



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



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

**FOCO DE INVESTIGACIÓN**

**Incidencia de la Gestión en los Procesos Administrativos del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio San Marcos, turno vespertino, durante el primer trimestre 2019.**

**Seminario de Graduación para optar al título de Técnico Superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.**

**Autoras:**

- ☞ Bra. Jhoicy Amalia García Alemán.
- ☞ Bra. Rebeca Elizabeth López Ruíz.
- ☞ Bra. Ana Adela Membreño.

**Tutora:** MSc. Ruth del Carmen Ortiz Hernández.

**Managua, Nicaragua 10 de mayo 2019.**

## **CARTA AVAL**

Yo, Ruth del Carmen Ortiz Hernández, Máster en Pedagogía y Gestión Educativa, docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas UNAN-MANAGUA, en calidad de tutora, hago constar que Jhoicy Amalia García Alemán, Rebeca Elizabeth López Ruíz y Ana Adela Membreño, han finalizado su informe de investigación cuyo foco es:

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL CENTRO EDUCATIVO SALOMÓN IBARRA MAYORGA, DEPARTAMENTO DE CARAZO, MUNICIPIO SAN MARCOS, TURNO VESPERTINO, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE 2019.**

Conforme a lo presentado, doy mi Aval, certificando que el informe de las estudiantes cumple con los requisitos técnicos, metodológicos y científicos de la Investigación Educativa y la Normativa orientada por el departamento de Pedagogía. Por tanto, está apto para ser defendido.

En calidad de profesora tutora, extiendo la presente Carta Aval, a la 11:40 a.m. del día lunes 22 de abril del año dos mil diecinueve.

Atentamente.

*MSc. Ruth Ortiz Hernández*

**Tutora de Seminario de Graduación  
Docente UNAN - MANAGUA**



## *DEDICATORIA*

Al concluir este trabajo investigativo, queremos dedicarlo primeramente a Dios por ser el manantial de nuestras vidas, por habernos dado el entendimiento prueba de nuestro esfuerzo, sabiduría, fortaleza para seguir adelante día a día.

A nuestros esposos, hijas y familiares por ser el pilar fundamental en nuestra formación profesional, por apoyarnos en todo momento con sus motivación constante y dedicación por demostrarnos siempre su cariño y amor incondicional.

A nuestra tutora MSc. Ruth del Carmen Ortiz Hernández, por su apoyo y paciencia para la culminación de este trabajo, por habernos transmitido los conocimientos y llevarnos paso a paso en el aprendizaje y culminación del mismo.





## *AGRADECIMIENTO*

### *A Dios:*

Por la sabiduría inteligencia, perseverancia y deseo de superación sumando la gran satisfacción de haber finalizado una etapa más de nuestro estudio que nos ha dado para poder llevar a cabo nuestro trabajo.

### *A nuestra Familia:*

Que gracias a sus consejos y palabras de aliento nos han ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que queremos.

### *A nuestra Tutora:*

Por el tiempo dedicado y paciencia en la elaboración del presente trabajo investigativo.



## RESUMEN

El presente estudio de investigación titulado: Incidencia de la Gestión en los procesos administrativos del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio San Marcos, turno vespertino, durante el primer trimestre 2019. Tiene como propósito general valorar la incidencia de la Gestión en los Procesos Administrativos.

Es una investigación de corte transversal porque se realizó en un período determinado, el tipo de estudio es de carácter descriptivo, correlacional cuyo propósito fue determinar la relación que existe entre la variable X: gestión, con la variable Y: procesos administrativos del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga cuyos datos se obtuvieron directamente del entorno educativo.

La recopilación de la información se realizó mediante la observación directa, entrevista a la directora del centro, aplicación de encuestas a docentes, Padres, Madres de Familia y Estudiantes. Para tal fin se utilizó cuestionarios, donde se recopilaron datos de los integrantes de la muestra quedó definida por 1 directora, 9 docentes, 36 estudiantes, 36 padres y madres de familia.

