



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

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

TEMA: Liderazgo del equipo de dirección en el proceso administrativo del centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”, turno vespertino, ubicado en el departamento Managua, distrito I, durante el segundo semestre del año 2020.

Informe de Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciado en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

Autores:

- Téc. Ana Gissell Benavides Pérez.
- Téc. Claudia Rebeca Rosales Obregón.
- Téc. Aracely del Carmen Rojas Almendárez.

Tutor: MSc. Vicente Briceño Caldera

Managua, Nicaragua 10 de febrero del año 2021.

¡A la Libertad por la Universidad!



AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios, por permitirnos llegar hasta éste punto de nuestra vida, por darnos la sabiduría para alcanzar nuestros propósitos.

A nuestra familia, por el apoyo incondicional para nuestra superación personal y profesional, por su amor y comprensión.

A nuestro tutor Msc. Vicente Briceño Caldera por brindarnos el tiempo y sus conocimientos al compartirlos con nosotros, por la dedicación que tuvo al guiarnos en este arduo proceso.



RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de valorar el Liderazgo ejercido por el equipo de dirección en el proceso administrativo del centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”, turno vespertino, ubicado en el departamento Managua, distrito I, durante el segundo semestre del año 2020 verificando la aplicación continua de cada concepto del proceso administrativo permitiéndole ejercer una administración efectiva y productiva en dicho centro.

El desarrollo de este trabajo se llevó a cabo con dos variables: Liderazgo y Proceso Administrativo, es de corte transversal porque se lleva a cabo durante el segundo semestre del año lectivo 2020 y el enfoque es cuantitativo, utilizando métodos teóricos y empíricos. Los instrumentos aplicados fueron: entrevista, encuesta y guía de observación. Se seleccionó para el estudio al equipo de dirección, 12 docentes y una muestra de 25 estudiantes.

En los resultados de la investigación se obtuvieron los siguientes: El director del centro conoce los procesos administrativos planifica, organiza actividades, controla los proyectos y las actividades realizadas por los maestros así como la asistencia de los mismos al centro, ejerce un liderazgo natural-participativo, toma en cuenta la participación de los miembros para el desarrollo de proyectos. El liderazgo que ejerce el director permite que se desarrollen los procesos administrativos.

Las principales recomendaciones son: **al directivo:** Continúe ejerciendo su liderazgo participativo, Involucrar al personal docente en la formulación de planes institucionales, Gestionar y evaluar proyectos institucionales, y Establecer comunicación asertiva con la comunidad educativa. **Al personal docente:** Participar en la formulación de planes institucionales, Solicitar capacitaciones motivacionales que fortalezcan la práctica pedagógica. **A los estudiantes:** Mantener comunicación fluida con el director.

Las palabras claves son: Liderazgo, Proceso Administrativo.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	JUSTIFICACIÓN.....	2
1.2	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	3
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
II.	OBJETIVOS.....	11
	General.....	11
	Específicos:.....	11
III.	MARCO TEÓRICO.....	12
3.1	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO.....	12
3.1.1	Definición de Liderazgo.....	12
3.1.2	Aptitudes del liderazgo.....	13
3.1.3	Principios del liderazgo.....	15
3.1.4	Líder.....	16
3.1.5	Características de un líder.....	16
3.1.6	Funciones Administrativas del Líder.....	16
3.1.7	Tipos de Liderazgo.....	17
3.1.8	Diferencia entre Líder y jefe.....	18
3.1.9	Liderazgo institucional o educativo.....	20
3.2	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	22
3.2.1	Definición del Proceso Administrativo.....	22
3.2.2	Funciones del Proceso Administrativo.....	23
	<input type="checkbox"/> Planificación.....	23
	<input type="checkbox"/> Organización.....	26
	<input type="checkbox"/> Dirección:.....	30
	<input type="checkbox"/> Evaluación y Control:.....	31
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	34
V.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	35
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	42
6.1	Tipo de enfoque.....	42
6.1.1	Enfoque cuantitativo:.....	42

6.1.2 Enfoque Cualitativo:.....	43
6.2 Tipo de estudio.....	45
6.2.1 Método descriptivo.....	46
6.3 Población y muestra:.....	46
6.4 Métodos Teóricos Y Métodos Empíricos.....	47
6.4.1 Métodos Teóricos:	47
6.4.1.1 Síntesis:.....	48
6.4.1.2 Análisis:	48
6.4.2 Métodos Empíricos:	48
6.4.2.1 Guía de observación:.....	49
6.4.2.2 Entrevista:.....	49
6.4.2.3 Clasificación de la entrevista:	49
6.4.2.4 Encuesta:.....	50
6.5 Validez de los instrumentos	51
6.5.1 Instrumentos:	52
6.5.2 Procedimiento de recogida de información y análisis de procesamiento de datos.....	52
6.6 Técnicas de Análisis	53
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	54
VIII. CONCLUSIONES.....	69
IX. RECOMENDACIONES	71
X. BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	77

I. INTRODUCCIÓN

Cosme(2018), define el liderazgo como un fenómeno que se desarrolla dentro de grupos al ser un hecho social y que se observa como un conjunto de comportamientos que definen el rol desarrollado por una persona o entidad. Este fenómeno ocurre cuando la situación demanda que el individuo o la entidad influyeran y pueda coordinar las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común.

El tema de investigación “Liderazgo del equipo de Dirección en el proceso Administrativo del centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”, turno vespertino, ubicado en el departamento Managua, distrito I, durante el segundo semestre del año 2020” tiene el propósito de valorar el liderazgo ejercido por el equipo de dirección en el proceso administrativo a fin de brindar aportes significativo en la ejecución del liderazgo del director.

El director de una institución educativa, es fundamental en el proceso de administración, debe ejercer un liderazgo capaz de integrar a los recursos de manera que faciliten un desarrollo eficiente y eficaz en alcanzar las metas y objetivos de la organización; por tanto, este estudio resulta clave para detectar ciertas áreas que pueden estar afectadas, con el fin de mejorar dichos procesos administrativos

La estructura de este trabajo de investigación contiene: introducción, objetivos generales y específicos, marco teórico, preguntas directrices, operacionalización de variables, diseño metodológico, análisis e interpretación de resultados, conclusión y recomendaciones, bibliografías y anexos.

1.1 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad Valorar el liderazgo del equipo de dirección del centro escolar del poder ciudadano Rigoberto López Pérez

La demanda de líderes educativos es cada vez más urgente para poder llevar a cabo la misión y visión de nuestro órgano educativo. El proceso de formación en el individuo expresado en el artículo 116 de la Constitución Política de Nicaragua no es trabajo de un día, de meses o de dos años, es un proceso extenso y paulatino que demanda la presencia de líderes que planifiquen, dirijan, organicen y controlen un sinnúmero de actividades asociadas al proceso educativo a fin de que los estudiantes que visitan los centros educativos de nuestro país sean personas de bien, enamorados de su escuela y con deseo de aprender cada día, adquirir destrezas, habilidades que les permitan insertarse en el ámbito laboral, cambiar la forma de vida que tienen y aportar cambios a la sociedad en que vivimos.

En mención de lo anterior es de vital importancia que se realice una investigación sobre la incidencia en cuanto al liderazgo del director del centro del Poder Ciudadano Rigoberto López Pérez, ubicado en el distrito I de Managua.

La utilidad de la presente investigación radica en los resultados de la misma aplicados en el centro seleccionado, así como para otras instituciones educativas que presentan problemas similares, investigadores que estudian estas variables y futuros licenciados estudiantes de la universidad.

La perspectiva de esta investigación será de gran interés para el que lo consulte, dirigido 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 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Orosco (2012), plantea que los antecedentes investigativos son trabajos realizados anteriormente con respecto a la o las variables estudio, pueden ser investigaciones de pre grado o post grado, así como también artículos científicos entre otros trabajos que muestran el resumen de la investigación. Se sustenta la presente investigación, realizando la revisión de materiales bibliográficos a nivel nacional e internacional, trabajos de grado, tesis y otras investigaciones relacionadas con las variables de estudio, por lo cual se seleccionaron los siguientes:

A nivel Nacional:

En la consulta bibliográfica realizada en el “Centro de Documentos” CEDOC del departamento de Pedagogía de la UNAN-Managua para constatar información relevante y de vinculación al tema de investigación se encontraron los siguientes estudios:

Bermúdez y Padilla (2014), expresan en su investigación “El liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral del turno vespertino, del Colegio Cristiano una Cita con DIOS (Managua)” el propósito es analizar el liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación docente.

Esta investigación fue realizada en el turno vespertino, tiene un enfoque mixto y su finalidad es describir el liderazgo de la directora y su incidencia al influir en la motivación de los docentes en el desempeño laboral.

Sus principales conclusiones fueron:

- ✓ El estilo de liderazgo que utiliza la directora es democrático.
- ✓ Brinda confianza para realizar su desempeño sin ninguna presión lo que le permite ser más eficiente y eficaz.

Chávez y Olivás (2014), realizaron un estudio, sobre: El estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el Colegio Público el Guegüense (Managua)

En cuanto a su diseño metodológico se describe que el tipo de enfoque del estudio es cuantitativo con implicaciones cualitativas, con un tipo de investigación según su alcance descriptivo y de corte transversal. Utilizó los instrumentos para la recolección de datos como la encuesta y la entrevista.

Entre sus conclusiones destacan:

- ✓ La directora posee características de líder, ya que mantiene constancia al ser coherente en su manejo administrativo.
- ✓ El estilo de liderazgo que aplica la directora es el estratégico, ya que ha permitido establecer modalidades de trabajo grupal.
- ✓ La directora carece de conocimientos básicos de administración, ya que la definición de liderazgo, la reduce a cualidades personales, lo cual dificulta el buen desarrollo de los procesos administrativos.

Guzmán y Ortiz (2015), expresa en el tema:” Incidencia de liderazgo en la gestión administrativa de la dirección del Instituto Héroe y Mártires de la Reforma del turno matutino, en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el II semestre del 2015”.

En cuanto a su diseño metodológico se describe que el tipo de enfoque del estudio es cuantitativo con implicaciones cualitativas, con un tipo de investigación según su alcance descriptivo y de corte transversal. Los instrumentos y muestra a utilizar para recopilar la información fueron solamente encuestas para el personal administrativo (2), docente (20) y estudiante de secundaria (80)

Plantean la siguiente conclusión:

El tipo de liderazgo que ejerce el equipo directivo de dicho centro es democrático, porque toma en cuenta las opiniones de la comunidad educativa.

A nivel Internacional

Ruiz (2011), plantea en la investigación sobre: “Influencia del estilo del liderazgo que ejerce el director en la eficacia de las instituciones educativas, del consorcio de Santo Domingo de Guzmán de Lima norte, Lima que el propósito es “Determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.”

El diseño metodológico de dicha investigación es cualitativo, con enfoque descriptivo. Tomando una población de 309 y una muestra de 175 seleccionada de forma aleatoria. Utilizó como instrumento de recolección datos la encuesta fundamentada y adaptada en Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio.

Entre los resultados más significativos de la investigación se mencionan:

- ✓ Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.
- ✓ Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica.
- ✓ Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión institucional.

- ✓ se demostró que los dos estilos, tanto transformacional como transaccional influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.
- ✓ Existe mayor correlación y significativa del estilo de liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica (0.72), que con la eficacia institucional (0,68). Y el estilo del liderazgo transaccional se correlaciona en mayor grado y significativa con la eficacia institucional (0,68) que con la eficacia pedagógica (0,65).

Por lo antes mencionado, plantea las siguientes recomendaciones:

- ✓ Que el estudio sea aplicado en otras instituciones, tanto públicas como privadas, de Educación Básica y Educación Superior, porque permite identificar los aspectos que deben tener en cuenta los directivos en general para gerenciar la educación en el marco de la calidad total.
- ✓ A los que dirigen instituciones públicas y privadas del campo educativo deben priorizar la aplicación del liderazgo transformacional, a fin de garantizar el compromiso, motivación y eficiencia de la comunidad educativa en el servicio de calidad.
- ✓ Los directores de las instituciones educativas deben identificar los indicadores de eficacia educativa para focalizar la gestión, fortaleciendo las capacidades de los docentes mediante planas de mejora.
- ✓ Que, los instrumentos sean aplicados previa adecuación a instituciones de Educación Básica Regular.

- ✓ En nuestro sistema Educativo se está fortaleciendo las facultades, roles y toma de decisiones de los directores de las instituciones públicas siendo fundamentalmente los cambios que implementen en el marco del liderazgo transformacional.

Morales, San Martín, & Valenzuela (2015), expresan en su tema de investigación: “incidencia de los estilos de liderazgo que influyen en la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos en las escuelas municipales de Ñuble” que el propósito de dicha investigación radica en evidenciar las características del liderazgo ejercido por el Director y su Equipo Directivo en relación a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas”

El diseño metodológico de dicha investigación es de carácter cualitativa, enfocándose a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación al contexto. Es de tipo descriptiva y alcance seccional, utilizándose el análisis hermenéutico para intentar comprender en profundidad el sentido del discurso de los actores entrevistados: profesores, alumnos, familias y agentes comunitarios de tres comunidades escolares vulnerables de la Provincia de Ñuble, a través de la recopilación de información en el trabajo de campo y/o la revisión bibliográfica efectuada.

Se aplicó instrumentos a una población de 65 docentes, 3 directivos y una muestra de 15 docentes y 3 directores. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue la entrevista cualitativa focalizada, tiene por objeto recoger relatos de un grupo natural o de una categoría de personas que tienen características semejantes, con el objetivo de describir y comprender la subjetividad de las personas y su cultura a partir del significado e intencionalidades contenidas en los relatos que se registran

Entre los resultados más significativos de la investigación se mencionan:

- ✓ Los problemas de comunicación son comunes a muchos establecimientos educacionales y por lo tanto, todas las temáticas aportadas en la propuesta pueden aplicarse completamente.
- ✓ El director y su equipo de gestión presentan falencias en conocimientos de técnicas de gestión del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas.
- ✓ Existe conocimiento de técnicas de gestión del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas; sin embargo no las aplican por considerarlas poco eficientes y eficaces, por lo que resuelven desde sus propios criterios según sea conveniente.

