce el equipo de Dirección es Participativo, toma en cuenta a la comunidad educativa para la planificación de las actividades.
- Las características que poseen el equipo directivo como líderes del instituto, son:
 - Tener la capacidad de tomar decisiones
 - Impulsar a trabajar en equipo por la institución
 - Buena relación y comunicación con la comunidad educativa.

Funciones administrativas que aplica el equipo de dirección en el Centro Educativo.

Las funciones administrativas que aplica el equipo de dirección en su mayoría se cumplen, trabajan en coordinación y esto ha permitido que se lleven a cabo.

- Planificación. Se realizan las planificaciones con el fin de cumplir las metas institucionales.
- Organización. Es necesaria la existencia de un organigrama en la institución, esto con el fin de agilizar los procesos.
- Dirección. El equipo directivo efectúa proyectos en beneficio de la institución.
- A los docentes se les hace acompañamiento pedagógico con el fin de mejorar su práctica docente y dar el seguimiento apropiado.
- Existen libros de control.

Fortalezas y limitantes detectadas en el liderazgo del equipo de dirección en las funciones administrativas del Centro Educativo.

Dentro de las fortalezas del equipo directivo es que se elabora la planificación de todas las actividades que se ejecutaran en el centro de estudio según la Misión y Visión del instituto; estas se realizan de manera organizada; en cuanto a la dirección dirige y orienta según lo planificado con base a los objetivos establecidos en el mismo; así también le da seguimiento y controla la ejecución de las mismas para realizar la evaluación del desempeño y logro de los objetivos de la institución, para la toma de decisiones adecuadas según el caso.

Entre las limitantes encontradas están: los docentes y estudiantes no participan al cien por ciento de la realización de planes; en cuanto a organización, no se encuentra visible el organigrama del centro; en cuanto a la función dirección no se están haciendo gestiones por parte de la dirección; y referente al control y evaluación, no se está realizando el acompañamiento pedagógico con mucha frecuencia. Por otro lado, los docentes muy poco conocen sobre los registros que lleva la dirección.

IX. RECOMENDACIONES

➤ Dirección

Se les recomendó al equipo directivo involucrar a los docentes en la elaboración de Planes institucionales, ubicar el Organigrama del Centro en un lugar visible para toda la comunidad educativa, dar a conocer a los miembros de la Institución el Manual de funciones del Centro, y demás documentos que utiliza la dirección para registro de Control y Evaluación, también realizar Acompañamiento Pedagógico con más frecuencia, y dar el seguimiento apropiado en caso de mostrar dificultad, y por último capacitar a los docentes según las necesidades con más frecuencia.

➤ Docentes

A los docentes se les recomendó involucrarse activamente en la elaboración de los Planes institucionales, estar dispuesto a realizar sus funciones según lo establece el Manual de funciones y organigrama, estar abierto a las recomendaciones brindadas en los acompañamientos pedagógicos, finalmente participar activamente en las capacitaciones.

➤ Estudiantes

A los estudiantes se hicieron las siguientes recomendaciones: participar de manera activa en las actividades programadas, hacer buen uso de los recursos con los que cuenta el centro, cumplir con sus asignaciones.

X. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Andrade, S. (2016). Diccionario de Economía. Perú.

Argos, J., & Ezquerro, P. (2014). Liderazgo y Educación. En J. Argos, & P. Ezquerro, *Liderazgo y Educación*. Santander.

Benavides, R., Beltrán, M., Vergara, A., & Pérez, O. (2014). *Administración, II Edición*. México: McGraw Hill Education.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Briceño. (2015).

Buenas Tareas. (17 de 04 de 2012). *Buenas tareas*. Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/Fffhfh/3912714.html>

Camorera, V. (2005). Desarrollo del factor humano. Bacelona: UOC.

Canals, C. M. (02 de 04 de 2020). *Blog de desarrollo directivo*. Obtenido de <https://www.unit.net/empresa/liderazgo/laissezFaire>

Espailat, E. (2010). *Blog: Funciones principales de la Administración educativa*. Obtenido de <http://educanblog.esducando.edu.do/index.php?blogId=1176>

Fayol, H. (2007). Administración industrial y general. En A. R. Bedoya, *Los clásicos de la gerencia* (págs. 70-74). Bogotá: Universidad del Rosario.

Figueroa, M. (17 de 08 de 2015). *Saber Metodología*. Obtenido de <https://sabermetodologia.wordpress.com/2015/08/17/el-metodo-cientifico/#:~:text=De%20ah%C3%AD%20que%20el%20m%C3%A9todo,puede%20ser%20material%20o%20conceptual>.

- GESTION.ORG. (2018). Obtenido de <https://www.gestion.org/el-liderazgo-democratico/>
- Gómez, P. N. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. En P. N. Gómez, *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas* (págs. 21-24). NARCEA: Madrid.
- González, A. L. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Ebook.
- Hernández, & Rodríguez. (2006).
- Lussier, R., & Achua, C. (2008). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. . Mexico : CengageLearning Editores, S.A.
- Marconi, J. A. (25 de 04 de 2012). *Monografías.com*. Recuperado el 2020, de <https://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-educativa/la-administracion-educativa2.shtml>
- Mesa, D., & Guzmán, J. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. Recuperado el 19 de 09 de 2020, de file:///C:/Users/inditaculta/Downloads/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf
- Monografías. (2018). *La Evaluación Administrativa*. Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/La-Evaluacion-Administrativa-FKMCVYUFC8G2Z>
- Montes, H. (s.f.).
- Mora, A. (2004). LA EVALUACIÓN EDUCATIVA: CONCEPTO, PERÍODOS Y MODELOS. *REVISTA ELECTRÓNICA: ACTUALIDADES INVESTIGATIVAS EN EDUCACIÓN*, 2.
- Munch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo, 1 Edición*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Palomo Vadillo Maria Teresa. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC.
- Ponce, & Reyes, A. (2004). Administración Moderna. En A. R. Ponce, *Administración Moderna* (pág. 28). MEXICO: LIMUSA, SA.
- Ponce, A. R. (2004). ADMINISTRACION DE EMPRESAS: Teoría y práctica. En A. R. Ponce, *ADMINISTRACION DE EMPRESAS: Teoría y práctica*. Mexico: LIMUSA,SA.
- PSICORE. (2007). PERFIL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL. En *PERFIL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL*. Guatemala: PSICORE.

Real Academia Española. (2020). Obtenido de rae.es/dpd/lider

Robert, N y Christopher, F . (2008). LIDERAZGO. TEORIA, APLICACION Y DEARROLLO DE HABILIDADES . MEXICO D.F.

Ruiz, G. G. (2005). Organización de obras. En G. G. Ruiz, *Organización de obras* (pág. 10). Barcelona: CEAC.