Para el análisis de los resultados se procesaron los datos por medio de Microsoft Excel, ya que de esta forma se optimizó el tiempo y garantizaron resultados confiables. Dentro de los más destacados están: los docentes expresan que un 33% se evidencia la ejecución de todas las gestiones planteadas, entre ellas están: Gestión educativa, gestión de proyectos, gestión ambiental y gestión de conocimiento. Un 44% resalta que solo la gestión educativa se ha implementado y un 22% se inclinó únicamente a la gestión de proyectos.

Entre las principales conclusiones se destaca que la comunidad educativa tiene una buena opinión sobre el desempeño administrativo de la directora, lo cual es muy valioso ya que esto promueve la participación activa, y el compromiso de todos y todas en la ejecución de los proyectos educativos que se implementan en este centro educativo.

# INDICE

|   |    |
|---|----|
| .....   | 4  |
| I. INTRODUCCIÓN.....                                      | 1  |
| 1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....                     | 2  |
| 1.1.1. Estudios investigativos en el ámbito Nacional..... | 2  |
| 1.1.2. Estudios investigativos a Nivel Internacional..... | 4  |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....                       | 7  |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN.....                                   | 8  |
| II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....                       | 10 |
| 2.1. GENERAL.....   | 10 |
| 2.2. ESPECÍFICOS.....                                     | 10 |
| III. MARCO TEÓRICO.....                                   | 11 |
| 3.1. Gestión.....   | 11 |
| 3.1.1. Definición.....                                    | 11 |
| 3.2. Enfoque actual de la gestión educativa.....          | 11 |
| 3.3. Tipos de Gestión.....                                | 12 |
| 3.3.1. Gestión Pública.....                               | 12 |
| 3.3.2. Gestión del Conocimiento.....                      | 12 |
| 3.3.3. Gestión Social.....                                | 13 |
| 3.3.4. Gestión Ambiental.....                             | 13 |
| 3.3.5. Gestión de Proyecto.....                           | 13 |
| 3.4. Modelos de Gestión.....                              | 14 |
| 3.4.1. Modelo de Gestión Administrativa.....              | 14 |
| 3.4.2. Modelo de Gestión Educativa.....                   | 14 |
| 3.5. Procesos Administrativos.....                        | 15 |
| 3.5.1. Definición.....                                    | 15 |
| 3.5.2. Importancia.....                                   | 15 |
| 3.6. Administración.....                                  | 15 |
| 3.6.1. Definición.....                                    | 15 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| 3.6.2      | Tipos de la Administración .....           | 16 |
| 3.6.3      | Características de la Administración ..... | 18 |
| 3.6.4      | Importancia .....                          | 20 |
| 3.7.       | Procesos Administrativos .....             | 20 |
| 3.7.1.     | Tipos de Procesos Administrativos .....    | 20 |
| 3.7.1.1.   | Planificación.....                         | 20 |
| 3.7.1.1.1. | Definición .....                           | 20 |
| 3.7.1.1.2. | Importancia .....                          | 21 |
| 3.7.1.1.3. | Características .....                      | 21 |
| 3.7.1.1.4. | Principios.....                            | 22 |
| 3.7.1.1.5. | Tipos .....                                | 23 |
| 3.7.1.2.   | Organización .....                         | 23 |
| 3.7.1.2.1. | Definición .....                           | 23 |
| 3.7.1.2.2. | Importancia .....                          | 24 |
| 3.7.1.2.3. | Características .....                      | 24 |
| 3.7.1.2.4. | Principios.....                            | 25 |
| 3.7.1.2.5. | Tipos .....                                | 26 |
| 3.7.1.3.   | Dirección .....                            | 27 |
| 3.7.1.3.1. | Definición .....                           | 27 |
| 3.7.1.3.2. | Importancia .....                          | 28 |
| 3.7.1.3.3. | Características .....                      | 28 |
| 3.7.1.3.4. | Principios.....                            | 29 |
| 3.7.1.3.5. | Tipos .....                                | 30 |
| 3.7.1.4.   | Control .....                              | 31 |
| 3.7.1.4.1. | Definición .....                           | 31 |
| 3.7.1.4.2. | Importancia .....                          | 31 |
| 3.7.1.4.3. | Características .....                      | 32 |
| 3.7.1.4.4. | Principios.....                            | 32 |
| 3.7.1.4.5. | Tipos .....                                | 33 |
| IV.        | PREGUNTAS DIRECTRICES .....                | 34 |
| V.         | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....      | 36 |
| VI.        | DISEÑO METODOLÓGICO .....                  | 38 |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.1. ENFOQUE DE INVESTIGACION .....                          | 38        |
| 6.1.1. TIPO DE ESTUDIO .....                                 | 38        |
| 6.1.1.1. De acuerdo al alcance .....                         | 38        |
| 6.1.1.2. Variables del estudio .....                         | 39        |
| 6.1.1.3. Alcance del estudio .....                           | 39        |
| 6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA .....                               | 39        |
| 6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....                           | 40        |
| 6.3.1. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS.....                      | 43        |
| <b>VII. Análisis e interpretación de los resultados.....</b> | <b>46</b> |
| VIII. CONCLUSIONES .....                                     | 70        |
| IX. RECOMENDACIONES.....                                     | 72        |
| X. BIBLIOGRAFIA .....  | 74        |
| XI. WEBGRAFIA.....   | 77        |
| XII. ANEXOS .....  | 79        |