Dejan como propuesta la siguiente:

- ✓ Aplicación de un plan de capacitación puede ampliarse a toda la comuna de la escuela en la que se desea implementar la propuesta. Pueden realizarse dos jornadas al igual como se planificó en la escuela del estudio y hacer el seguimiento posteriormente a los docentes y asistentes de la educación.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante la ejecución de un diagnóstico efectuado en las prácticas de profesionalización, que se realizó en el primer semestre del año 2020, aplicado por estudiantes de quinto año de la carrera Pedagogía con mención en Administración de la Educación UNAN-Managua, con la finalidad de observar el desarrollo de los procesos administrativos implementados por el director para que pueda mantener equilibrio en la institución educativa, se percibió mediante las visitas realizadas a la institución educativa lo siguiente:

Al consultarle a los docentes de forma verbal acerca de los procesos administrativos que ejecuta el director del centro manifestaron no conocer las funciones que realiza.

Así mismo constatamos u desconocimiento del marco jurídico que dirige el proceso administrativo, manifestaron conocer las leyes 114 LEY DE CARRERA DOCENTE y 582 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN únicamente por sus nombres y sus deberes y derechos sin embargo en cuanto a lo que respecta a los fines, principios y objetivos de la educación no respondieron a dicha interrogante.

De igual manera constatamos el incumplimiento de ciertos maestros en el desempeño de sus labores (habían estudiantes fuera de sus secciones y algunos docentes estaban cerca de la dirección sentados sin llamarles la atención o dirigirse a una sección y desarrollar aprendizajes).

Escuchamos comentarios de docentes expresando no participar en todas las actividades dirigidas por el director del centro, expresaban inconformidad de docentes por ser dirigidos por un maestro a cargo y no por el director del centro, puesto que la no permanencia del director por participar en actividades fuera del centro de estudio imposibilita el desarrollo de las actividades planificadas en el centro de estudios disminuyendo la atención a las necesidades pedagógicas existentes en el centro.

Lo antes mencionado ha generado un ambiente de inconformidad en los docentes generándose una falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

También se evidenció la falta de control en la entrada y salida de los estudiantes del centro educativo, muchos entraban al centro fuera del horario establecido y se retiraban del mismo cuando ellos decidían.

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico aplicado en este semestre, es necesario investigar las funciones que ejerce el director y saber que la demanda administrativa solicita directores empoderados en sus funciones y así poder determinar las razones por las cuales el liderazgo del director incide en el buen funcionamiento de la institución por lo que surge la siguiente formulación del Problema:

¿Cómo interviene el liderazgo del equipo de dirección en el proceso administrativo del centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”, turno vespertino, ubicado en el departamento Managua, distrito I, en el primer semestre del año 2020?

II. OBJETIVOS

General

Analizar el liderazgo del equipo de dirección en el proceso administrativo del centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”, turno vespertino, ubicado en el departamento Managua, distrito I, en el segundo semestre del año 2020.

Específicos:

- Describir el liderazgo ejercido por el director en el centro educativo.
- Identificar el cumplimiento del proceso administrativo en el centro educativo
- Determinar la incidencia del liderazgo en los procesos administrativos ejecutados por el equipo de dirección del centro educativo.
- Identificar fortalezas y debilidades en el liderazgo ejercido por el equipo de dirección en el proceso administrativo del centro educativo.
- Proponer un plan de capacitación para fortalecer el liderazgo del equipo de dirección que garanticen proceso administrativo de calidad en el centro educativo.

III. MARCO TEÓRICO

Monge(2011),plantea que el marco teórico o referente conceptual representa el contexto teórico dentro del cual se ubica el problema.Resulta de una selección de los aspectos más pertinentes del cuerpo teórico general referidos al tema específico elegido para su estudio. Comprende la ubicación del problema en una determinada situación histotico-social,sus relaciones con otros fenómenos,las relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados,como también definiciones de nuevos conceptos,redefiniciones de otros,clasificaciones, tipologías por usar,etc.

En este acápite se describe la definición de liderazgo, tipos de liderazgo y procesos administrativos que realizan los líderes.

3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO

3.1.1 Definición de Liderazgo

Tracy (2015), plantea que liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente.

Alcalá (2009), expresa que “el líder influye en sus seguidores conduciéndoles al logro de objetivos”. El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos. El líder se adentra en mayor medida en las personas y su equipo de trabajo.

Borghino (2012), lo define como un proceso de autodescubrimiento que conforma nuestra identidad, vision y sentido de propósito e induce a que intencionamlmente desarrollemos ciertas actitudes y comportamientos hacia el desarrollo de nuestro liderazgo.

Kawata, plantea que el liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que demuestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. El liderazgo requiere de:

- **Personalidad:** entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- **Análisis:** fortaleza, criterio perceptivo.
- **Logro:** rendimiento, audiencia, desarrollo de equipos.
- **Interacción:** colaboración, inspiración, servicio a los demás. Así mismo plantea aptitudes y principios del liderazgo.

Costa Marcé(2014-2015), expone la definición de liderazgo en palabras de Padraja-Rejas y Rodríguez-Ponce 2008 como la facultad de dirigir a un grupo de personas en una determinada tarea o misión. También se entiende como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

De lo antes mencionado se deriva la importancia de que el líder sea una persona primeramente comprometida con su trabajo y luego que posea un conjunto de habilidades básicas para guiar a los demás hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

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.

3.1.2 Aptitudes del liderazgo

Las aptitudes de liderazgo incluyen:

- ✓ **Habilidades de liderazgo:** los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente

se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.

- ✓ **Visión:** los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.
- ✓ **Desarrollo de equipos:** los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.
- ✓ **Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes:** los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.
- ✓ **Evaluación exacta y rápida de la situación:** los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo
- ✓ **Capacitación/preparación:** los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.
- ✓ **Compromiso de participación del empleado:** los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

3.1.3 Principios del liderazgo

Cuando se refiere a la responsabilidad compartida, los buenos líderes saben el concepto de “ser, hacer, conocer,” inherente en estos once principios:

- Conózcase a sí mismo y trate de mejorar. Fortalezca sus habilidades de liderazgo leyendo, estudiando, tomando clases apropiadas, etc.
- Sea técnicamente capaz. Como líder, debe conocer su trabajo y tener un conocimiento sólido del trabajo de sus empleados.
- Busque y asuma la responsabilidad por sus acciones. Busque maneras de conducir a su organización hacia nuevos horizontes. Y cuando las cosas vayan mal, no culpe a los demás. Analice la situación, tome la acción correcta y avance hacia el próximo reto.
- Tome decisiones firmes y oportunas. Utilice herramientas apropiadas para la resolución de problemas, toma de decisiones y planificación.
- Mantenga informada a las personas. Sepa cómo comunicarse con los empleados, directivos y otras personas claves dentro de la organización.
- Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás. Promueva buenos atributos de personalidad entre las personas para que les permitan llevar a cabo sus responsabilidades profesionales.
- Asegúrese que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan. La comunicación es clave para esta responsabilidad.
- Prepare a sus empleados como un equipo. Aunque muchos líderes llaman “equipo” a su departamento, sección, etc., se trata en realidad de un grupo de personas que hacen su trabajo. Los buenos líderes forman equipos sólidos.
- Use toda la capacidad de su organización. Al desarrollar un espíritu de equipo, podrá hacer que su organización, departamento, sección, etc. utilice toda su capacidad.

- Predique con el ejemplo. Sea un modelo para sus empleados. Ellos no sólo deben escuchar lo que usted espera que hagan, sino también ver que usted lo hace.
- Conozca a sus empleados y vele por su bienestar. Entienda la importancia de interesarse sinceramente en sus trabajadores.

3.1.4 Líder

Alcalá, (2009), expresa que líder es la persona que tiene la habilidad de influir en la conducta de otras personas en una cierta dirección para lograr metas.

3.1.5 Características de un líder.

RED SUMMA, expresa las características de un líder:

- **Adecua su estilo de dirección** a cada momento y a cada persona.
- **Escucha** las sugerencias y no se conforma con mínimos.
- Tiene **autoconfianza**, separa emociones y mantiene independencia de criterio.
- Sabe ser **generoso**, sobre todo en el fracaso.
- **Se preocupa y se ocupa de su “gente”**, tanto en sus necesidades personales como en su crecimiento profesional.
- Tiene **competencias de inteligencia emocional**.
- Tiene **gran motivación**.

3.1.6 Funciones Administrativas del Líder

Agudelo(2014), expresa que “líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales”

3.1.6.1 Funciones interpersonales: en esta se menciona representar a la organización en diferentes actividades y ser enlace con miembros de otras unidades u organizaciones.

3.1.6.2 Funciones informativas: el líder monitorea las actividades para detectar problemas y oportunidades, difunde información dentro de la organización y es portavoz fuera de estas.

3.1.6.3 Funciones decisionales: dentro de las funciones del líder están innovar, manejar las dificultades, asignar los recursos y negociar.

3.1.7 Tipos de Liderazgo

Costa Marcé (2014-2015), refiere en citas de otros autores diversos tipos de liderazgos:

a. Weber(2009), plantea 3 estilos de liderazgos:

- **Líder carismático:** genera entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de entusiasmar y motivar a sus seguidores.
- **Líder tradicional:** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
- **Líder legítimo:** adquiere el poder mediante procedimientos basados en las normas legales, demostrando capacidad de convocar y convencer a sus seguidores, pero sin el entusiasmo del líder carismático.

b. Viveros(2003), plantea los siguientes estilos de liderazgo:

- **Liderazgo dictador:** fuerza sus propias ideas en el grupo. Impide que los integrantes sean responsables o independientes. Es inflexible y le gusta ordenar y mandar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo autocrático:** el líder es el único que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas. Los criterios

de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional.

- **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo. Se explicitan de forma clara los criterios de evaluación y las normas que rigen.
- **Liderazgo liberal (laissez faire):** el líder adopta un papel pasivo, abandonando el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros disponen de total libertad pero sólo reciben el apoyo del grupo si lo solicitan.
- **Liderazgo ausente:** el líder no se compenetra con sus trabajadores, se caracteriza por ser un profesional autoritario, teórico, egocéntrico, despreocupado, ineficaz e ineficiente, no toma decisiones más bien la demora, nadie sabe hacia dónde va, no dirige a las personas a su cargo, solo se concentra en su propio mundo, no entiende que gran parte de su trabajo es ayudar a que otros logren sus metas, este tipo de jefe vive solo en su propio mundo, no motiva ni inspira.

3.1.8 Diferencia entre Líder y jefe.

Olamendi, plantea las diferencias más populares entre un líder y un jefe

Tabla no. 1: Diferencias entre un jefe y un líder

Jefe	Líder
Análítico, estructurado y ordenado.	Visionario, flexible y creativo.
Se preocupa por el pensamiento estrategico.	Centra su interés en la creación de una cultura fuerte.

Liderazgo de la Dirección en el Proceso Administrativo.

Se centra en la prevención del fracaso, intentando controlar los riesgos.	Ve oportunidades y piensa en el éxito.
Tiene versiones específicas de los acontecimientos, centrándose en la resolución de problemas a corto plazo.	Tiene visión global y a largo plazo.
Es fiel a la estructura de autoridad y a la jerarquía de la organización.	Confía en su poder de influencia para gestionar la empresa.
Confía en que determinados programas ayudan a las personas a desarrollar actitudes necesarias para que realicen las tareas	Busca el contacto con las personas para motivarlas y propiciar el desarrollo individual de cada una de ellas.
Prefiere la gestión por objetivos.	Prefiere la gestión personal.
Persigue y reprueba el incumplimiento de las tareas, tomando con facilidad la decisión de despedir a los responsables de las desviaciones.	Se preocupa por desarrollar y retener al personal.
Desea la estabilidad frente al cambio.	Reconoce que el caos puede estimular la mejora, optando por nuevas alternativas frente a fórmulas repetitivas e imitadas.
Reacciona y responde al cambio.	Se anticipa y crea el cambio.
Destaca la formalidad.	Favorece la informalidad.
Mide el rendimiento.	Valora el potencial de las personas.

Premia la consecución de los buenos resultados.	Mira más por la satisfacción de las personas que por la compensación económica.
Quiere resultados tangibles e inmediatos.	Reside en el futuro y valora los resultados intangibles.

El liderazgo es una forma de pensar, no una posición. La diferencia entre líder y jefe es que jefe es una autoridad impuesta, para mandar en los otros, en cambio un líder es aquél que dirige y motiva un equipo de personas sin imponer sus propias ideas.

3.1.9 Liderazgo institucional o educativo

Harris & West-Burnham (2015), plantean que el liderazgo ofrece la posibilidad de la transformación y exponen en palabras de Ofsted que el liderazgo decidido y resuelto del director del centro educativo es crucial para que aquellos centros que necesitan mejoras, mejoren. Esos directores con una trayectoria marcada por el éxito de dirigir centros que pasan de ser considerados satisfactorios a convertirse en buenos y mejores tienen en común algunas características propias del liderazgo. Tienen totalmente claro que mejorar la enseñanza y el aprendizaje es lo primero que hay que hacer, comunican sus elevadas expectativas al profesorado y alumnado con total eficacia y dirigen siguiendo un ejemplo, modelando la conducta que quiere obtener el profesorado.

Los centros educativos son organizaciones complejas. Gestionarlos es un proceso sofisticado y desafiante, por tal razón se necesitan personas con habilidades, destrezas y capacidades que permitan

Argos & Ezquerro(2014), plantea que el liderazgo institucional 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 contribuyan a mejorar el funcionamiento del centro, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el logro de las intenciones educativas.