Salkind, N. J. (1999). Metodos de investigacion. En N. J. Salkind, *Metodos de investigacion*. Mexico: ISBN.

Soriano, R. R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. En R. R. Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales*. Mexico: Plaza y Valdes.

Suarez, A. (2014). *Que es el coaching*.

Telleria, J. L. (2000). *Factores claves de direccion*. MADRID: ESIC.

XI ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

2020 Año de la Educación con Calidad y Pertinencia

**FACULTAD DE EDUCACIÓN DE IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Propuesta de Estructura Organizacional en el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra, ubicado en el departamento Managua, distrito III.

Autoras:

- **Tec. Sup. Blandón Dávila Mayling del Rosario.**
- **Tec. Sup. Figueroa Zapata Geisell del Carmen.**
- **Tec. Sup. Flores Mejía Kathioska Vanessa.**

Tutor:

MSC. Vicente Briceño.

Managua, Diciembre 2020.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones educativas requieren organizarse para poder lograr los objetivos que se propone y mejorar la calidad educativa, un organigrama es un instrumento estratégico para lograrlo, uno bien estructurado facilitaría considerablemente un mejor manejo de la institución. En el organigrama se resumen los procesos de todo el centro escolar: planificación, control, relaciones, jerarquías, etc.

Entre algunas de las ventajas del organigrama se encuentran: apreciación a simple vista de la estructura general del centro y relaciones de trabajo, indica como está integrada el centro tanto para los nuevos colaboradores como para personas en general que visitan el centro.

El objetivo de esta propuesta radica en Proponer una Estructura Organizacional en el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra, para lograr su máxima eficiencia en los objetivos propuestos.

Consideramos que esta propuesta es de mucha importancia pues ayudará a que la institución esté mejor organizada y que cada uno de los miembros de la comunidad educativa conozca su rol.

Esta propuesta está estructurada de la siguiente manera: Introducción, justificación, objetivos, Propuesta de organigrama, funciones de los cargos y conclusión.

1.1. Justificación

Esta Propuesta consiste en elaborar una Estructura Organizacional en el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra, ubicado en el distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua.

El organigrama es una forma esquemática, donde se muestra la posición de las áreas que integran una institución, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría.

Es por eso que consideramos que el Instituto debe contar con un organigrama que esté visible a la comunidad educativa.

De este modo la institución estará mejor organizada y podrá lograr las metas institucionales de una manera optima, en donde todos sus colaboradores estarán consientes del papel que desempeñan en dicho centro.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General:

- Proponer una Estructura Organizacional en el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra, para lograr su máxima eficiencia en los objetivos propuestos.

2.2. Objetivos Específicos:

- Describir la estructura organizacional del Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra
- Brindar información sobre las funciones de la estructura organizacional en el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra.

III. FUNCIONES DEL PERSONAL

Funciones de la Secretaria Administrativa:

- Llevar el registro y control de los aspectos legales de la Institución Educativa.
- Programar y organizar las actividades propias de la Secretaría del Centro.
- Evaluar las actividades desarrolladas en la Secretaría.
- Responder ante la directora por el buen desempeño de las funciones del cargo asignado.
- Responsabilizarse de documentos tales como, resultados académicos, material físico y actas de reuniones.
- Colaborar en la organización del proceso de matrícula.
- Elaborar listas de los alumnos para efectos académicos y administrativos.
- Mantener ordenada y actualizada la documentación de los estudiantes, Personal docente y administrativo.
- Colaborar con la Directora en la elaboración de los informes estadísticos.
- Cumplir con la jornada laboral legalmente establecida.
- Responder por el uso adecuado, seguridad y mantenimiento de los equipos y materiales confiados a su manejo.
- Cumplir con las demás funciones que le sea asignadas, de acuerdo con la naturaleza del cargo.

Funciones del Inspector:

- Acompañar y coordinar los procesos asociados a la convivencia escolar (manejo de tiempos, desarrollo de actividades, resolución de conflictos, atención de casos especiales, entre otros).
- Acompañar procesos continuos de diagnóstico y evaluación de necesidades y riesgos de los procesos de convivencia escolar.
- Garantizar una comunicación y sensibilización permanente entre los miembros de la comunidad educativa sobre las políticas y criterios de convivencia escolar.
- Hacer seguimiento a los procesos de desarrollo humano, actitudinal, valorativo y afectivo de los estudiantes a su cargo.
- Garantizar la información necesaria sobre los procesos de seguimiento y acompañamiento de los estudiantes.
- Promover estrategias y acciones para el mejoramiento permanente de los procesos de convivencia, y participación en la resolución de conflictos, acompañamiento y seguimiento de los estudiantes.
- Garantizar los espacios y tiempos para la adecuada atención a estudiantes, padres de familia y docentes de la institución.

- Informar periódicamente al Director (a) sobre las novedades que se presenten en relación a los estudiantes.
- Mantener los registros adecuados que evidencien la gestión de su proceso.
- Cumplir con las demás funciones propias del cargo y que le sean asignados por la Dirección del centro.

En el Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos, en el Capítulo VI, De los Docentes, especifica:

Arto.76.- Funciones de la Directora (or) del Centro Educativo Público:

- a. Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación.
- b. Elaborar el plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas, mediante la coordinación con la comunidad educativa, a fin de garantizar su ejecución eficiente y respectivo control.
- c. Garantizar la elaboración de la organización escolar del Centro Educativo Público.
- d. Coordinar la atención metodológica y organizativa de la región escolar correspondiente a su circunscripción geográfica, en caso de ser Directora (or) de Escuela Base.
- e. Ejecutar y evaluar sistemáticamente el Currículo Básico Nacional.
- f. Garantizar la elaboración y actualización de los expedientes laborales del personal docente y administrativo.
- g. Garantizar la asesoría técnica y metodológica al personal docente y administrativo bajo su responsabilidad.
- h. Garantizar las capacitaciones dirigidas a docentes, padres y madres de familia.
- i. Contribuir al desarrollo de los docentes en las áreas científicas, técnicas, humanísticas y psicopedagógicas que proporcionen un espíritu de investigación para su desempeño como agente de cambio.
- j. Supervisar y evaluar la gestión de las y los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas, programas de estudio y planes de clase.
- k. Atender visitas de supervisión nacional, departamental y municipal asegurando el cumplimiento de las recomendaciones por el personal involucrado.
- l. Mantener coordinación permanente con el Consejo Escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo.
- m. Informar a la comunidad educativa sobre las disposiciones que emita el Ministerio de Educación.