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo investigativo se propone como propósito principal: Valorar la incidencia de la gestión en los procesos administrativos del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio San Marcos, durante el primer trimestre 2019.

La investigación tiene como finalidad mejorar la gestión educativa institucional, aspecto muy importante para mejorar la calidad educativa. Los directivos participarán de manera activa, coordinada y democrática contribuyendo a fortalecer los procesos administrativos.

Según el autor Rojas (2012). La gestión educativa es dirigir y mantener la institución educativa, administrativa, pedagógicamente de manera democrática, equitativa y eficiente, para que los docentes, estudiantes se desarrollen de manera responsable; construyendo una democracia sólida. Los directivos tienen que aprender a anticipar los hechos, superando todo obstáculo consensuando con la comunidad educativa, logrando compromisos y aspiraciones que desean todos.

Lograr una gestión educativa eficaz, son retos que deben asumir la administración para un verdadero cambio educativo ya que la gestión es una herramienta que ayuda a crecer con eficiencia, eficacia, madurez, para el desarrollo del sistema educativo.

El informe de investigación está organizado de la siguiente manera: Resumen, Introducción, Justificación, Problema de investigación, antecedentes, Objetivos, Marco teórico, Preguntas Directrices, Operacionalización de variables, Diseño metodológico, Análisis de resultados, Conclusiones y Recomendaciones.

## 1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Con la finalidad de sustentar la presente investigación se realizó la revisión de datos previos relacionados con el foco, y de esta forma sentar las bases sobre la cual se desarrollará este trabajo investigativo. Para esto se hizo necesario consultar fuentes en internet, CEDOC UNAN Managua.

En el Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, se pudo constatar que en la institución educativa no existen investigaciones acerca de este estudio, razón por la cual consideramos que será de mucha ayuda tanto para la institución educativa, como para la dirección ya que este trabajo le brindara información sustancial en tema y servirá como punto de partida para investigaciones futuras.

### 1.1.1. Estudios investigativos en el ámbito Nacional:

Según Marengo López, y Vásquez García (2016) realizaron su tesis de investigación para optar al título de Lic. En Pedagogía con mención en Administración de la Educación, en la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, con el tema ***“Incidencia del Liderazgo de la directora en las Funciones Administrativas del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”, turnos Matutino y Vespertino, ubicado en el Barrio el Recreo, Distrito III, Municipio Managua, II semestre 2015.”***

El trabajo tuvo como objetivo analizar la incidencia del liderazgo de la directora en las funciones administrativas en dicho centro educativo.

Los resultados más relevantes de la investigación, fueron: la directora ejercerse un liderazgo democrático participativo, desarrollando buena comunicación asertiva y fluida, creando un ambiente laboral positivo entre la mayoría de los miembros de la institución educativa.