Habilidades directivas:

Griffin & Van (2006), exponen siete habilidades que deben poseer los directores:

- ✓ **Habilidades técnicas:** son necesarias para desempeñar o comprender tareas que requieren de conocimientos especializados. Son importantes para los directores los cuales dedican gran tiempo a capacitar a su personal y responder preguntas referentes a problemas laborales. Las habilidades técnicas deben incluir conocimientos sobre tecnología, servicios, finanzas, contabilidad, pronóstico, planeación, toma de decisiones.
- ✓ **Habilidades interpersonales:** capacidad de comprender y relacionarse con personas y con grupos, así como motivar a otros para que den su mejor desempeño.
- ✓ **Habilidades conceptuales:** dependen de la capacidad del director en el área del pensamiento abstracto. El pensamiento estratégico, la administración de la innovación, así como la creatividad y el manejo del cambio son elementos fundamentales de las habilidades conceptuales.
- ✓ **Habilidades para diagnosticar:** capacidad de vislumbrar la respuesta más conveniente para la situación. Algunos elementos de las habilidades para diagnosticar son: conocer las relaciones causa-efecto, administrar el control y ligar los premios con las conductas deseadas de los empleados
- ✓ **Habilidades para comunicar:** se refiere a la capacidad del director para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas y la información que ellos le proporcionan
- ✓ **Habilidades para tomar decisiones:** capacidad del director para reconocer y definir correctamente los problemas y las oportunidades, así como para

escoger un curso de acción adecuado para resolver esos problemas y capitalizar esas oportunidades.

- ✓ **Habilidades para administrar el tiempo:** se refieren a la capacidad del director para ordenar por prioridad sus actividades, trabajar con eficacia y delegar correctamente, programar juntas, controlar las intrusiones y manejar el estrés.

3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

3.2.1 Definición del Proceso Administrativo

Guirao Cuesta (2014), expresa que el proceso administrativo es el conjunto de tareas profesionales necesarias a desarrollar en el entorno empresarial para gestionar eficazmente la documentación en ella generada. Significa identificar, gestionar y evaluar cada documento que se genere en las diferentes actuaciones de una forma eficiente.

Reyes Ponce(2004), Retoma lo mencionado por 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”. Y expresa la definición real es *“El conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”*

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.

Gonzalez(2014), plantea la importancia de los procesos administrativos es básica, sin la aplicación de estos los resultados no serían confiables.

3.2.2 Funciones del Proceso Administrativo

Bernal & Sierra (2008), plantean que el proceso administrativo que tiene su origen en la teoría de la Administración General de Henry Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico- comprende el conocimiento, las herramientas y técnicas del quehacer administrativo y hace referencia a los procesos de:

Planeación: relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.

Organización: que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.

Dirección: que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.

Control: se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

➤ Planificación

Hernández Juárez, Luna Chino, Cipriano, Ulibarry Predes, & Ventura Sedano, (2014), expresan que esta etapa abarca la definición de metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades; establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

Bernal & Sierra (2008), definen la planificación como el proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía.

La planificación es la etapa inicial donde se visionan las metas a alcanzar en la institución.

Importancia:

Bernal & Sierra (2008), argumentan la importancia de la planificación en:

- Se planea para responder de forma efectiva a los más rápidos y complejos cambios que caracterizan y caracterizarán el entorno interno y externo de las organizaciones.
- Se planea para un mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales cada día son más limitados.
- Se planea para orientar las decisiones y tener una ruta clara hacia donde se espera que se dirijan los esfuerzos de las personas en las organizaciones.
- Se planea para reducir la incertidumbre y aclarar lo que es importante conseguir.
- Se planea para contar con normas de desempeño y para evaluar el avance de la dinámica de las organizaciones.

Calderón, expone en palabras de Reyes Ponce las razones de la importancia de la planificación:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- Si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- Todo plan tiende a ser económico, desafortunadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que por lo distante de su realización puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

El mismo autor le impone a la planificación tres principios básicos: El principio de la precisión, el principio de la flexibilidad y el principio de la unidad.

Principio de la precisión: consiste en que los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

El principio de la flexibilidad: que implica que dentro de la precisión establecida en el principio de la precisión, debe dejar margen para los cambios que surjan en este.

El principio de la unidad: los planes deben ser de naturaleza, que pueda decirse que existe uno para cada función; y todo los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

En general la planificación significa hacer un estudio de las necesidades para en el futuro realizar las acciones, para llenar esas necesidades.

Características:

Luna(2014), expresa características de la planificación

- **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.

Tipos de planificación

Narvajo(2009), plantea, 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.

El MINED (Ministerio de Educación) orienta a los centros educativos elaborar planes a corto plazo (1 año) según lo orientado por

➤ Organización

Blandez(2014), expone en palabras de George Terry consiste en distribuir el trabajo entre el grupo para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesaria, implica: Diseño de tareas y mandos, designar a las personas idóneas para ocupar los puestos, la estructura de la organización y los métodos y procedimientos que se emplearán.

Calderón, expresa que la organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organización implica “estructurar la organización”, corresponde a la mecánica administrativa y se refiere también a como se van a ejercer las funciones de la administración, los niveles de jerarquía y las actividades que se han de realizar dentro de la administración.

Bernal & Sierra (2008), definen la organización como el proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía.

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

La organización en la cual se enfoca el sustento de esta investigación es la de aspecto educativo. El objetivo fundamental de los centros educativos es desarrollar habilidades, destrezas y capacidades en los escolares que son atendidos diariamente en dichas instalaciones.

Los centros educativos siguen el lineamiento del MINED, por ello los directores deben conocer ampliamente su potencial para ponerlo en marcha y así de este modo lograr cumplir las metas propuestas.

Principios de la organización

Guirao Cuesta(2014), plantea que para que una organización empresarial se convierta en eficaz hay una serie de principios que deben establecerse:

- **Principio de jerarquía:** este principio establece de manera clara la autoridad de mando y quienes son los subordinados de dicha institución.

- **Principio de fijación de objetivos:** se basa en identificar los objetivos que debe alcanzar cada departamento de la empresa, los cuales deben estar identificados con absoluta claridad.
- **Principio de delegación y responsabilidad:** se establece la delegación de actuación sobre subordinados, los cuales responderán de sus actos. Es decir cada persona es responsable del trabajo encomendado y de los resultados.
- **Principio de coordinación:** establece el trabajo en equipo de las tareas que se deben realizar en cada departamento. El responsable debe hacer trabajar a todos los trabajadores en busca de un objetivo común, de tal forma que todos los subordinados realicen sus tareas siguiendo las indicaciones de sus superiores.
- **Principio de especialización:** se basa en la capacitación de cada uno de los trabajadores teniendo en cuenta los conocimientos y competencias de cada uno.
- **Principio de motivación:** su objetivo es conseguir la implicación de los trabajadores en sus actuaciones para conseguir los objetivos trazados por la institución.
- **Principio de departamentalización:** se establece la agrupación de tareas que son de la misma naturaleza en sus departamentos correspondientes.

Tipos de organización:

García Ruíz(2005), considera tres tipos clásicos de organización: reglamentaria, lineal y funcional.

Se considera que una entidad está organizada **reglamentariamente**, si sus componentes no pueden tomar decisiones por iniciativa propia sino ateniéndose exclusivamente a normas y reglamentos fiados rígidamente de antemano. El tipo clásico es la administración del estado. Todos los asuntos se resuelven ateniéndose a normas escritas, decretos, leyes, etc.) El único margen de iniciativa que queda al

funcionario público es la interpretación de estas normas; pero aun este margen queda estrechado por interpretaciones anteriores (los precedentes).

En aquellas organizaciones donde es decisivo la rapidez de ejecución y la delimitación de responsabilidades, se adopta el tipo **lineal** de organización. El caso típico se da en el ejército, en el cuerpo de bomberos, etc. Se observa que la circulación de órdenes tiene una canalización claramente definida, las responsabilidades están perfectamente determinadas, la sustitución de mando se realiza automáticamente y permite mantener la disciplina.

Para evitar los inconvenientes de las organizaciones de tipo lineal, se recurre a modificarlos y descentralizando y añadiendo estados mayores o consejeros especialistas (se obtienen así las organizaciones **funcionales** o lineales con consejeros) evitándose así la dificultad que presenta la organización lineal de cubrir los puestos de jefe con personal apropiado.

La de una empresa se realiza dando autonomía suficiente a cada departamento, para que, con cierto control de la gerencia funcione, en cierto modo como una empresa independiente.

Tipos de Organizaciones Escolares

En el Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos se expresa los tipos de organizaciones que existen en los centros educativos de nuestro país, según el título II de la comunidad educativa, en el capítulo I, pagina No. 8 y 9, expresa de textualmente:

- **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:

Bernal & Sierra (2008), definen la dirección como el proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc, con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

Calderón , expone en palabras del autor Reyes Ponce dice “la palabra dirección viene del griego “dirigere”, este se forma a su vez del prefijo “di” intensivo y “regere” regir, gobernar. La dirección dice Reyes “es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida basándose en decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando más autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Este proceso permite establecer líneas fundamentales de interacción entre personal para lograr culminar con éxito el objetivo planteado inicialmente.

➤ **Evaluación y Control:**

Mora Vargas (2004) expone en palabras de Duque lo siguiente “es una fase de control que tiene como objeto no sólo la revisión de lo realizado sino también el análisis sobre las causas y razones para determinados resultados,...y la elaboración de un nuevo plan en la medida que proporciona antecedentes para el diagnóstico”. A la vez, la evaluación está orientada por una teoría institucional (leyes, reglamentos, decretos y circulares) y por la cultura evaluativa existente, entendida como la forma que se han realizado los procesos evaluativos.

La búsqueda de alternativas a la solución de problemas es el reto fundamental de la evaluación como proceso para el mejoramiento de la calidad de la educación. Lo antes mencionado nos conlleva a la importancia de la evaluación puesto que ello radica en validar si los procesos desarrollados en el ámbito educativo satisfacen las necesidades de los escolares generando un aprendizaje significativo.

Otra definición contextual de la Evaluación es según FERNÁNDEZ (2005), define evaluación como: “Proceso contextualizado y sistematizado, intencionalmente diseñado y técnicamente fundamentado, de recopilación de información relevante, fiable, y válida, que permita emitir un juicio valorativo en función de los criterios previamente determinados como base para la toma de decisiones.”

Es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previsto, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas, aplicándose antes de, durante, y después de las actividades desarrolladas.

Importancia

La evaluación en la institución educativa radica en detectar el nivel de alcance de los objetivos y tomar medidas específicas que den solución a las problemáticas detectadas, utilizando las estrategias y herramientas necesarias para satisfacer desarrollo integral de la educación mediante la gestión de un proceso administrativo eficaz y eficiente.

Posee objetivos claros como establecer de manera cuantitativa el nivel actual de evolución de la organización evaluada, en comparación con los estándares que sustentan el desempeño de la institución. Al igual que detecta las áreas y procesos potenciales de desarrollo, dado a su grado de desempeño actual y la importancia relativa en la estrategia aplicada, garantizando una calificación en las diferentes áreas con el fin de determinar un análisis FODA en cada uno de ellas.

El análisis FODA

- Diseñar el sistema de planificación estratégica y operativa institucional
- Evaluar y corregir el uso de los recursos institucionales
- Formular, coordinar y definir políticas objetivas, estrategias y planes de acción
- Cuantificar el grado de avance de la gestión institucional mediante el uso de indicadores de gestión.

Estos pueden ser cualitativos que abarcan los enfoques más actitud que la cantidad de acciones, permitiendo los procesamiento de los datos descriptivos al igual que buscando la comprensión totalizante (holística) de un evento dado, intentando una visión global. También se toma en cuenta el método cuantitativo que permite el abordaje directo, permitiendo examinar los datos de manera más específica y en forma numérica.

La evaluación de los procesos administrativos en las organizaciones

Públicas y privadas

La evaluación privada, se relaciona con el margen de utilidad y la recuperación económica de la inversión, considerándose aspectos como la calidad de los planes y objetivos, la medición de la efectividad en comparación con los objetivos.

La evaluación pública consiste en medir el logro de objetivos sociales y de servicio, así como el número de beneficiarios por la acción pública y su impacto en la sociedad.

El carácter sustantivo de la evaluación en la institucionalidad son los resultados de la acción gubernamental, reflejándose el producto de las capacidades administrativas que el estado desarrolla para favorecer las ventajas compartidas a que tienen derecho cada ciudadanos, por lo que queda en evidencia que toda acción gubernamental tiene impacto positivo o negativo en la sociedad, dado que es inevitable el reacomodo de las posiciones sociales, económicas y políticas que se derivan con la aplicación de las políticas públicas.

El cumplimiento o no de los programas gubernamentales, le concierne de manera predominante a la administración pública, entendida como la institución responsable de organizar los esfuerzos que se encaminan al mejor aprovechamiento de los recursos escasos para hacer efectivo el mejoramiento constante de las condiciones y relaciones de vida en la sociedad. En la visión contemporánea de las instituciones, continúa teniendo importancia el diseño de los planes y programas públicos, pero un aspecto crucial de los mismos, es cómo se cumplen, y qué impacto final dejan para ventaja o desventaja de los ciudadanos. Por ello, el único modo de conocer y destacar el impacto de los resultados finales, es la evaluación.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cómo se describe el liderazgo del director en el centro educativo?

¿Qué procesos administrativos ejecuta el equipo de dirección en el Centro educativo?

¿De qué manera incide del liderazgo en los procesos administrativos de la dirección del Centro educativo?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades detectadas mediante el liderazgo ejercido por el equipo de dirección en el desarrollo del proceso administrativo?