- n. Promover y participar en la organización, regulación y funcionamiento del consejo escolar.
- o. Garantizar la participación de la comunidad educativa en la elaboración del Plan Decenal de Educación de conformidad a las disposiciones emitidas por el MINED.
- p. Garantizar y supervisar la realización de exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas.
- q. Cumplir en tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el Ministerio de Educación.
- r. Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales asignados al Centro Educativo Público.
- s. Garantizar la actualización sistemática de los Libros de Registro.
- t. Garantizar la actualización de las estadísticas educativas del centro.
- u. Garantizar la asistencia de los docentes y participar en los Talleres de Evaluación, Programación y Capacitación Educativa (Tepces) coordinando el desarrollo de los mismos.
- v. Promover la matrícula escolar mediante todas las acciones posibles para obtener su plenitud.
- w. Mantener actualizado el inventario de los activos fijos, equipos y materiales educativos asignados al Centro Educativo Público.
- x. Coordinar el uso de instalaciones físicas y recursos de escuelas bases y vecinas, a fin de potenciar los recursos materiales existentes en el núcleo educativo.

Arto.77.- Funciones de la Subdirectora (or) del Centro Educativo Público:

- a. Mantener información objetiva y actualizada del desarrollo educativo del centro.
- b. Asumir la carga docente que estará en dependencia de la categoría y características específicas del centro.
- c. Coordinar las exposiciones, competencias educativas y deportivas, jornadas culturales, patrióticas y científicas en las que participen estudiantes del centro.
- d. Asesorar conjuntamente con el jefe (a) de área al personal en el proceso técnico docente.
- e. Supervisar clases en un mínimo de diez horas semanales, para constatar personalmente el buen desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- f. Organizar el uso de la biblioteca, laboratorios, talleres y aulas especializadas del centro, en estrecha coordinación con los jefes de área.
- g. Controlar la aplicación del sistema de evaluación de los aprendizajes y verificar los resultados.

Funciones del Jefe (a) de Área en Educación Secundaria:

- a. Planificar y controlar el proceso docente-educativo de su disciplina.
- b. Asegurar la aplicación de las orientaciones y disposiciones del Ministerio de Educación concernientes a su disciplina.
- c. Garantizar que los y las docentes de su disciplina cumplan con la elaboración y entrega de los informes en tiempo y forma.
- d. Evaluar las actividades técnico - pedagógicas del personal docente de su disciplina.
- e. Garantizar el buen uso de los equipos y materiales educativos de su disciplina.
- f. Participar en los TEPCES. (Actualmente tiene el nombre de EPI que significa: ENCUENTRO PEDAGÓGICO DE INTERCAPACITACIÓN)

Arto.80.- Funciones del Docente:

- a. Participar activamente en las actividades curriculares y co-programáticas planificadas por la Dirección del Centro Educativo Público.
- b. Conducir al estudiante en el proceso de desarrollo integral educativo, a fin de desarrollar capacidades y valores que le permitan aprender a lo largo de su vida y ser comprometidos (as) con el bienestar socio-económico del país.
- c. Garantizar que el proceso de enseñanza aprendizaje conlleve los aspectos científicos, pedagógicos, culturales y ético-formativos.
- d. Promover los valores que impulsa el Ministerio de Educación.
- e. Ser profesor (a) guía en una sección o aula de clases.
- f. Dar a conocer a los estudiantes al inicio del curso el plan de estudios del año, contenidos de los programas en las diferentes disciplinas, líneas generales de trabajo y el sistema de evaluación.
- g. Controlar diariamente la asistencia, puntualidad y buen comportamiento de los estudiantes.
- h. Documentar y dar seguimiento a cada caso de deserción escolar a fin de evitarla.
- i. Contribuir al buen rendimiento académico de los estudiantes, brindándole los conocimientos científicos necesarios y aplicando oportunamente los instrumentos de evaluación.
- j. Organizar y preparar al movimiento de alumnos (as) ayudantes o monitores.
- k. Entregar a la Dirección del centro los informes de calificaciones de las y los estudiantes, datos estadísticos (matrícula, asistencia, promoción y retención escolar), conforme a las normas establecidas.

- l. Apoyar el proceso de organización y elección de las asociaciones de estudiantes en el aula donde se encuentre impartiendo clases, a fin de garantizar el orden, disciplina y transparencia del acto.
- m. Participar en reuniones periódicas con las Madres, Padres o Tutores para abordar aspectos relacionados con los estudiantes, a fin de asegurar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y su buen comportamiento.

Funciones del personal de apoyo:

a) Responsable de Biblioteca:

- 1. Administrar los servicios de la Biblioteca.
- 2. Elaborar el plan anual de actividades.
- 3. Elaborar y proponer el reglamento interno de la Biblioteca y presentarlos a la dirección del centro para su aprobación.
- 4. Elaborar horario de visitas a la biblioteca.
- 5. Programar y desarrollar jornadas de trabajo con profesores y estudiantes sobre la adecuada utilización de la Biblioteca.
- 6. Clasificar, catalogar y ordenar el material bibliográfico.
- 7. Establecer y mantener intercambio bibliográfico con entidades nacionales.
- 8. Llevar el registro de utilización del servicio y el control de los préstamos realizados de material bibliográfico.
- 9. Suministrar el material bibliográfico y orientar a los usuarios sobre su utilización.
- 10. Evaluar periódicamente las actividades programadas y ejecutadas y rendir un informe oportuno a la dirección del centro.
- 11. Cuidar de la seguridad de los estudiantes durante permanezcan en la escuela.
- 12. Cumplir con la jornada laboral, legalmente establecida.
- 13. Responder por el uso adecuado, seguridad y mantenimiento de los equipos y materiales confiados a su manejo.
- 14. Cumplir con las demás funciones que le sea asignadas, de acuerdo con la naturaleza del cargo.

b) Funciones del Conserje:

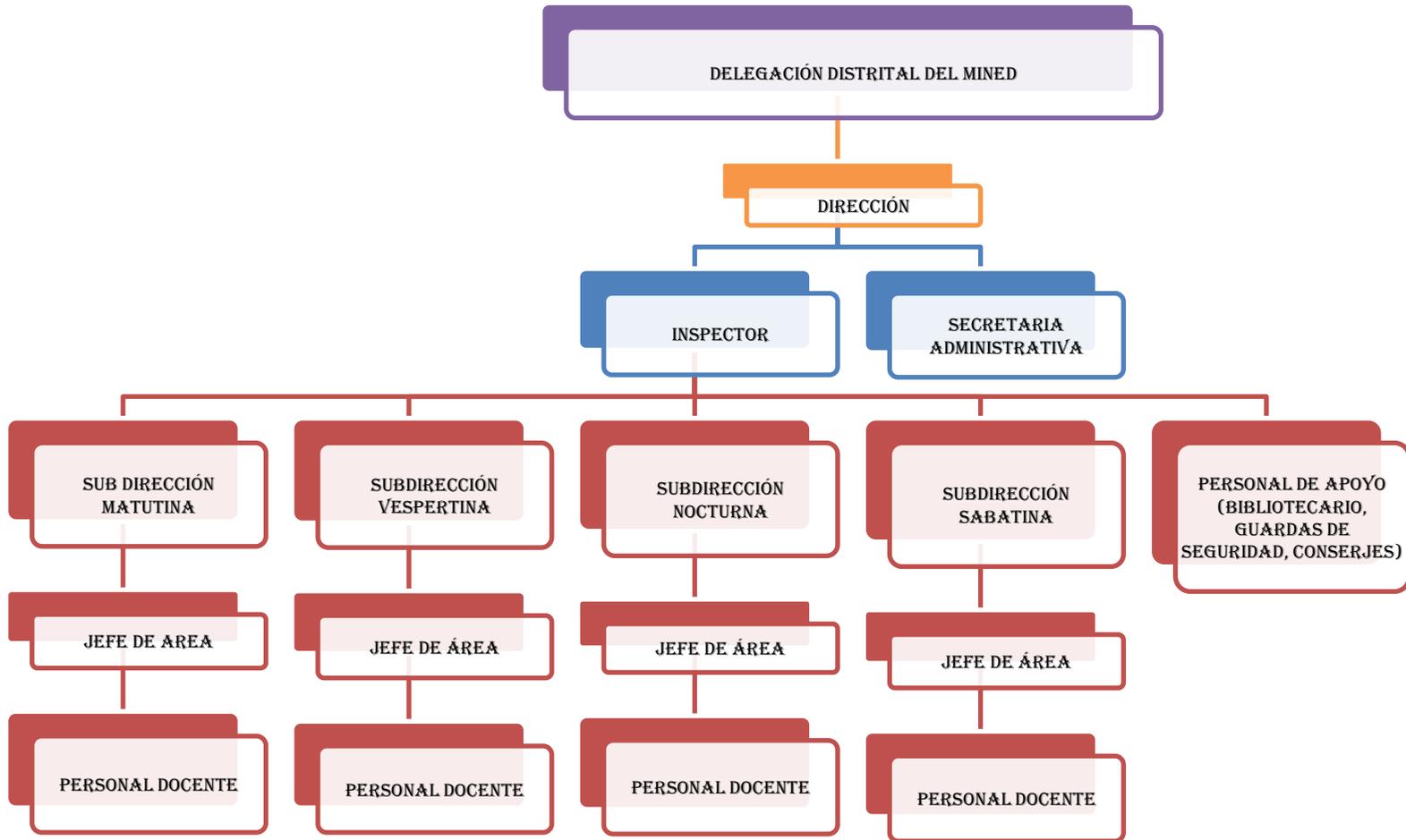
- Presentarse al centro de trabajo con puntualidad y porte- aspecto adecuado.
- Mantener limpias oficinas, aulas, pasillos, sanitarios y áreas verdes de la escuela, limpiando paredes, ventanas, muebles de oficina.
- Mantener los implementos de limpieza (escoba, mecha de lampazo, escobillones, desinfectantes y ambientadores) organizados, limpios y en el lugar asignado para su resguardo y seguridad.
- Retira diariamente la basura de las papeleras ubicadas en las diferentes aulas, oficinas y sitios de recreación y la deposita en el contenedor y en el área indicada el día que corresponde al recorrido del tren de aseo.
- Solicita a su responsable inmediato, los implementos de limpieza, insumos y equipos necesarios para mantener la higiene y el aseo de la Escuela.
- Reporta a su responsable inmediato sobre desperfectos o averías en los equipos, materiales, grifos, luminarias, entre otros.
- Colabora con el cuidado y la seguridad de los estudiantes durante permanezcan en la escuela.
- Cumplir orientaciones de su autoridad Superior.
- Cumplir con jornada laboral, de acuerdo a lo estipulado en el Ministerio del Trabajo y políticas del Centro Escolar.

c) Funciones del Guarda de Seguridad Interno:

1. Mantiene la seguridad de las instalaciones físicas de la escuela.
2. Solicita y cuida los equipos necesarios para el desarrollo de su trabajo (revolver, lámpara de mano, etc.), utilizándolo de la manera correcta y apropiada, con base a una extrema responsabilidad de sus actos.
3. Atiende con amabilidad en el portón de las instalaciones a las personas que visitan la escuela, indicándoles la ubicación de las oficinas, con la finalidad de facilitarles los trámites que realizan y brindando una excelente imagen del centro de trabajo.
4. Proporciona protección al personal que labora en la escuela y a las visitas, ante posibles riñas o desórdenes en la vía pública, manteniéndose al margen del desarrollo de los mismos.
5. Colabora con el cuidado y la seguridad de los estudiantes durante permanezcan en la escuela.
6. Asegura y verifica diariamente al finalizar la jornada laboral que puertas y ventanas estén cerradas, a fin de resguardar los bienes materiales asignados a la escuela.

7. Verifica que las luces y equipos de las aulas y oficinas queden apagados y reporta cualquier anomalía durante el turno a la Directora/or de la escuela.
8. Realiza recorridos o rondines por toda la planta física del edificio para comprobar la seguridad de la misma.
9. Apoya a su responsable inmediato en la elaboración y ejecución de planes de protección y seguridad de la escuela.
10. Elabora informe de incidencias durante el turno y lo reporta a su responsable inmediato.
11. Mantiene el equipo de seguridad asignado con el debido mantenimiento, realizando esta tarea con responsabilidad.

IV. PROPUESTA: Estructura Organizacional (Organigrama) en el Instituto del Poder Ciudadano Miguel de Cervantes Saavedra, ubicado en el departamento Managua, distrito III.



V. CONCLUSIÓN

Podemos concluir que para una buena organización en un centro escolar es de suma importancia el Organigrama, este es una herramienta muy importante para el buen funcionamiento de la institución.

Con esta propuesta se pretende que toda la comunidad educativa esté informada de la estructura formal del centro, también que ayude a la mejora de la organización del Instituto, para lograr los objetivos propuestos para una mejor calidad en la educación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA



**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTORA

Estimado director, somos estudiantes de la Universidad Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, actualmente cursamos quinto año y estamos realizando un trabajo investigativo, por lo que le solicitamos a usted de la manera más cordial y sincera, nos proporcione la información por medio de esta entrevista que será de mucha utilidad en nuestro estudio.

I. DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____
Nivel Académico: _____ Especialidad: _____
Asignatura: _____ Años de Experiencia: _____

II. DESARROLLO

2.1. Liderazgo

a) ¿Cómo define el término “liderazgo”?

b) ¿Cuál es la importancia del liderazgo para la institución educativa y como lo emplea en su ejercicio directivo? Explique

c) ¿Se considera usted un líder o un jefe? ¿Por qué?

d) ¿Cómo es su liderazgo: democrático, autoritario, participativo, carismático, transformacional o transaccional? Justifique

e) ¿Qué características considera que debe tener el director como líder? Explique

f) ¿Qué actividades realiza usted como directora para potencializar las habilidades, destrezas y conocimientos de los maestros? Fundamente

g) ¿Cómo considera la relación de la dirección con la comunidad educativa en general?

h) ¿Cómo considera su comunicación con los estudiantes- docentes?

i) ¿Generalmente qué forma utiliza para comunicarse con su personal docente y por qué?

2.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

2.2.1 Planificación

a) ¿Cuáles son las funciones administrativas? ¿Cómo las pone en práctica?

b) ¿Qué tipos de planes elabora?

c) ¿En la elaboración de sus planes involucra a la comunidad educativa?
Explique

d) ¿Cuál es la Misión y Visión que tiene el Instituto?

e) En el proceso de Planificación ¿se ha tomado en cuenta la Misión y Visión del Instituto?

2.2.2 Organización

a) ¿Quiénes organizan las actividades académico-pedagógicas?

b) ¿Cuenta el centro con un organigrama? Explique por qué está organizado así.

c) Está visible el organigrama en el centro, ¿si, no, por qué?

d) ¿Cuándo usted no está quien toma decisiones o resuelve conflictos en el centro?

2.2.3 Dirección

a) ¿Qué proyectos educativos ha elaborado? ¿Por qué?

b) ¿De qué manera agiliza la ejecución de dichos proyectos?

c) ¿Cómo coordina al personal docente administrativo para que se logren ejecutar los proyectos escolares?

d) ¿Gestiona algún tipo de ayuda financiera para la subsistencia y mejoramiento del centro?

e) ¿Cómo soluciona los conflictos que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa?

f) ¿Delega usted algunas funciones en su labor administrativa? ¿A quiénes?

g) ¿Qué criterios toma en cuenta al momento de delegar funciones?

h) ¿Cómo motiva usted al personal docente con el fin de obtener un mejor desempeño laboral?

2.2.4 Control y evaluación

a) ¿Qué mecanismos utiliza para evaluar los proyectos realizados en la institución?

b) ¿Con qué frecuencia realiza acompañamiento pedagógico al personal docente?

c) ¿Qué tipo de acompañamiento pedagógico brinda al personal docente?

d) ¿En qué benefician a la institución educativa las evaluaciones realizadas a docentes y a los demás miembros de la comunidad educativa (estudiantes, personal de apoyo)

e) ¿Qué registros de control existe en el centro y cuál es su finalidad?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!



**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE

Estimado (a) docente, somos estudiantes de la Universidad Autónoma de Nicaragua (UNAN Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, actualmente cursamos quinto año y estamos realizando un trabajo investigativo, por lo que le solicitamos a usted de la manera más cordial y sincera, nos proporcione la información por medio de esta encuesta que será de mucha utilidad en nuestro estudio.

I. DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____
Nivel Académico: _____ Especialidad: _____
Asignatura: _____ Años de Experiencia: _____

II. DESARROLLO

2.1 LIDERAZGO

a) Seleccione con una X la respuesta que considera como definición de Liderazgo.

A	Líder es la persona que tiene visión y desarrolla estrategias para conseguir gente que puede apoyarlo a lograr un objetivo.
B	Es una autoridad impuesta que utiliza su poder para mandar en los otros

b) Considera importante el liderazgo para una institución educativa. Sí__ No__

c) Marca con una X el tipo de liderazgo con el que identifica a la directora de su centro

TIPO DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS
Natural	No es impositivo
Participativo	Consulta y Evalúa las opiniones de los demás
Autocrático	Tiene el poder absoluto
Burocrático:	No contempla ningún cambio
Carismático	Genera satisfacción y entusiasmo
Transformacional:	Antepone el beneficio del grupo al propio
Transaccional	Ayuda al logro los resultados

d) Marque con una "X" las características que tiene la directora como líder en la institución.

a	Confianza	g	Sinérgico
b	Sentido de Pertenencia	h	Autoritario
c	Formación Continua	i	Comunicación
d	Vocación	j	Motivación
e	Positivismo	k	Aplica técnicas
f	Relaciones	l	Preventivo

e) Marque con una X las actividades que realiza la directora para potenciar habilidades, destrezas y conocimientos a docentes:

	Circulo Pedagógico		Asistir a los EPI
	Taller docente		Otra:
	Grupo Focal		Ninguna

f) Seleccione como considera la relación de la directora con la comunidad educativa en general.

Excelente. ____ Buena ____ Regular. ____

g) En el siguiente cuadro seleccione con una X la opción que a su criterio considere correcta:

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR
comunicación de la directora con los estudiantes			
comunicación de la directora con los docentes			

h) Marque con una X la forma de comunicación que la directora utiliza con los docentes. Personal____ Escrita____

i) Marque con una X de qué forma se comunica la directora con las madres y padres de familia. Personal____ Escrita____

2.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

2.2.1 Planificación.

a) ¿Conoce la Misión y Visión del Instituto?

SI_____ NO_____

b) ¿Se toma en cuenta al momento de la Planificación la Misión y visión del Instituto?

SI_____ NO_____

c) Ha participado en algún proceso de Planificación institucional de este centro.

SI_____ NO_____

d) Conoce usted los planes institucionales del centro:

SI_____ NO_____

e) Seleccione con una "X" los planes con los que cuenta la Institución.

A	Plan Operativo Anual
B	Plan Estratégico
C	Plan de Prevención contra desastres
D	Calendario escolar

2.2.2 Organización

a) Seleccione con una "X" la autoridad que organiza las actividades académicas y pedagógicas en el centro.

A	Director
B	Subdirector
C	Otro:

b) Cuenta el Centro con un Organigrama.

SI___ NO___

c) El Organigrama esta visible para toda la comunidad educativa.

SI___ NO___

d) Existe algún tipo de organización estudiantil en este centro.

SI___ No___

2.2.3 Dirección

Marque con una x su respuesta:

a) Ha participado en la elaboración de proyectos educativos.

Sí___ No___

b) Trabaja de manera coordinada el personal docente administrativo para que se logren ejecutar los proyectos. Sí___ No___

c) Existe algún tipo de ayuda financiera para la subsistencia y mejoramiento de este centro. Sí___ No___

d) La dirección del centro soluciona conflictos que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa. Sí___ No___

e) ¿La directora delega funciones en su ausencia? SI___ NO___

2.2.4 Control y evaluación

a) Se utiliza mecanismos para evaluar los proyectos ejecutados.

Sí___ No___

b) Se utiliza mecanismos de control para evaluar a los docentes.