¿Cuáles son las estrategias a proponer para que el director establezca un liderazgo de calidad en el proceso administrativo del Centro educativo

	incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.” Costa Marce (2014-2015)		<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos con ganancia por ambas partes. • Evaluación exacta y rápida de la situación. • Capacitación/preparación. • Compromiso de participación del empleado. 	Docentes	Guía de entrevista a Docentes
		Principios del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Busque y asuma responsabilidad por sus acciones. • Tome decisiones firmes y oportunas. • Mantenga informada a las personas. • Desarrolle un sentido de responsabilidad en los demás. • Honestidad 	Estudiante s Director Docentes	Guía de encuesta a estudiantes Guía de entrevista al director

			<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Asegúrese de que las tareas se entiendan, se supervisen y se cumplan. • Prepare a sus empleados como equipo. • Use toda la capacidad de su organización. • Predique con el ejemplo. • Conozca a sus empleados y vele por su bienestar. 	<p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Guía de entrevista a Docentes</p> <p>Guía de encuesta a estudiantes</p>
		TIPOS DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Dictador. • Autocrático. • Democrático. • Liberal. • Ausente. 	<p>Director</p> <p>Docentes</p>	<p>Guía de entrevista al director</p>

				Estudiantes	Guía de entrevista a Docentes
					Guía de encuesta a estudiantes
		CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER	<ul style="list-style-type: none"> • Adecua su estilo de dirección. • Escucha • Tiene autoconfianza. • Es generoso. • Se preocupa y se ocupa de su gente. • Tiene competencias de inteligencia emocional. • Tiene gran motivación. 	Director	Guía de entrevista al director
				Docentes	Guía de entrevista a Docentes
				Estudiantes	Guía de encuesta a estudiantes

			Tipos: <ul style="list-style-type: none"> • Corto Plazo • Medio Plazo • Largo Plazo 		
		Organización	Definición Principios <ul style="list-style-type: none"> ❖ Jerarquía. ❖ Fijación de objetivos. ❖ Delegación y responsabilidad. ❖ Coordinación. ❖ Especialización. ❖ Motivación. ❖ Departamentalización. 	Director Docentes Estudiantes	Guía de entrevista al director Guía de entrevista a Docentes Guía de encuesta a estudiantes
		Dirección	Definición Relación dirección-liderazgo	Director Docentes	Guía de entrevista al director

				Guía de entrevista a Docentes
			Estudiantes	Guía de encuesta a estudiantes
	Evaluación y Control	Definición Importancia El análisis FODA La evaluación de los procesos administrativos en las organizaciones <ul style="list-style-type: none"> • públicas y privadas 	Director Docentes Estudiantes	Guía de entrevista al director Guía de entrevista a Docentes Guía de encuesta a estudiantes

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Tamayo y Tamayo(2003), expone es “la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis del problema. Construye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado”.

En el diseño metodológico indica al investigador los pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

6.1 Tipo de enfoque

El tipo de enfoque de esta investigación es cuantitativo con implicaciones cualitativas. Cuantitativo porque se generalizan datos de la información mediante el análisis estadístico y cualitativo porque describe cualidades y actitudes de la dirección en cuanto al liderazgo que ejerce en la ejecución de los procesos administrativos.

6.1.1 Enfoque cuantitativo:

Monge(2011),expresa que la investigación cuantitativa se inspira en el positivismo. El conocimiento debe fundarse en el análisis de los hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción lo más neutra, lo más objetivo y lo más completa posible. Lo que importa para el positivismo es la cuantificación, la medición. A través de cuantificar y medir una serie de repeticiones es que se llega a formular las tendencias, plantear nuevas hipótesis y construir las teorías, a través del conocimiento cuantitativo. Hace uso de la estadística que es una manera de acercarse a la totalidad pero a través de muestras.

Algunas de sus características son: (a) los hechos son estudiados en términos de variables; (b) las variables son medidas mediante el empleo de instrumentos válidos y confiables; (c) los datos son analizados mediante técnicas estadísticas; (d) los resultados son organizados en cuadros y gráficos; (e) es secuencial y probatorio; (f)

los procesos siguen un orden riguroso: (g) las decisiones críticas se toman antes de recolectar los datos; (h) busca describir las situaciones estudiadas, estudiar los hechos en términos de relación causa-efecto y predecir situaciones futuras a partir de los datos obtenidos. Los principales métodos que utiliza la investigación cuantitativa son: experimental, descriptivo y correlacional.

6.1.2 Enfoque Cualitativo:

Hernández Sampieri(2014),expone que el enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de la investigación. Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Monge(2011), propone que la investigación cualitativa por su parte se nutre epistemológicamente de la hermenéutica y el interaccionismo simbólico.El pensamiento hermenéutico parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio, como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan y son reflexivos. El pensamiento hermenéutico interpreta, se mueve en significados y no en datos, está abierto en forma permanente frente al cerrado positivista. se interesa por comprender el significado de los fenómenos y no solamente explicarlos en términos de causalidad. Da prioridad a la comprensión y al sentido, se refiere menos a los hechos que a la práctica.

La fenomenología afirma que el conocimiento está mediado por las características sociales y personales del observador, que no existe una realidad exterior al sujeto. Los procesos sociales dependen de la manera en que los propios actores sociales lo perciben. La fenomenología da especial sentido a las evidencias de la vida cotidiana y considera que los acontecimientos se hacen comprensibles en la medida en que son iluminados por los puntos de vista que forman el proyecto del mundo de los sujetos sociales.

El interaccionalismo simbólico postula que la conducta humana solo puede comprenderse y explicarse en relación con los significados que las personas dan a las cosas y a sus acciones.

Posee las siguientes características: (a) El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente, (b) el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa. (c) no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio, (d) El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente, (e) utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades, (f) es holístico, porque se precia de considerar el “todo”⁶ sin reducirlo al estudio de sus partes, (g) a evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad.

Diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa

Cuantitativa: Parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, con base en los cuales formula hipótesis sobre reacciones esperadas entre las variables.

Su constatación se realiza mediante la recolección de información cuantitativa orientada por conceptos empíricos medibles.

El análisis de la información tiene por fin determinar el grado de significación de las relaciones previstas entre las variables.

El procedimiento que se sigue es hipotético-deductivo.

Los datos empíricos constituyen la base para la prueba de las hipótesis y los modelos teóricos formulados por el investigador

Cualitativa: Se interesa por captar la realidad social, a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada.

El investigador induce las propiedades del problema estudiado a partir de la forma como “orientan e interpretan sus mundo los individuos que se desenvuelven en la realidad que se examina.

No parte de supuestos teóricos, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, conocimiento, actitudes y valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas.

Explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos de un determinado contexto espacial o temporal.

La investigación presentada por las autoras es de tipo mixto debido a que la metodología utilizada para llevar a cabo el hecho investigativo es cuantitativa y cualitativa de análisis estadístico respecto a las cualidades que posee el director y la incidencia del liderazgo que desarrolla en el centro de estudio.

6.2 Tipo de estudio

Bernal (2006), plantea que la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en base de otros tipos de investigación, se guía por las preguntas de investigación que formula el investigador, se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la guía de observación y la revisión documental.

6.2.1 Método descriptivo: desde el punto de vista científico describir implica decir algo acerca de un hecho a partir de la medición de sus variables más relevantes. Por lo tanto la investigación descriptiva tiene como propósito determinar las características de un hecho o fenómeno.

El tipo de estudio de la presente investigación es descriptivo ya que se describen características de las principales variables presentes en la investigación.

Transversal ya que la recolección de datos es durante el I semestre del año lectivo 2020, ocurrido en un periodo determinado de tiempo para analizar, describir, determinar, verificar las variables en estudio en un tiempo determinado.

6.3 Población y muestra:

Hernández Blázquez(2001), define a los términos población y muestra de la siguiente manera:

Población: conjunto de unidades o ítems que comparten algunas notas o peculiaridades que se desean estudiar.

Muestra: es una parte más o menos grande representativa de un conjunto o población cuyas características deben reproducirse lo más rápido posible. Son un conjunto de la población metódicamente seleccionada que se someten a ciertos contratos estadísticos para inferir resultados sobre la totalidad del universo investigado.

La selección de la muestra se realizó empleando el método probabilístico conglomerado lo cual permitió delimitar la población a una área específica “administración” para la realización de esta investigación se debe tomar en cuenta la población total del turno vespertina conformada por 403 estudiantes, partiendo de la información se tomaron elementos claves para determinar el tamaño de la muestra

La población seleccionada para este estudio estuvo constituida por 1 administrativo, 12 docentes de secundaria y 25 estudiantes del turno vespertino.

La población se dividió en subgrupos, de 10mo y 11vo se tomó una muestra representativa de 25 estudiantes correspondientes al 6% de la población.

En la siguiente tabla se muestra la población y muestra del Instituto del poder ciudadano para la Educación Rigoberto López Pérez.

Tabla no. 2 Población y muestra del Instituto del poder ciudadano para la Educación Rigoberto López Pérez.

Actores	Población	Muestra	Porcentaje %
Director	1	1	100
Subdirector	1	1	100
Docentes	12	12	100
Estudiantes	403	25	6
Total	417	74	17

6.4 Métodos Teóricos Y Métodos Empíricos

Permiten llevar a cabo el proceso final de la investigación, la diferencia entre estos radica en que el método empírico consiste en observar, medir y experimentar la realidad que queremos conocer y el método teórico sirve para descubrir cualidades y relaciones en el objeto de estudio que no se pueden percibir por los sentidos.

6.4.1 Métodos Teóricos:

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensoperceptual. Por ello se

apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

Se aplicaron los métodos de análisis, síntesis para abordar el objeto de estudio en todas sus dimensiones, permitiendo hacer juicio, análisis, reflexiones al vincular la teoría con la práctica durante el proceso de investigación hasta llegar a las conclusiones y las recomendaciones.

6.4.1.1 Síntesis: es la operación inversa que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

6.4.1.2 Análisis: se produce mediante la síntesis. Se realiza relacionando los elementos entre si y vinculándolos con el problema como un todo. Por consiguiente el análisis permite estudiar la influencia de cada factor particular y la síntesis posibilita descubrir las múltiples relaciones que guardan entre sí. Las síntesis y el análisis tienen una base objetiva en la realidad.

6.4.2 Métodos Empíricos:

Hernández (2018), plantea que son los que cumplen la función de revelar y explicar las características del objeto en su vinculación directa con la práctica. Participan en la búsqueda de información inicial y empírica y en la recogida de información para el logro de los objetivos y la comprobación de la hipótesis

Entre los Métodos Empíricos se encuentran:

6.4.2.1 Guía de observación: Soriano(2006), plantea que 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.

Consiste en la comprobación visual del problema planteado, debe ser redacta cuidadosamente para ser confiable y valida.

6.4.2.2 Entrevista: Fuentelsaz Gallego, Isern, & Segura(2006), definen la entrevista como un método de recogida de datos en la investigación cualitativa, emplea la comunicación verbal para obtener información sobre un tema definido;permite describir acontecimientos e interpretar conductas o actitudes desde la perspectiva del propio entrevistado quien habla de aspectos subjetivos(sentimientos, emociones, intenciones, valores, creencias, pensamientos, etc.)

Es una técnica, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado.

Consiste en una comunicación entre el entrevistador el entrevistador a fin de encontrar respuesta a las preguntas planteadas sobre el problema. La entrevista aplicada al director nos permite conocer su liderazgo para cumplir los procesos administrativos.

6.4.2.3 Clasificación de la entrevista:

La entrevista se puede clasificar de acuerdo a los diversos criterios como:

- **El grado de estructuración:** estructurada, semiestructuradas y libre.
- **La directividad:** dirigida y no dirigida.
- **El número de participantes:** individual o grupal.

6.4.2.4 Encuesta: Alvira Martín (2011), plantea que la encuesta aparece a finales del siglo XIX y principios del XX, como respuesta social a los estudios e investigaciones sobre la pobreza y las poblaciones marginadas creadas por la revolución industrial.

La encuesta presenta dos características básicas que la distinguen del resto de los métodos de captura de información:

- Recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado.
- Utiliza muestra de la población objeto de estudio.

Los diferentes pasos a realizar se pueden agrupar en cinco grandes etapas, partiendo de que los objetivos de la encuesta están ya fijados y existe un proyecto de la misma:

1. Planteamiento/ diseño del cuestionario: este procedimiento se fundamenta en un modelo lógico, cognitivo del proceso de la entrevista:
 - Asegúrese de que se incluyan todos los temas necesarios para lograr los objetivos de estudio y que estos temas estén adecuadamente desarrollados en las preguntas correspondientes.
 - Asegúrese de que no sobran temas y/o preguntas.
 - Comprobar que las preguntas estén correctamente formuladas, con un lenguaje y un nivel de abstracción adecuados a la población objeto de estudio.
 - Comprobar que las preguntas no estén en un modo sesgado, analizando entre otros, los posibles problemas de aquiescencia y deseabilidad social.
2. Selección de la muestra: implica:
 - Determinación del tamaño muestral.
 - Selección del diseño muestral.
 - Revisión de problemas y soluciones.

- Selección de la muestra y resolución de problemas muestrales.
3. Diseño del trabajo de campo: los procedimientos de campo existentes son:
 - Entrevista personal.
 - Entrevista telefónica.
 - Encuesta en la red.
 - Encuesta por correo postal.
 - Encuesta auto rellena.
 4. Preparación de la información/ datos: se deben llevar a cabo los siguientes pasos:
 - Supervisión.
 - Depuración.
 - Codificación.
 - Grabación en soporte informático.
 5. Análisis de la calidad de información: cabe distinguir
 - El análisis de la muestra para estudiar su adecuación y bondad.
 - Análisis del campo/ entrevistadores.
 - El análisis de las frecuencias o porcentajes marginales para plantear análisis de tablas de contingencia y análisis multivariable.
 - Análisis de la fiabilidad y validez de la información.
 - El análisis de la información para cumplir el objetivo de estudio

6.5 Validez de los instrumentos

Narváez (2009), expresa la validez de una investigación descansa en la plausibilidad de los supuestos teóricos y en la lógica de la derivación de la teoría a las interrogantes de estudio.