Sí___ No___

c) Con qué frecuencia la directora realiza acompañamiento pedagógico.

Diario ___ Semanal ___ Mensual ___ Anualmente ___

d) ¿Qué tipo de acompañamiento pedagógico brinda la directora

Reunión _____ Observación _____ Diálogo reflexivo _____ Entrevista _____

e) Marque con una X los documentos con que cuenta el centro:

	Registro de Calificaciones		Registro de Visitas
	Control de Asistencia Docente		Control de entrega PINE
	Control de Asistencia Estudiantil		Libros legales (ley 582, ley 114)
	Registro de Acompañamiento Pedagógico		Constitución Política
	Expedientes docente		Código de la Niñez y Adolescencia
	Expediente estudiantil		Manual de funciones para centros públicos y subvencionados
	Libros de Acta		Manual de funciones interno

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!



FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

GUÍA DE ENCUESTA AL ESTUDIANTE.

Estimado(a) estudiante, somos estudiantes de la Universidad Autónoma de Nicaragua (UNAM Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, actualmente cursamos quinto año y estamos realizando un trabajo investigativo, por lo que le solicitamos a usted de la manera más cordial y sincera, nos proporcione la información por medio de esta encuesta que será de mucha utilidad en nuestro estudio.

I. DATOS GENERALES:

Edad: _____ **Sexo:** _____ **Grado:** _____ **Fecha:** _____
Años de estudiar en este centro: _____

II. DESARROLLO

2.1 LIDERAZGO

a) Marque con una "X" la respuesta que considera como definición de Liderazgo.

A	Líder es la persona que tiene visión y desarrolla estrategias para conseguir gente que puede apoyarlo a lograr un objetivo.
B	Es una autoridad impuesta que utiliza su poder para mandar en los otros

b) Que tipo de Liderazgo considera que ejerce la directora, encierra en un círculo el estilo con el que lo identifica.

	Tipo de liderazgo	Características
a	Natural	No es impositivo
b	Participativo	Consulta y Evalúa las opiniones de los demás
c	Autocrático	Tiene el poder absoluto
d	Burocrático:	No contempla ningún cambio
e	Carismático	Genera satisfacción y entusiasmo
f	Transformacional:	Antepone el beneficio del grupo al propio
g	Transaccional	Ayuda al logro los resultados

c) Marque con una "X" las características que tiene la directora como líder en la institución.

A	Sentido de Pertenencia	E	Autoritario
B	Formación Continua	F	Comunicación
C	Vocación	G	Motivación
D	Positivismo	H	Aplica técnicas

f) Cómo valora la comunicación de la directora con los estudiantes

EXC __ B __ R__

g) Cómo valora la comunicación de la directora con los docentes.

EXC __ B __ R__

f) De qué forma se comunica la directora con los padres y madres de familia

Personal _____ Escrita _____

g) Cómo valora el liderazgo de la directora

EXC __ B __ R__

2.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

2.2.1 Planificación.

- a) Ha participado en algún proceso de Planificación. SI___ NO___
- b) Conoce usted los planes institucionales del centro. SI___ NO___
- c) Seleccione con una "X" los planes con los que cuenta la Institución.

A	Plan Operativo Anual
B	Plan Estratégico
C	Plan de Prevención contra desastres
D	Calendario Escolar

2.2.2 Organización

- a) Seleccione con una "X" la autoridad que organiza las actividades académicas y pedagógicas en el centro.

A	Director
B	Subdirector
C	Otro:

- b) Cuenta el Centro con un Organigrama. SI___ NO___
- c) El Organigrama esta visible para toda la comunidad educativa SI___NO___
- d) Participas en gobierno de estudiantes o alguna otra organización estudiantil en este centro SI___ No_____

2.2.3 Dirección

- a) Ha participado en la elaboración proyectos educativos. Sí___No_____
- b) Ha observado la ejecución de proyectos en este centro Sí___ No_____
- d) Conoce algún tipo de ayuda económica para la subsistencia y mejoramiento de este centro. Sí___ No_____

e) Consideras que se soluciona los conflictos que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa. Sí____ No_____

2.2.4 Control y evaluación

- Has observado o conoces de la existencia de los siguientes documentos en este centro:

•	Registro de Calificaciones		Registro de Visitas
•	Control de Asistencia Docente		Control de entrega PINE
•	Registro de Acompañamiento Pedagógico		Constitución Política
•	Expedientes docente		Código de la Niñez y Adolescencia
•	Expediente estudiantil		Manual de funciones para centros públicos y subvencionados
•	Libros de Acta		Manual de funciones interno

- Presenta un control de asistencia de:

Docentes: SI_____ NO_____

Alumnos: SI_____ NO_____

- Existe un control sobre la merienda escolar.

SI_____ NO_____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL INSTITUTO

Datos generales.

Nombre del centro escolar: _____

Municipio: _____ Fecha: _____

Responsable: _____

Objetivos.

- Identificar la macro localización y el entorno social y geográfico del centro de estudio.
- Valorar el estado del mobiliario del centro en estudio y en las condiciones en que se encuentran para el buen desarrollo del proceso educativo.

3. Desarrollo

Aspecto de Localización geográfica:

2. Localización

1. Fácil acceso para la Comunidad Educativa y el público:

Si _____ No _____ aceptable _____

2. El Centro está alejado de:

▪ Carretera: Si _____ No _____

▪ Lugares de tránsito: Si _____ No _____

- Lugares mal sanos como:
- Focos de infección: Si_____ No_____ falta mejorar_____
- Malos olores: Si_____ No_____ falta mejorar _____
- Causas: Si_____ No_____ falta mejorar _____
- Fábricas o lugares que produzcan:
- Mucho ruido: Si_____ No_____ falta mejorar _____
- Humo: Si_____ No_____ falta mejorar _____
- Lugares de vicios: Si_____ No_____ falta mejorar _____

3. Tamaño:

1. El Centro es suficiente amplio para:

- Alojar a la población escolar: Si_____ No_____ insuficiente_____
- Desarrollar programas sociales, culturales, artísticos y deportivos en donde se integre la Comunidad: Si_____ No_____ insuficientes _____
- Alojar servicios especiales, tales como: biblioteca, laboratorios, sala de maestro(as), auditorio, etc.: Si_____ No_____ insuficiente_____

2. El Colegio posee:

- Una entrada amplia y atractiva: Si_____ No_____ Falta mejorar_____
- Corredores amplios donde puedan los alumnos(as) pasar los recreos en tiempo de lluvia: Si_____ No_____ Falta mejorar _____

4. Área del terreno.