Los instrumentos diseñados fueron sometidos a un proceso de validación mediante el juicio de dos expertos master en pedagogía, expertos en metodología de la investigación quienes realizaron lectura y correcciones necesarias para cumplir con el objeto de estudio.

Las recomendaciones brindadas radicaron en los siguientes aspectos:

- Mejoras en la redacción
- Relación entre las variables estudiadas.
- Incrementar la argumentación

6.5.1 Instrumentos:

Tienen como objetivo verificar la veracidad de lo observado y constatar los datos confiables para el desarrollo de la investigación.

Para llevar a cabo la valoración del liderazgo de la dirección en el proceso administrativo se utilizaron instrumentos como la entrevista, la encuesta y la guía de observación, los cuales confirmarán la recopilación de la información que facilite la valoración cualitativa y cuantitativa de la práctica directiva.

Los objetivos de dichos instrumentos fueron:

Guía de observación:

- Conocer el micro localización de la institución educativa, la organización, el funcionamiento y las disposiciones reglamentarias.

Entrevista al director:

- Analizar el liderazgo del director en los procesos administrativos.

Encuesta al personal docente:

- Analizar el liderazgo del director en los procesos administrativos.

6.5.2 Procedimiento de recogida de información y análisis de procesamiento de datos.

Para recopilar la información primeramente se estableció comunicación con el director, 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.

6.6 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

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En cuanto al cumplimiento del proceso administrativo en el centro educativo Rigoberto López Pérez, la información que arrojó la aplicación de los instrumentos (entrevista al equipo directivo y encuesta estudiantes y docentes) facilitó una amplia visión del campo de estudio.

Se aplicaron todos los instrumentos previstos a los actores educativos de acuerdo a las variables liderazgo y proceso administrativos. Una vez recopilada la información se procesó, se analizó y los resultados se describen a continuación:

Liderazgo ejercido por el director en el centro educativo

Liderazgo

El director del centro educativo opina que liderazgo es “la persona que tiene visión y desarrolla estrategias para conseguir gente que pueda apoyarlo a lograr un objetivo”.

Al consultar a los docentes manifestaron en 100% que es la persona que tiene visión y alcanza metas. Los estudiantes expresaron en 100% es una persona que dirige, tiene visión y alcanza las metas.

Gráfica 1. Definición de Liderazgo



Fu
Gr Fuente: docentes 2020

El líder es una persona dotada de un conjunto de características propias que le permite interactuar con los miembros de la institución llevándoles al alcance de las metas organizacionales. De acuerdo al análisis de los datos el equipo investigativo evidenció que la comunidad educativa definen al líder como la persona que tiene visión y desarrolla estrategias para el alcance de los objetivos planteados.

Tipo de liderazgo

Al consultar acerca del tipo de liderazgo ejercido, el director expresó que se identifica como democrático, participativo y carismático, aduce que le gusta que los docentes participen opinando y dando sugerencias en la práctica educativa y proyectos escolares.

Los docentes consultados respondieron el 45% es carismático y el 55% comunicativo. Los estudiantes encuestados lo identifican como natural en un 100% que les genera confianza.

Tanto docentes como director coinciden que el liderazgo natural del director permite cumplir con las actividades planificadas en la institución.

Gráfica 2. Tipo de liderazgo ejercido por el director del centro educativo.



Fuente: docentes 2020

Se evidenció que el liderazgo ejercido por el director permite ser comunicativo con los miembros de la comunidad educativa.

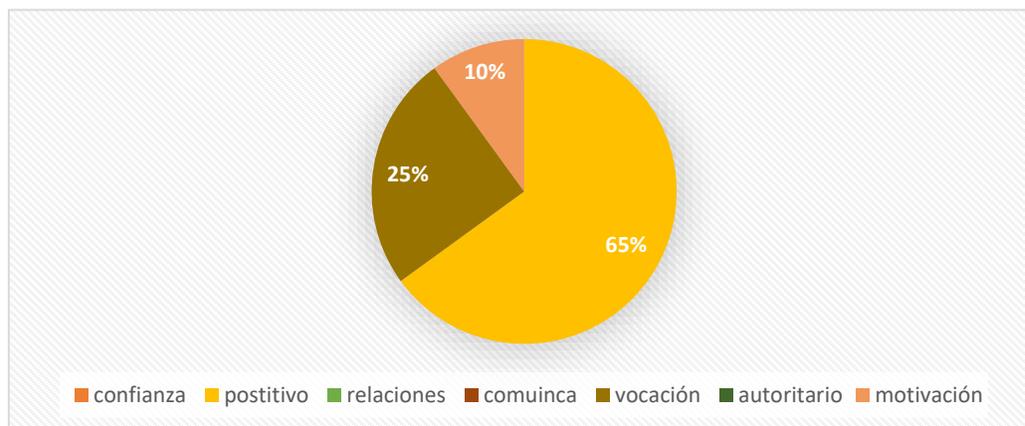
El director ejerce un liderazgo natural, pues involucra a los miembros de la comunidad educativa a participar en la toma de decisiones y en las actividades a desarrolla en el centro. Líder es la persona que guía mediante sus destrezas y habilidades, el liderazgo pedagógico es fundamental en el contexto donde se genera el proceso de enseñanza-aprendizaje por tal razón el director involucra a los miembros en las participaciones de las actividades estableciendo un buen liderazgo.

Características del liderazgo

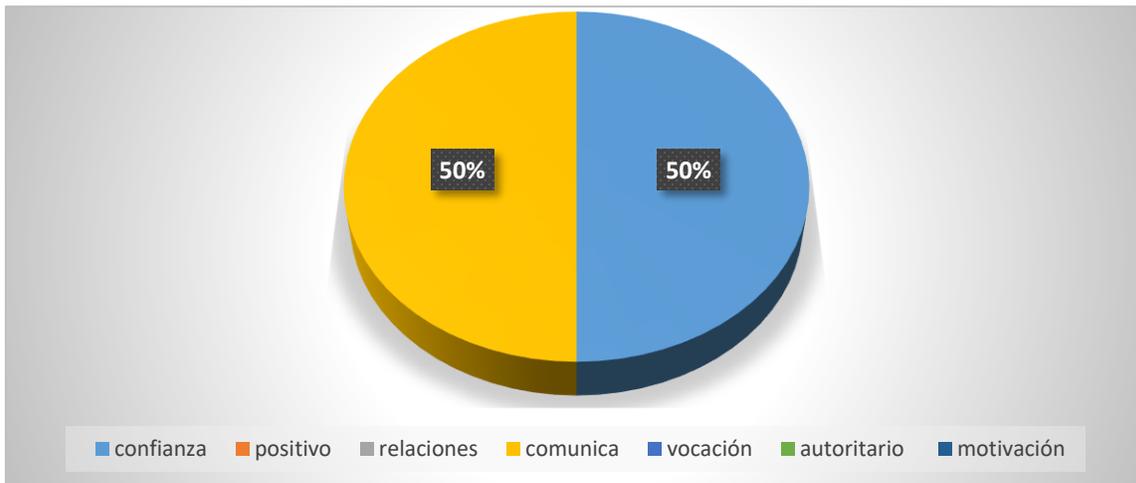
Mediante la consulta acerca de las características que posee el director como líder este manifiesta que es una persona que demuestra confianza, positivismo, buenas relaciones humanas y comunicación.

Los docentes encuestados expresaron en un 65% que el director es positivo y que los motiva, el otro 25% lo declara con vocación y 10% con buena motivación. Al respecto los estudiantes consultados expresan que el director posee las características de ser comunicativo en un 50% y positivo en otro 50%.

Gráfica 3 y 4. Características del liderazgo ejercido por el director.



Fuente: Docentes encuestados 2020



Fuente: Estudiantes encuestados 2020

Mediante los resultados obtenidos se evidencia que el director posee características propias de un líder siendo positivo y comunicativo con los miembros de la comunidad educativa.

Actividades académico pedagógicas que realiza el director para potenciar las habilidades con docentes

Al consultar en la entrevista al director sobre a actividades que realiza para potenciar las habilidades de los docentes manifiesta que son: capacitación a los docentes, orienta tareas y controla su ejecución además realiza acompañamiento pedagógico.

En la encuesta los docentes expresaron un 90 % recibir capacitaciones, asistir a círculo pedagógico, así como también acudir a los encuentros pedagógicos de intraprendizaje (EPI), el otro 10% dijo solo acudir a EPI.

Gráfica 5. Actividades desarrolladas por el director para potencializar la habilidades de los docentes.



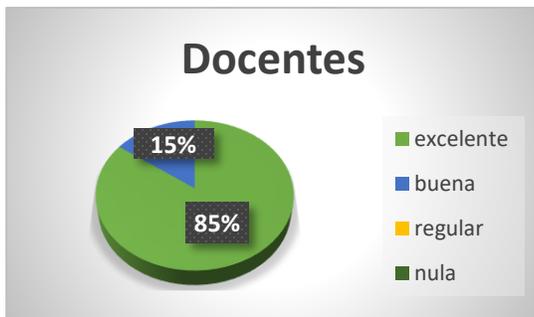
Fuente: docentes 2020

Comunicación de director con estudiantes y docentes

En la entrevista aplicada al director expresa que es asertiva, siempre se trabaja en equipo permitiendo el cumplimiento de las actividades y la participación de los miembros de la comunidad educativa.

Los docentes consultados expresan en 85% que la comunicación es excelente y el 15% dijo ser buena. Los estudiantes encuestados expresaron en 100% que es buena.

Gráfica 6 y 7. Comunicación del director con docentes y estudiantes.



Fuente: docentes 2020



Fuente: estudiantes 2020

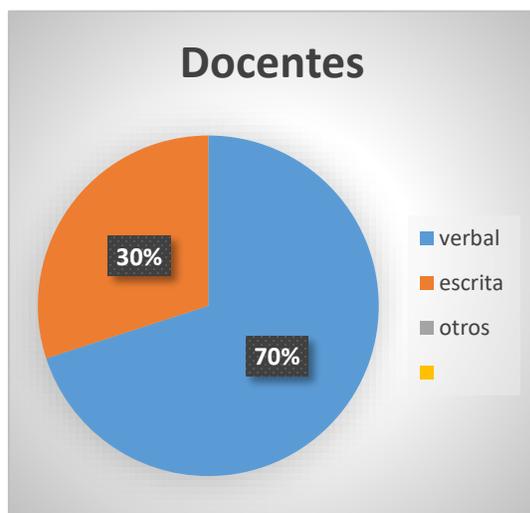
La comunicación es fundamental en las relaciones con los miembros de la institución, se evidencia que el director establece una buena comunicación con los actores de la institución educativa potencializando su desempeño en el liderazgo que ejerce.

Forma de comunicación con los docentes y estudiantes

Al consultar por medio de la entrevista al director las formas de comunicación que utiliza con los docentes y estudiantes manifestó que es por medio de reuniones, asambleas, actos cívicos.

Los docentes consultados expresaron en 70% que es verbal, de forma directa y el 30% expresó ser escrita mediante mensajes de textos, llamadas, circulares. Los estudiantes expresan en 100% que es escrita.

Gráfica 8 y 9. Formas de comunicación del director con docentes y estudiantes.



Fuente: docentes 2020



Fuente: estudiantes 2020

Mediante los mecanismos empleados por el director para comunicarse con los miembros de la comunidad educativa se evidencia que la comunicación como parte

esencial del liderazgo es efectiva en el centro, deben realizarse de manera directa para mayor eficacia y mejor desarrollo de las relaciones con los actores.

Cumplimiento del proceso administrativo en el centro educativo.

El proceso administrativo involucra un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo los recursos que posee la institución de manera efectiva y rápida.

En la entrevista al director este aduce conocer y aplicar los procesos administrativos, expresando que “las funciones administrativas son control, planificación, evaluación, administrar los bienes y que los pone en práctica a través de los procesos de la práctica docente”.

El proceso administrativo es una herramienta que se aplica en las instituciones para lograr los objetivos, solucionando las necesidades de la institución donde se desarrollan, por consiguiente es fundamental en la institución que el director conozca y ejecute las funciones administrativas para que pueda desempeñar un ejercicio directivo eficaz y eficiente.

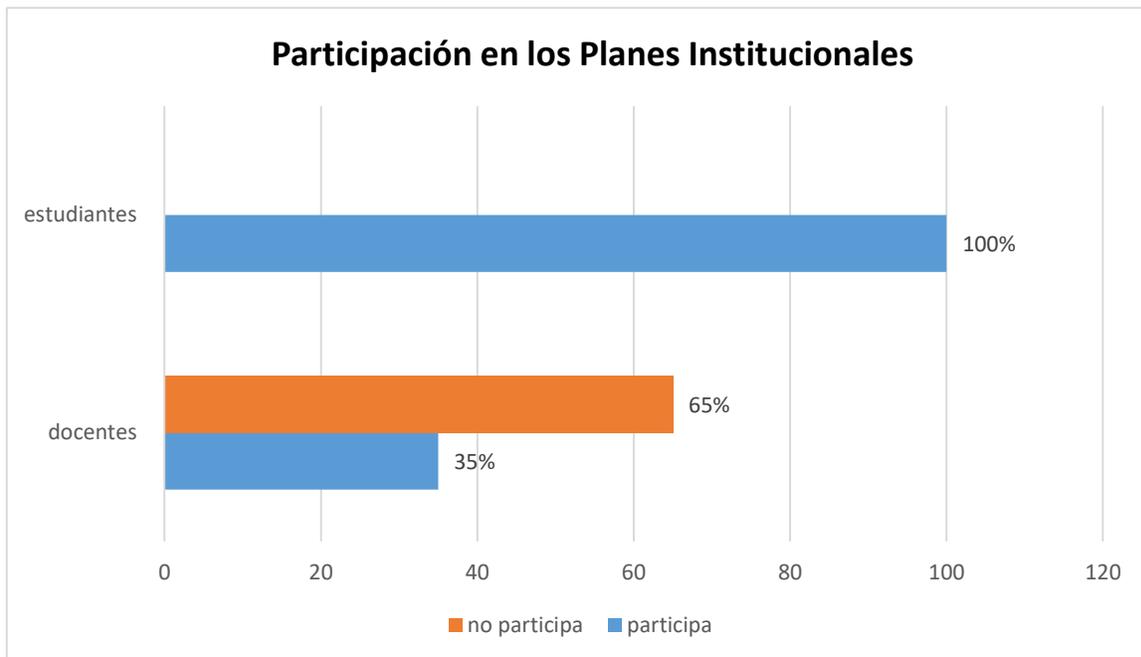
Planificación

Planes institucionales

Al consultar al director del instituto educativo acerca de elaboración de planes que realiza expresó realizar el Plan Anual (POA), semestral, mensual y semanal. El 45% de los maestros establecen conocer el POA mientras el 55% dicen estar al tanto plan de prevención contra desastres. Los estudiantes expresan en un 100% conocer el POA.