1. Tipo de construcción del centro escolar:

- Ladrillo._____ Madera._____ Concreto._____
- Losetas._____ Otros._____

2. Protección del centro educativo

- Malla._____
- Muro perimetral._____
- Muro de piedra/ concreto._____
- Otros._____

3. Diseño del centro educativo

- Clásico._____
- Moderno._____
- Otros._____

4. Pabellones

- Números de pabellones._____

- Condiciones higiénica de los pabellones._____
5. Corredores
- Números de corredores._____
 - Ambientación._____
6. Tipo de construcción:
- Ladrillo._____
 - Cerámica._____
 - Otros._____
7. Bebederos
- Número de servicios higiénicos._____
 - Ubicación de los servicios higiénicos._____
 - Condiciones higiénicas._____
8. Cafetín
- Número de cafetines._____
 - Tipo de construcción del cafetín._____
 - Condiciones higiénica._____
 - Atención de los vendedores a los educandos y docentes._____
9. Diseño de las aulas
- Total de aulas._____
 - Rectangular._____ otros._____
 - Número de pupitre por aulas._____
 - Ambientación de las aulas. Buena____ muy buena._____ otras.____
 - Ventilación. Buena.____ muy buena._____ otras._____
10. Mobiliario.
- Total de escritorios._____
 - Total de sillas._____
11. Áreas verdes
- Ambientación._____
 - Dimensión._____



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

INSTITUTO

• Documentos académicos:	Existente	Sí	No
• Medios didácticos para desarrollar una clase		-----	-----
• Visitas de técnicos de observación a clases		-----	-----
• Libros de registros:			
• Calificaciones		-----	-----
• Reparaciones		-----	-----
• Matriculas		-----	-----
• Actas de reuniones de docentes		-----	-----
• Actas de reuniones de padres de familias		-----	-----
• Promociones		-----	-----
• Contabilidad		-----	-----
• Asistencias			

Documentos funcionales:

- Manual de funciones -----
- Fuerza laboral -----
- Organización del centro -----
- Materiales didácticos -----

• **Documentos estadísticos:**

- Informes de evaluaciones cualitativas -----
- Estadística y rendimiento académico -----
- Libros de registros de calificaciones -----

• **Documentos legales:**

- - Ley General de Educación 582 _____
- - Ley de Carrera Docente 114 _____
- - Código del Trabajo _____
- - Constitución Política _____
- - Manual de funciones para centros públicos. _____
- - Manual de funciones interno. _____
- - Código de la Niñez y la Adolescencia _____



**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. El liderazgo es la capacidad de influir en las demás personas, de inspirar confianza para lograr las metas de la institución. El siguiente ejercicio le permitirá conocer el estilo de liderazgo, test tomado del libro de “Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades” (Robert, N y Christopher, F , 2008).

Instrucciones: En las 12 situaciones que siguen, elija la letra de la respuesta que represente lo que usted haría en realidad si fuera líder de equipo.

1. Los integrantes de su equipo trabajan bien en conjunto; son unidos y cuentan con normas positivas. Mantienen un nivel de producción muy constante superior al promedio de la organización, en tanto usted les ofrezca un comportamiento orientado a las relaciones. Tiene una nueva tarea para ellos, para concretarles, usted:
 - a) Explica qué es lo que hay que hacer y les diría como hacerlo. Los supervisaría mientras realizan la tarea.
 - b) Les diría lo contento que está con su desempeño anterior. Les explicaría las nuevas tareas, pero dejaría que ellos decidiesen como realizarla. Estaría disponible por si necesitan ayuda.
 - c) Le diría al equipo lo que hay que hacer, alentaría para que opinaran sobre cómo hacer el trabajo. Supervisaría su desempeño.
 - d) Explicaría al equipo qué es lo que se necesita hacer.
2. A usted lo han ascendido a un nuevo puesto de supervisión. Su equipo parece tener poco talento para hacer el trabajo, pero parece preocuparse por la calidad

del trabajo que hace. Se despidió al último supervisor por el bajo nivel de producción del departamento. Para aumentar la productividad, usted:

- a) Les haría saber que está consciente de su bajo nivel de producción, pero dejaría que decidieran como mejorarlo.
 - b) Dedicaría la mayor parte de su tiempo a supervisar a los integrantes cuando realizan sus labores. Los capacitara en lo que necesitan.
 - c) Le explicaría al equipo que a usted le gustaría que trabajaran juntos para mejorar la productividad. Trabajaría con ellos como equipo.
 - d) Le informaría al equipo algunas formas en que se podría mejorar la productividad. Trabajaría con ellos como equipo.
3. Su departamento sigue siendo uno de los de mayor desempeño en la organización. Los integrantes trabajan bien como equipo. En el pasado, en general, los dejaba completamente a cargo del trabajo. Usted decide:
- a) Pasar regularmente alentando a los integrantes del equipo.
 - b) Definir los papeles de los miembros y dedicar más tiempo a supervisar su desempeño.
 - c) Dejar que las cosas continúen el curso que llevan; los dejaría hacer las cosas solas.
 - d) Realizar una reunión. Recomendaría formas de mejorar y haría que los integrantes también aportaran sus ideas. Luego de acordar los cambios, supervisaría al equipo para asegurarse de que lleven a la práctica las nuevas ideas y, en consecuencia, mejorar su desempeño
4. Ha dejado buena parte del año pasado a capacitar a sus empleados. Sin embargo, ya no necesitan supervisarlos tanto tiempo durante la producción como solía necesitar, varios de los miembros del equipo ya no se llevan tan bien como antes. Últimamente ha tenido que fungir como árbitro. Por lo tanto, usted:
- a) Convoca a una reunión con el equipo para analizar las formas de elevar el desempeño. Deja que el equipo decida las modificaciones que deben hacerse. Los respalda en sus decisiones.
 - b) Deja que las cosas sigan su curso. Los supervisa de cerca y hace de árbitro cuando es necesario.

- c) Deja que el equipo resuelva las cosas por su cuenta.
 - d) Sigue supervisándolos de cerca cuando es necesario, pero dedica más tiempo a su papel de enlace; fortalece el espíritu de su equipo.
 - e) Les explicaría que a usted le gustaría que trabajaran juntos para mejorar la productividad. Trabajaría con ellos como equipo.
5. Su departamento ha estado haciendo tan buena labor que ha aumentado, el número de sus integrantes. Usted está sorprendido de la forma tan rápida en que se integran los nuevos miembros. El equipo sigue sugiriendo formas de mejorar el desempeño por su cuenta. Por su crecimiento, su departamento se mudará a un lugar nuevo y más grande. Usted decide:
- a) Propone la nueva distribución y presentarla al equipo para ver si pueden mejorarla.
 - b) Convertirse en un integrante del equipo y permitir que este diseñe la nueva distribución.
 - c) Diseñar la nueva distribución y poner una copia en el muro de los anuncios, de modo que los empleados sepan donde informar sobre el trabajo después de la mudanza.
6. Organizar una reunión para que los empleados aporten ideas sobre la distribución del nuevo lugar de trabajo. Después de la reunión, evalúa las ideas sugeridas y finaliza el proyecto.
7. Lo designaron para dirigir a un grupo de tarea. Por la muerte de un pariente, tiene que faltar a la primera reunión. En un segundo encuentro se da cuenta que el equipo parece haber concebido objetivos y algunas directrices. Algunos integrantes se han ofrecido como voluntarios para las tareas que deben realizarse. Usted:
- a) Asume el control como líder duro. Modifica directrices y tareas.
 - b) Revisa lo que se ha hecho hasta el momento y no hace ningún cambio. Sin embargo, se hace cargo y ofrece una dirección clara a partir de ahora.