Respecto a la participación de los docentes en la elaboración del POA el 35% indicó participar, mientras el 65% expresó no ser parte de dicha planificación. Por otra parte, los estudiantes en un 100% dicen haber participado únicamente en el desarrollo del plan de prevención contra desastres.

Gráfica 10. Participación de la comunidad educativa en los planes institucionales



Fuente: encuesta docentes y estudiantes 2020

Lo referido a la participación de la comunidad en la elaboración de los planes, los actores manifiestan la existencia de planes institucionales en el centro sin embargo no todos forman parte en la elaboración de los mismos.

Los planes institucionales son de vital importancia porque delimitan los objetivos y las actividades a desarrollar durante todo el proceso educativo por tal razón deben involucrarse a la comunidad educativa en la formulación y elaboración de estos.

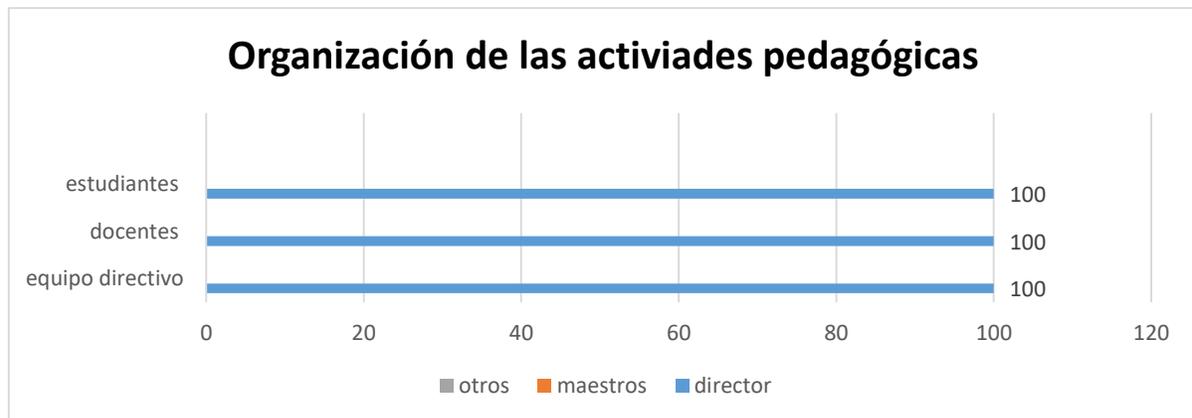
Organización

Organización de actividades académico pedagógicas del centro

Al consultar al director del centro respecto a la organización de las actividades desarrolladas en el centro educativo expresó que “son organizadas por el equipo directivo en conjunto con los docentes”, los docentes consultados expresan en

100% que las actividades las organiza el director en conjunto con la subdirectora, de igual manera los estudiantes que se consultaron expresan en 100% que estas son organizadas por el director.

Gráfica 11. Organización de las actividades pedagógicas



Fuente: encuesta docentes y estudiantes 2020

Las actividades de una institución están dirigidas por el director, ejerciendo un desempeño eficaz de las misma, delegando a otros en caso de que su presencia no pueda darse cumpliendo con sus responsabilidades y haciendo uso de sus habilidades como gestor y líder del centro donde se desempeña.

Organigrama

Respecto a la existencia de un organigrama en el centro el director expresó la definición del mismo como la forma donde el personal está ubicado jerárquicamente según los niveles existentes en el centro; sin embargo, no se evidenció por parte del colectivo de prácticas la presencia del mismo. Los docentes expresan en un 40% la existencia de este mientras el 60% expresa no existe, del mismo modo los estudiantes en un 100% expresan no existe organigrama en el centro.

Es importante la existencia y visibilidad de un organigrama puesto que permite identificar los niveles de autoridad a los que están subordinados los miembros de la comunidad educativa.

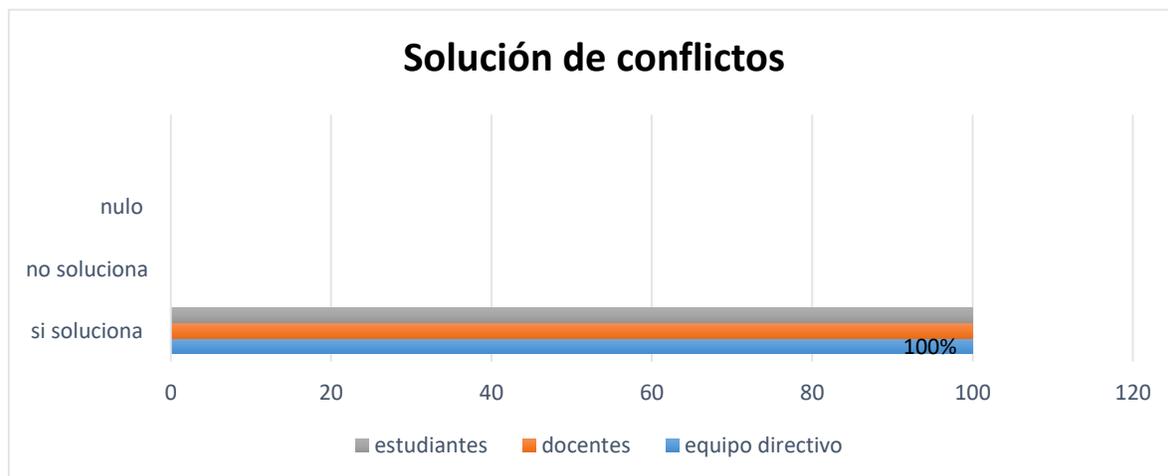
Toma de decisiones y resolución de conflictos

Se consultó acerca de quién tomas las decisiones en caso de ausencia de la autoridad en el centro, el director expresó que la toma de decisiones se hace en coordinación entre dirección y subdirección y la resolución de conflictos mediante un equipo de trabajo conformado por director, subdirector e inspectores en conjunto con los docentes, padres o estudiantes implicados.

Referente a la consulta sobre la resolución de conflicto el director expresó que los mecanismos que emplea para la solución de conflicto son el diálogo, las actas de compromiso y acuerdos entre las partes involucradas.

Los docentes consultados expresaron en un 100% que se solucionan los conflictos y los estudiantes consultados en un 100% expresan si se solucionan conflictos.

Gráfica 12. Solución de conflictos



Fuente: encuesta docentes y estudiantes 2020

La solución de conflictos es fundamental en una institución, no pueden dejarse sin respuestas conflictos ocurridos entre los miembros de la comunidad educativa, el director debe dar respuesta inmediata ante el conflicto presentado induciendo a un clima colectivo estable y armonioso.

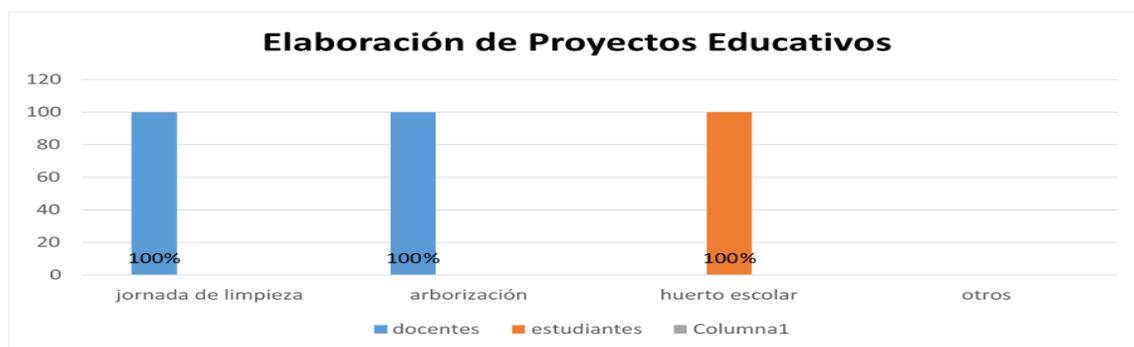
Elaboración de proyectos educativos

Se consultó al director del centro si ha elaborado proyectos educativos respondiendo que desarrolla la arborización, realización de murales, jornadas de limpieza, huertos escolares y que estos son ejecutados en equipo de trabajo y cada uno toma sus responsabilidades.

Al personal docente se le consultó respecto a su participación en la elaboración y ejecución de proyectos educativos expresando el 100% si participa de jornada de limpieza y arborización en el centro. Los estudiantes consultados respondieron en un 100% participa en la realización de huertos escolares y en su mantenimiento.

El director docentes y estudiantes expresaron en su totalidad que el centro no cuenta con ninguna ayuda financiera para la puesta en marcha de proyectos.

Gráfica 13. Elaboración de proyectos institucionales



Fuente: docentes y estudiantes 2020

Los proyectos educativos nacen como respuesta a una necesidad coherente con las metas institucionales. Los proyectos como huerto escolar, jornada de limpieza,

arborización son proyectos sociales que buscan mejorar la calidad de vida de la comunidad educativa.

Control y Evaluación

Evaluación de proyectos ejecutados.

Mediante la aplicación de la entrevista al equipo directivo se le consultó sobre los mecanismos que utiliza para evaluar los proyectos realizados en el centro educativo respondiendo que utiliza la asistencia diaria de los docentes y cumplimiento de las funciones. Los docentes consultados al respecto manifestaron no conocer los mecanismos aplicados por el equipo directivo para evaluar proyectos institucionales.

Todo proyecto educativo involucra la evaluación inmediata para conocer si su ejecución cumple con el tiempo determinado, así como también saber los beneficios que aporta a la comunidad educativa.

El equipo investigativo evidencia que el director del centro evalúa los proyectos que se llevan a cabo en el centro.

Mecanismos de control y evaluación docente se aplican en el centro

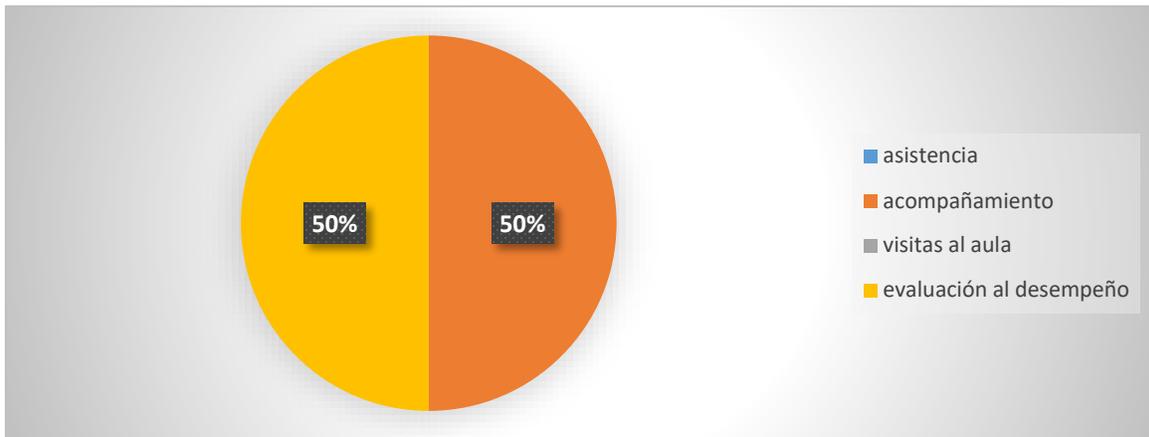
Al consultar al director acerca de los mecanismos que utiliza para controlar y evaluar al personal docente manifiesta realizarlo mediante la asistencia diaria, el permiso otorgado al educador y mediante los instrumentos establecidos por el ministerio de educación como lo es el acompañamiento a pie de aula y el instrumento de las buenas prácticas docentes.

Al consultar a los docentes estos dijeron ser evaluados en un 100% mediante acompañamiento pedagógico y la evaluación al desempeño docente semestralmente.

Los estudiantes manifestaron si se evalúan a los docentes mediante visitas al aula y asistencia al personal docente y estudiantes.

Los mecanismos de control son de vital importancia porque marcan la pauta para que todo se desarrolle con eficacia en la institución educativa, siendo fundamental la responsabilidad y el compromiso del director en la ejecución de estos mecanismos impactando con su actitud a la comunidad educativa, contagiándoles de su gestión activa.(las autoras)

Gráfica 14. Mecanismos de control y evaluación



Fuente: docentes 2020

Incidencia del liderazgo en los procesos administrativos ejecutados por el equipo de dirección del centro educativo.

La incidencia del liderazgo en los procesos administrativos ejecutados por el equipo de dirección del centro educativo en lo que se refiere a el desempeño del director es importante para impulsar cambios positivos en la escuela, mantiene una comunicación fluida con la comunidad educativa, resuelve conflictos a lo inmediato, promueve el alcance de las metas y fortalece las relaciones entre los actores de la institución. El rol del director está sustentado en los instrumentos jurídicos y las políticas educativas impulsados por el Ministerio de Educación, así mismo ofrece capacitaciones que apoyan y fortalecen su rol.

Mediante la aplicación de los instrumentos entrevista al equipo de dirección y encuesta al personal docente y estudiantes del centro educativo Rigoberto López

se evidencia que el director del centro ejerce **un liderazgo positivo** en el desarrollo de los procesos educativos, se evidencia que el director del centro planifica, organiza actividades en el centro, se comunica con la comunidad educativa, convoca a reuniones de docentes, controla las actividades y los proyectos ejecutados, aplica el acompañamiento y la visitas pie de aula, soluciona conflictos y delega responsabilidades a segundos para el funcionamiento efectivo en el centro.

Fortalezas y debilidades en el liderazgo ejercido por el equipo de dirección en el proceso administrativo del centro educativo.

Las fortalezas y debilidades en el liderazgo ejercido por el equipo de dirección en el proceso administrativo del centro educativo se evidenciaron a través de la aplicación de entrevista al personal directivo y encuestas a docentes y estudiantes se evidenció fortalezas y debilidades respecto al liderazgo ejercido por el director.

Tabla no. 3

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">➤ Existe un liderazgo participativo.➤ Se desarrollan los procesos administrativos en el centro.➤ El director del centro controla y organiza los proyectos ejecutados.➤ La comunidad educativa participa en la formulación y ejecución de proyectos educativos.➤ El director se comunica con la comunidad educativa.➤ El personal docente participa en capacitaciones y actividades que promueven el desempeño docente.	<ul style="list-style-type: none">➤ La comunicación es escrita, debe ser directa.➤ Los proyectos deben ser evaluados inmediatamente.

Fuente: comunidad educativa del Instituto del poder ciudadano para la Educación Rigoberto López Pérez.

Los datos recopilados expresan fortalezas ya que director del centro **ejerce su liderazgo** desarrollando los **procesos administrativos** como la planificación,

organización, control y la evaluación ya que el director los practica con ayuda de la colaboración de los miembros de la comunidad educativa.

Las debilidades encontradas según el análisis de los datos reside en **la comunicación** esta debe ser continua, fluida y directa, mediante la consulta los estudiantes expresaron que el director se comunicaba con ellos de manera escrita calificándola como buena, evidenciándose falta de comunicación continua con los estudiantes, el **control y evaluación de proyectos** los proyectos que se llevan a cabo deben ser evaluados después de su ejecución ya que revelan el nivel de cumplimiento de los objetivos, en la entrevista el director afirmó controlarlos y evaluarlos mediante la asistencia diaria del personal, evidenciándose la falta de evaluación en los proyectos.

El director expresa realizar **planificación** anual, semanal y mensual involucrando la participación de los docentes; sin embargo los maestros expresan no formar parte de la elaboración de dichos planes contradiciendo lo que expresa el director, de igual manera no hace mención a otros planes que elabore donde involucre su gestión en la búsqueda de nuevos recursos para la institución. Todo administrativo de una institución educativa prevé, visiona y gestiona para lograr que los objetivos se cumplan y se desarrollen las actividades planificadas.

El equipo investigativo considera de vital importancia el desarrollo de un liderazgo eficaz y eficiente en el centro donde pone en práctica sus habilidades y destrezas, las instituciones educativas solicitan la presencia de líderes empoderados de sus funciones, que generen y garanticen un clima laboral estable y armonioso.

La propuesta de estrategias para fortalecer el liderazgo del equipo de dirección que garantice proceso administrativo de calidad en el centro educativo que se dirige al director es un plan de capacitación que permita a los docentes conocer el rol del director de tal forma así se garantice la ejecución de liderazgo de calidad en el centro educativo.

VIII. CONCLUSIONES

Posterior a la valoración del liderazgo en los procesos administrativos del centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Liderazgo ejercido por el director en el centro educativo.

El equipo directivo ejerce un liderazgo natural, involucra a la comunidad educativa en la ejecución de actividades desarrolladas en el centro, toma en cuenta la participación de los miembros para el desarrollo de proyectos planteadas.

La característica que posee el líder de centro es comunicativo, inspira confianza a cada miembro de la institución.

Cumplimiento del proceso administrativo en el centro

El director del centro conoce los procesos administrativos planifica, organiza actividades, controla los proyectos y las actividades realizadas por los maestros así como la asistencia de los mismos al centro.

Los procesos administrativo desarrollados completamente garantizan el funcionamiento eficiente de la institución.

Incidencia del liderazgo en los procesos administrativos ejecutados por el equipo de dirección del centro educativo.

El liderazgo que ejerce el director permite que se desarrollen los procesos administrativos, los docentes y estudiantes manifiestan que se les brinda acompañamiento y visitas al aula, se convoca a reuniones para dar a conocer las actividades a desarrollar consultando y tomando en cuenta la opinión de los mismos, les capacitan para fortalecer la práctica pedagógica, planifica, organiza y controla las actividades que conllevan al cumplimiento de los objetivos.

Fortalezas y debilidades en el liderazgo ejercido por el equipo de dirección en el proceso administrativo del centro educativo

Entre las **fortalezas** encontradas están:

- Existe un liderazgo participativo
- La comunidad participa en actividades promovida por la institución.
- Se fortalece la práctica pedagógica mediante capacitaciones.
- El equipo directivo supervisa y evalúa la práctica pedagógica y los proyectos institucionales.

Las **debilidades** son:

- La comunicación director-estudiantes es escrita, pero preferiblemente debe ser directa.

IX. RECOMENDACIONES

Finalizado el trabajo investigativo se proponen las siguientes recomendaciones:

Equipo directivo:

- Continúe ejerciendo su liderazgo participativo.
- Involucre al personal docente en la formulación de planes institucionales.
- Gestionar y evaluar proyectos institucionales.
- Establecer comunicación asertiva con la comunidad educativa.

Personal docente:

- Participar en la formulación de planes institucionales.
- Solicitar capacitaciones motivacionales que fortalezcan la práctica pedagógica.

Estudiantes:

- Mantener comunicación fluida con el director.

X. BIBLIOGRAFIA

1. Aburto, M. A. (s.f.).
2. Agudelo Daniela, G. G. (2014). *LIDERAZGO: Desarrollo del Concepto, Evolución Y Tendencias*. Bogotá.
3. Alcalá, Á. B. (2009). *Dirección de personas*. España: diaz de Santos.
4. Alejandro Acevedo Ibañez, Alba Floencia A. . (1986). El proceso de entrevista: conceptos y modelos. En A. F. Alejandro Acevedo Ibañez, *El proceso de entrevista: conceptos y modelos*. LIMUSA.
5. Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Colombia: NEIVA.
6. Álvarez, C. M. (2011). *Metodologia de la investigacion: Cuantitativa y cualitativa*. Colombia: NEIVA .
7. Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. España: Colección cuadernos metodológicos.
8. Arturo Andrés Hernández Escobar, M. P. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. area de innovacion y desarrollo.
9. Benavides, R., Beltrán, M., Vergara, A., & Pérez, O. (2014). *Administración, II Edición*. México: McGraw Hill Education.
10. Bennis, N. (2008). *Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice*. Elsevier Inc.
11. Bernal, T. C. (2006). *Metodologja de la investigaciøn: para administraciøn, economja, humanidades*. México: Pearson Educación.

12. Bernal, T. C., & Sierra, A. H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
13. Blandez Ricarde, M. G. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: EDU.
14. Borghino, M. (2012). *El arte de dirigir (El arte de): Construya el liderazgo en su interior*. Grijalbo.
15. Calderón, H. H. (s.f.). *Administración como concepto general*. Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio_sin_paredes/fac_juri/dere_admin_l/cap/01.pdf
16. Camorera, V. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
17. Chiavenato. (1993).
18. Cosme, V. J. (2018). *LIDERAZGO*. España: ELEARNING,S.L.
19. Costa Marcé, A. (2014-2015). *Liderazgo y dirección de empresas en el siglo XXI*. Catalunya.
20. Cruz, G. D. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la Lima, Perú*.
21. Elena Abascal, I. G. (2005). Análisis de encuestas. En I. G. Elena Abascal, *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
22. Esponda, D. R.-L. (s.f.). *Manual de Metodología de la Investigación Científica*. Obtenido de fFactory Pro trial version: www.pdfactory.com
23. Fayol, H. (2007). *Administración industrial y general*. En A. R. Bedoya, *Los clásicos de la gerencia* (págs. 70-74). Bogotá: Universidad del Rosario.
24. Fuentelsaz Gallego, C., Isern, M. T., & Segura, A. M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Publicaciones I Ediciones De La Universitat De Barcelona: España.

25. García Ruíz , G. (2005). Organización de obras. En G. G. Ruiz, *Organización de obras* (pág. 10). Barcelona: CEAC.
26. Griffin, ,. R., & Van, F. D. (2006). *Habilidades directivas: evaluación y desarrollo*. Mexico: Cengage Learning.
27. Guirao Cuesta, M. J. (2014). *Técnicas Admnistrativas básicas de oficina*. Madrid: CEP, S.L.
28. Harris, D., & West-Burnham, J. (2015). *Diálogo sobre liderazgo educativo*.
29. Hernández Blázquez, B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. España: Diaz de Santos, S.A.
30. Hernández Juárez, L. d., Luna Chino, R. M., Cipriano, F. M., Ulibarry Predes, J., & Ventura Sedano, J. A. (2014). *El proceso administrativo*.
31. Hernández Sampieri Roberto, F. C. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus semejanzas y diferencias. En R. H. otros, *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus semejanzas y diferencias*. (págs. 2-21). México: McGraw Hill Education.
32. Javier Argos, P. E. (2014). *Liderazgo y Educación* . Santander.
33. Kawata, P. A. (s.f.). *Desarrollo de Liderazgo*. Washintong.
34. Kotter, J. P. (1999). *La verdadera Labor de un líder*. Bogotá: grupo Norma .
35. Luna González, A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico: Ebook.
36. M, V. R. (12 de 05 de 2020). *El control como función administrativa*. Obtenido de [brd.unid.edu.:
http://brd.unid.edu.mx/recursos/Tecnicas_de_planeacion_y_control/PC05/P
ara_ampliar_el_tema/ELCONTROL.pdf](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Tecnicas_de_planeacion_y_control/PC05/P ara_ampliar_el_tema/ELCONTROL.pdf)
37. Montes, H. (s.f.).

38. Mora Vargas, A. I. (2004). La evaluación educativa: Concepto, períodos y modelos. *Revista Electrónica "Actualidades"*, 29.
39. Morales Haro, V., San Martín Bocaz, H., & Valenzuela Valenzuela, P. (2015). *Incidencia de los estilos de liderazgo que influyen en la*. Chillán, Chile.
40. Munch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo, 1 Edición*. México: Pearson Educación de México, S.A de C.V.
41. Narváez, V. P. (2009). *metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago: RIL.
42. Narvajo Gómez, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. En P. N. Gómez, *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas* (págs. 21-24). NARCEA: Madrid.
43. Olamendi Gabriel. (s.f.). *Liderazgo*. Obtenido de educamadrid: www.educa.madrid.org
44. Orosco, F. J. (2012). *Antecedentes De La Investigación*.
45. Palomo Vadillo Maria Teresa. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC.
46. Ponce, A. R. (2004). ADMINISTRACION DE EMPRESAS: Teoría y práctica. En A. R. Ponce, *ADMINISTRACION DE EMPRESAS: Teoría y práctica*. Mexico: LIMUSA, SA.
47. PSICORE. (2007). PERFIL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL. En *PERFIL DE LIDERAZGO EMPRESARIAL*. Guatemala: PSICORE.
48. Reyes Ponce, A. (2004). Administración Moderna. En A. R. Ponce, *Administración Moderna* (pág. 28). MEXICO: LIMUSA, SA.
49. Ruiz. (2011).

50. Salkind, N. J. (1999). *Metodos de investigacion*. En N. J. Salkind, *Metodos de investigacion*. Mexico: ISBN.
51. Soriano, R. R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. En R. R. Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales*. Mexico: Plaza y Valdes.
52. Stevenazzi, L. F. (s.f.). *La Entrevista*.
53. Suarez, A. (2014). *Que es el coaching*. Recuperado el 16 de 02 de 2019, de books.google.com.ni
54. SUMMA, R. (s.f.). *Liderazgo: Características de un líder*.
55. SUMMA, R. (s.f.). *LIDERAZGO: características de un líder*. Obtenido de https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/liderazgo_caracteristicas.pdf
56. Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigacion cientifica*. En M. Tamayo y Tamayo, *El proceso de la investigacion cientifica* (pág. 175). Noriega: 175.
57. Telleria, J. L. (2000). *Factores claves de direccion*. MADRID: ESIC.
58. Torres, G. P. (2011). *LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 228.
59. Tracy, B. (2015). *LIDERAZGO*. Nashville: Grupo Nelson.

ANEXOS



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

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

PROPUESTA

Plan de capacitación para fortalecer el liderazgo del equipo de dirección en los procesos administrativos del centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”, turno vespertino, ubicado en el departamento Managua, distrito I.

Autores:

- Téc. Ana Gissell Benavides Pérez.
- Téc. Claudia Rebeca Rosales Obregón.
- Téc. Aracely del Carmen Rojas Almendares.

Tutor: MSc. Vicente Briceño Caldera

Introducción

Los procesos administrativos implican hacer uso eficaz de los recursos con que cuenta la institución educativa para poder alcanzar los objetivos propuestos.

La planificación, la organización, el control y la evaluación son procesos vitales que deben ser puestos en práctica mediante un liderazgo efectivo que garantice la calidad institucional, para ello el líder que esta al dirigiendo estos procesos debe tener habilidades y poseer la capacidad de poder influir en los demás motivando a los miembros de la comunidad de tal modo que contribuya a la del centro.

Los administradores de la educación son personas calificados con habilidades destrezas y conocimiento científico que permita el cumplimiento de las políticas educativas impulsadas por el Ministerio de Educación en nuestro país.

El presente trabajo es un plan de capacitación que permitirá al equipo de dirección superar las debilidades encontradas y alcanzar los objetivos planificados.