- c) Asume el liderazgo, pero permite que el equipo tome las decisiones.
Respalda y alienta al equipo
 - d) Al ver que el equipo se ha desempeñado tan bien, sigue el curso marcado y no convoca a más reuniones.
8. Su equipo trabaja en términos normales o un poco por debajo de lo norma. No obstante, ha surgido un conflicto en el equipo. Como resultado, la producción sufrió un retraso en el programa. Usted:
- a) Le dice al equipo como resolver el conflicto. Luego lo supervisa de cerca para comprobar que sigue sus recomendaciones y aumenta la producción
 - b) Deja que el equipo lo resuelva.
 - c) Organiza una reunión para trabajar en equipo y llegar a una solución. Exhorta a los integrantes del equipo a que trabajen en conjunto.
 - d) Realiza una reunión en la que presenta una forma de solucionar el conflicto. Convince a los miembros de los méritos de su propuesta, incluye sus aportaciones y les da seguimiento.
9. La organización ha autorizado horarios flexibles. Dos de sus empleados han preguntado si pueden modificar sus horarios. Usted está preocupado porque durante las horas de mayor actividad es necesario que realicen el trabajo. El departamento está muy cohesionado y cuenta con normas positivas. Usted decide:
- a) Informar que las cosas están saliendo bien y que así se mantendrán.
 - b) Convocar a una reunión con integrantes del departamento para reconocer la opinión de todos y luego reprogramar los horarios.
 - c) Organizar una reunión con los miembros del departamento para conocer la opinión de todos y luego reprogramar los horarios en vías de prueba. Le informa al equipo que si ocurre alguna baja de productividad, se regresaría al viejo programa.
 - d) Pide que el departamento se reúna. Si el departamento concuerda en que al menos estén tres personas durante las horas de mayor trabajo,

pueden hacer cambios, pero deben darle a usted una copia del nuevo programa.

10. Usted llega 10 minutos tarde a una reunión del departamento. Sus empleados debaten en torno a las tareas más recientes. Esto lo sorprende, pues antes tenía que ofrecer una dirección clara y los empleados pocas veces decían algo. Usted:

- a) Asume de inmediato el control y ofrece la dirección acostumbrada.
- b) No dice nada; sólo se sienta.
- c) Alienta al equipo para que continúe y sólo le ofrece dirección.
- d) Agradece a los miembros de equipo por haber empezado sin usted y los alienta a seguir adelante. Respalda sus esfuerzos.

11. Su departamento por lo general, es muy productivo. Sin embargo, en ocasiones los integrantes se distraen y alguien sufre un accidente. Nunca ha habido una lesión grave. Usted escucha un ruido y va a ver qué sucedió. Desde cierta distancia, ve que alguien está sentada en el piso, riéndose, con una pelota hecha con material de la empresa en la mano. Usted:

- a) No dice ni hace nada. Después de todo, la persona está bien, y su equipo es muy productivo; no quiere causar problemas.
- b) Reúne a los integrantes del equipo y les pide que hagan propuestas sobre cómo evitar que se repitan los accidentes. Les informa que estará pendiente de ellos para asegurarse de que no siga ocurriendo accidentes.
- c) Reúne a los integrantes del equipo y analiza con ellos la situación. Los exhorta a ser más cuidadosos en el futuro.
- d) Le informa a los miembros del equipo que se acabó; de ahora en adelante estará al pendiente de ellos regularmente. Se lleva a la persona a su oficina y la amonesta.

12. Asiste a la primera reunión de una comisión especial que usted dirige. La mayoría de los integrantes son gerentes de segundo y tercer nivel de las áreas de mercadotecnia y finanzas; usted es supervisor de producción. Decide empezar por:

- a) Trabajar en el fortalecimiento de las relaciones. Procura que todos se conozcan antes de hablar de negocios.
 - b) Revisar los propósitos del equipo y la autoridad con la que cuentan. Ofrece instrucciones claras.
 - c) Pedirle al equipo que defina su propósito. Como casi todos los integrantes son gerentes de alto nivel, les permite que ejerzan su liderazgo.
 - d) Ofrecer tanto dirección como aliento. Da instrucciones y agradece a la gente su cooperación.
13. Su departamento ha realizado una gran labor en el pasado. Ahora, ha llegado una nueva computadora, un poco diferente a la vieja máquina. A usted se le capacitó para operarla y se espera que capacite a sus empleados para que la operen. Para hacerlo:
- a) Le da instrucciones al equipo y trabaja con los integrantes en forma individual, ofreciéndoles dirección y aliento.
 - b) Reúne al equipo para decidir cómo quieren que usted instruya. Respalda sus esfuerzos por aprender.
 - c) Les informa que es un sistema muy sencillo. Les da una copia del manual y les pide que lo estudien por su cuenta.
 - d) Instruye al equipo. Luego supervisa su trabajo de cerca dándoles instrucciones adicionales cuando es necesario.
- **Calificaciones:** con base en el cuadro siguiente, determine su estilo de liderazgo preferido. Encierre en un círculo la letra correspondiente a la alternativa elegida en las situaciones 1 a 12. Los títulos de las columnas señalan el estilo que eligió.

	Autocrático (E1A)	Consultivo (E2C)	Participativo (E3P)	Delegador (E4D)
1	A	C	B	D
2	B	D	C	A
3	B	D	A	C
4	B	D	A	C
5	C	A	D	B

6	A	B	C	D
7	A	D	C	B
8	A	C	B	D
9	A	C	D	B
10	D	B	C	A
11	B	D	A	C
12	D	A	B	C

Sume los números reactivos encerrados en círculo por columna. El total debe ser igual a 12. La columna con la cifra más elevada representa su estilo de liderazgo y de equipo preferido. No hay un estilo único que sea el mejor estilo en todas las situaciones. Cuanto más uniformemente distribuidas estén entre los cuatro estilos, más flexible será usted en la dirección de un equipo.ⁱ

Fuente: Robert, N y Christopher, F. "Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades". D.R. 2008 Cengage Learning, inc. México D.F