La estructura de dicha propuesta está conformada por: introducción, justificación, objetivo general y específico y matriz donde se reflejarán las actividades, los recursos y los participantes.

Justificación

La realización de este plan de capacitación es importante porque permitirá a la comunidad educativa conocer las estrategias que debe implementar el equipo directivo para fortalecer el liderazgo en el centro beneficiando a cada miembro de la institución.

Permitirá la participación activa de la comunidad educativa para elevar la calidad educativa del centro, los beneficiados serán en primera instancia el equipo directivo, el personal docente, los estudiantes y los padres de familia

Objetivos

General

Proponer plan de capacitación para fortalecer el liderazgo del equipo de dirección en los procesos administrativos del centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”.

Específicos:

- ✓ Compartir estrategias que fortalezcan el liderazgo desarrollado por el equipo directivo en función de los procesos administrativos.
- ✓ Brindar seguimiento a la aplicación de estrategias implementadas después del momento de capacitación.
- ✓ Brindar seguimiento al desempeño del equipo directivo después del momento de capacitación

Plan de capacitación para fortalecer el liderazgo del equipo de dirección en los procesos administrativos

Objetivo	Temas	Tiempo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Evaluación
Inducir a los participantes que identifiquen las características de un líder, las diferencias entre líder y jefe y el impacto del liderazgo desempeñado por director del centro.	Liderazgo. Características del líder Diferencia entre líder y jefe	1h	Seis Sombreros de colores Foro-debate ¿Puede un jefe ser un líder?	Agenda #1 Bienvenida Ambientación Ejercicio “ seis sombrero de colores” Instrucciones Descanso 10min Lectura reflexiva Asignación de roles Plenario Descanso 20min	Maestros Equipo directivo Material didáctico: Pizarra Aula tic, marcadores, cartulinas, cinta adhesiva, papelógrafo	Técnico Coordinador del equipo capacitador	Aplicación del instrumento de evaluación PNI al final de la actividad. P:positivo N:negativo I:interesante De la temática desarrollada

Liderazgo de la Dirección en el Proceso Administrativo.

<p>Valorar los procesos administrativos que desarrolla el líder de la institución educativa.</p>	<p>Procesos Administrativos</p>	<p>1h</p>	<p>Estudio de casos</p>	<p>Agenda # 2 Ambientación Presentación de casos Instrucciones Descanso 10min Plenario</p>	<p>Medios Material didáctico: Papelógrafo, marcadores, pizarra.</p>	<p>Equipo capacitador</p>	<p>Aplicación de instrumento de evaluación SQA S: qué sé Q: qué quiero saber A: que aprendí</p>
--	---------------------------------	-----------	-------------------------	--	---	---------------------------	---

Evaluación de la capacitación:

Aplicación de instrumentos de evaluación:

PNI: Positivo Negativo Interesante de la temática desarrollada

SQA: Que sé, Qué quiero saber Qué aprendí

Presupuesto:

Participantes: 20

Refrigerio por participante: C\$ 35.00

Material didáctico: C\$ 200.00

Transporte equipo capacitador: C\$ 150.00

Otros: C\$ 100.00

Total de gastos: C\$ 1,150.00

INSTRUMENTOS



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 DIRECTOR

I. INTRODUCCIÓN

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.

Objetivo:

- Valorar el Liderazgo del equipo de dirección en el proceso Administrativo del Centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”

II. DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Nivel Académico: _____ Especialidad: _____

Asignatura: _____ Años de Experiencia: _____

III. DESARROLLO

3.1 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 director 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?

- j) ¿Qué fortalezas y debilidades considera posee como líder? ¿Qué acciones tomaría para mejorar las debilidades?

3.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

3.2.1 PLANIFICACIÓN

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

b) ¿Cuál es la misión y la visión del centro educativo?

b) ¿Qué tipos de planes elabora?

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

d) ¿Considera importante la planificación para el desarrollo de las funciones administrativas? ¿Por qué?

3.2.2 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?

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

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

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

3.2.2 DIRECCIÓN

a) ¿Qué gestiones realiza para proveer de recursos y material didáctico al personal docente?

b) ¿Cómo es el proceso de comunicación con el personal docente?

c) ¿Cuál es la importancia de las reuniones? ¿Qué temas frecuenta retomar en ellas?

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) ¿De qué manera se involucra en actividades que fortalezcan el proceso de enseñanza aprendizaje? ¿En cuáles?

3.2.4 EVALUACIÓN Y CONTROL

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

b) ¿considera relevante la evaluación en el proceso administrativo?_____

c) ¿Qué mecanismos de control utiliza para evaluar a los docentes?_____

d) ¿En que 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 tipo de seguimiento aplica el MINED para evaluar su desempeño administrativo?_____

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

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN MANAGUA

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

ENCUESTA AL PERSONAL DOCENTE.

I. INTRODUCCIÓN

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 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.

Objetivos:

- Valorar el Liderazgo del equipo de dirección en el proceso Administrativo del Centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez”

II. DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Nivel Académico: _____ Especialidad: _____

Asignatura: _____ Años de Experiencia: _____

III. DESARROLLO

3.1 LIDERAZGO

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

___ Líder es la persona que tiene visión y desarrolla estrategias para conseguir gente que puede apoyarlo a lograr un objetivo.

___ 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 al director de su centro

___ 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 el director como líder en la institución.

___ Confianza.

___ Sinérgico

___ Sentido de Pertenencia.

___ Autoritario

___ Formación continúa.

___ Comunicación

___ Vocación

___ Motivación

___ Positivismo

___ Aplica técnicas

___ Relaciones

___ Preventivo

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

___ Círculo Pedagógico

___ Asistir a los EPI

___ Taller Docente

___ Otra

___ Grupo Focal

___ Ninguna.

f) Seleccione como considera la relación del director 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 del director con los estudiantes			
comunicación del director con los docentes			

h) Marque con una X la forma de comunicación que el director utiliza con los docentes.

Personal ___ Escrita ___

i) Marque con una X de qué forma se comunica el director con las madres y padres de familia.

Personal ___ Escrita ___

j) Coloque F o D para resaltar las fortalezas o debilidades que considera existen en el centro educativo

Comunicación excelente y de confianza

Control en los recursos con que cuenta el centro _____

Actividades orientadas con anticipación _____

Planificación de actividades curriculares en tiempo y forma _____

Evaluación al desempeño docente. _____

Calidad de los recursos didácticos _____

3.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

3.2.1 PLANIFICACIÓN

a) Conoce la misión y visión del centro donde labora

SI _____ NO _____

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

SI _____ NO _____

c) Conoce usted los planes institucionales del centro:

SI _____ NO _____

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

_____ Plan Operativo Anual

_____ Plan Estratégico

_____ Plan de Prevención contra desastres

_____ Calendario escolar

e) Ha participado en la elaboración de proyectos educativos.

Si _____ No _____

f) Trabaja de manera coordinada el personal docente administrativo para que se logren ejecutar los proyectos. Si _____ No _____

3.2.2 ORGANIZACIÓN

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

_____ Director

_____ Subdirector

_____ Otro

b) Marque SI o No cuenta el centro con lo mencionado

Organigrama _____

Manual de funciones _____

Documentos legales _____

Documentos administrativos _____

Documentos académicos _____

c) El Organigrama esta visible para toda la comunidad educativa. Si ___ No ___

d) Existe algún tipo de organización estudiantil en este centro. SI ___ No ___

3.2.3 DIRECCIÓN

Marque con una x su respuesta:

a) Realiza gestiones para proveer de recursos y material didáctico al personal docente

Si ___ No ___

b) Considera excelente el proceso de comunicación con el personal directivo y docente

Si ___ No ___

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

Si ___ No ___

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

e) las reuniones son frecuentes y con temas de relevancia Si___ No___

3.2.4 CONTROL Y EVALUACIÓN

a) Se utiliza mecanismos para evaluar los proyectos ejecutados. Si___ No___

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

c) mecanismos de evaluación docente que se utiliza

___ Acompañamiento pedagógico

___ Evaluación al desempeño docente.

___ Otro

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

___ Registro de Calificaciones

___ Registro de Visitas

___ Control de Asistencia Docente

___ Control de Asistencia Estudiantil

___ Registro de Acompañamiento Pedagógico.

___ Expedientes docente.

____ Expediente estudiantil

____ Expediente estudiantil

____ Control de entrega PINE

____ Libros legales (ley 582, ley 114)

____ Constitución Política

____ Código de la Niñez y Adolescencia

____ Manual de funciones para centros públicos y subvencionados.

____ Manual de funciones para centros públicos y subvencionados

____ Manual de funciones interno

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



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 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 tercer 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. Objetivo:

- Valorar el Liderazgo del equipo de dirección en el proceso Administrativo del Centro del poder ciudadano “Rigoberto López Pérez

II. DATOS GENERALES:

Edad: _____ Sexo: _____ Grado: _____ Fecha: _____

Años de estudiar en este centro: _____

III. DESARROLLO

3.1 LIDERAZGO

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

_____ Líder es la persona que tiene visión y desarrolla estrategias para conseguir gente que puede apoyarlo a lograr un objetivo.

_____ Es una autoridad impuesta que utiliza su poder para mandar en los otros

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

_____ 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

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

_____ Sentido de Pertenencia

_____ Autoritario

_____ Formación Continua.

_____ Comunicación

_____ Vocación.

_____ Motivación

_____ Positivismo

_____ Aplica técnicas

d) Cómo valora la comunicación del director con los estudiantes

EXC ___ B ___ R___

e) Cómo valora la comunicación del director con los docentes.

EXC ___ B ___ R___

f) De qué forma se comunica el director con los padres y madres de familia

Personal_____ Escrita_____

g) Cómo valora el liderazgo del director. EXC ___ B ___ R___

3.2 PROCESOS ADMINISTRATIVOS

3.2.1 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.

_____ Plan Operativo Anual.

_____ Plan Estratégico.

_____ Plan de Prevención contra desastres.

_____ Calendario Escolar

d) Has observado la ejecución de proyectos en este centro Sí___ No___

e) Existe coordinación en la elaboración de estos proyectos Si___ No___

3.2.2 Organización

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

___ Director.

___ Subdirector.

___ Otro:

b) Cuenta el Centro con un Organigrama y esta visible en la institución

SI___ NO___

c) Participas en gobierno de estudiantes o alguna otra organización estudiantil en este centro SI___ No___

3.2.3 Dirección

a) Has participado en la elaboración proyectos educativos. Sí___ No___

b) Conoce algún tipo de ayuda económica para la subsistencia y mejoramiento de este centro. Sí____ No____

c) Consideras que se soluciona los conflictos que se presentan entre los miembros de la comunidad educativa. Si____ No____

3.2.4Control

a) 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

b) Has observado el control de asistencia de:

Docentes: SI____ NO____

Alumnos: SI____ NO____

c) Existe un control sobre la merienda escolar.

SI____ NO____

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Test de liderazgo administrativo

IV. INTRODUCCIÓN

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 realizar el siguiente test cuya información será de mucha utilidad en nuestro estudio.

Objetivo:

- Identificar el liderazgo administrativo implementado por el director del centro educativo.

V. DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Nivel Académico: _____ Especialidad: _____

Asignatura: _____ Años de Experiencia: _____

POTENCIAL DE LIDERAZGO

En cada par de enunciados distribuya cinco puntos con base en si cada información lo caracteriza a usted. Si el primer enunciado lo define totalmente y el segundo le es totalmente ajeno, asígnele 5 puntos al primero y 0 al segundo. Si es lo contrario use 0 y 5. Si la afirmación lo describe en general, entonces la distribución puede ser 4 y 1 o 1 y 4. Si ambos enunciados lo describen hasta cierto punto, la distribución sería de 3 y 2 o de 2 y 3. De nueva cuenta, la suma de la puntuación combinada de cada par de enunciados debe ser igual a 5.

La siguiente es la puntuación para cada par de enunciados:

0-5 o 5-0 Uno de los enunciados lo refleja totalmente y el otro de ninguna manera.

1-4 o 4-1 Uno de los enunciados lo describe en términos generales y el otro no.

2-3 o 3-2 Ambos enunciados lo describen, aunque uno se aproxima más a lo reflejado.

1. _____ Me interesa y estoy dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.

_____ Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo

2. _____ Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a expresarle mi opinión al jefe para mejorar el desempeño.

_____ Cuando no estoy a cargo me limito a hacer lo que mi superior me indica, en lugar de hacer sugerencias.

3. _____ Estoy interesado y dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las ponga en práctica.

_____ No me interesa influir en los demás.

4. _____ Cuando estoy a cargo me interesa compartir las responsabilidades de la dirección con los demás integrantes del grupo.

_____ Cuando estoy a cargo me interesa desempeñar las funciones de jefatura al grupo.

5. _____ Quiero tener objetivos claros y desarrollar y poner en marcha planes para lograrlos.

_____ Me gusta tener metas muy generales y hacer frente a las cosas conforme se presentan.

6. _____ Me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo, aprender y emprender cosas nuevas.

_____ Me gusta la estabilidad o hacer mi trabajo siempre de la misma manera; más vale bueno por conocido que malo por conocer.

7. _____ Disfruto el trabajo con los demás y ayudarles a lograr sus objetivos.

_____ En realidad, no me gusta trabajar con los demás, que cada quien se las arregle como pueda.

Para determinar su potencial de liderazgo sume todas las cifras (0-5) del primer enunciado de cada par; no sume las del segundo enunciado. El total debe hallarse entre 0 y 35. Coloque su puntuación en el continuo de la recta que aparece abajo en general cuanto más elevada sea su puntuación mayores serán sus posibilidades de ser un líder eficaz. In embargo, la clave del éxito no radica solo en el potencial, sino en la constancia y el trabajo arduo.

0 _____ 5 _____ 10 _____ 15 _____ 20 _____ 25 _____ 30 _____ 35 _____

Bajo potencial de

Alto potencial de liderazgo