Las recomendaciones significativas, fueron: Se debe de dar mayor participación al personal docente en el quehacer educativo del centro, dar a conocer el manual de

funciones a todo el personal y brindar a los docentes un acompañamiento pedagógico de forma continua que permita retroalimentar su desempeño educativo.

Como producto de los resultados obtenidos en la investigación se elaboró Plan de Acción, con el fin de fortalecer el liderazgo que ejerce la directora en las funciones administrativas de la institución educativa en estudio.

Otra investigación relacionada con el tema está a cargo de Jarquín Molina, y Hernández (2016) con el tema **“Liderazgo del director en la función administrativa del “colegio público Dr. Salvador Mendieta Cascante, distrito v, durante el año 2016, departamento de Managua”**

Este trabajo se realizó con el objetivo de valorar el Liderazgo y las funciones del director del colegio. Pretendiendo fortalecer los conocimientos científicos, habilidades, vinculando la teoría, sobre el Liderazgo y la Administración Educativa, para conocer el liderazgo que se pueda aplicar en el sistema educativo, enmarcándose en el Colegio en estudio.

Los resultados más relevantes en este estudio, fueron: la institución educativa cuenta con los planes orientados por el MINED, existe una buena fuerza laboral y personal con experiencia, pero falta evidenciar el organigrama, la misión y la visión a la comunidad educativa.

En base a los resultados de la investigación, se planificó, organizó, La propuesta sobre: Sostenibilidad de liderazgo del Director en las Funciones Administrativas del Colegio Público Salvador Mendieta Cascante.

Según Gutiérrez Juárez, y Namoyure Calero (2016) realizaron una investigación sobre **“Liderazgo que aplica la Directora para fortalecer las relaciones interpersonales en la comunidad educativa del Centro Educativo “Jehová Jireh” del Distrito V, del Departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2016.”**

Este trabajo estaba dirigido a fortalecer el liderazgo y las relaciones interpersonales que debe ejercer la directora dentro de la comunidad educativa. Dentro de las principales conclusiones a las que llegaron las investigadoras están las siguientes:

- Fortalecer su liderazgo democrático con el fin de conservar el buen funcionamiento del centro educativo.
- Tomar en cuenta a la comunidad educativa en las decisiones que se requieren mayor responsabilidad.
- Ser prudente y flexible en la manera de corregir y resolver los problemas o discrepancias que surgen en la comunidad educativa.

Otros de los estudios realizados en el país con respecto a la misma temática lo tiene Silva Lizano y Dávila Téllez (2017) cuyo tema de investigación fue **“Liderazgo y Gestión Administrativa del Director del Instituto Público José Dolores Estrada en el municipio de Nandaime Departamento de Granada, en el II Semestre del año 2017”**

Dentro de las principales conclusiones se destaca: El fortalecimiento del liderazgo, así como en la gestión administrativa que permita tener resultados eficientes, para mejorar la calidad educativa tomando en cuenta la participación y compromiso que deben de tener toda la comunidad educativa.

Al concluir el estudio, se presenta a la comunidad educativa un plan de estrategias con el objetivo de fortalecer algunas debilidades del instituto en estudio basándose en las variables de Liderazgo y Gestión administrativa, el cual servirá al director como guía en su administración y dirección escolar.

### **1.1.2. Estudios investigativos a Nivel Internacional:**

En el ámbito internacional se encontró un estudio elaborado por Herrera Mesa, y Tobón (2017) en Venezuela, cuyo tema es **“El director escolar desde el enfoque socio formativo estudio documental mediante la cartografía conceptual”**

El artículo tiene el propósito de definir el perfil del director escolar desde la socioformación como marco conceptual para desarrollar procesos de formación de directivos y evaluación de su desempeño. Se realizó un análisis documental basado en la cartografía conceptual mediante la búsqueda de artículos en revistas indexadas y libros publicados por editoriales.

El resultado fue la construcción de un perfil del director escolar formulado sobre la base de competencias, entendidas como actuaciones integrales para la resolución de problemas propios de la gestión directiva. Dichas competencias articulan un ser y un hacer del director en desarrollo constante, mediante un liderazgo encaminado prioritariamente a la formación integral de los estudiantes y de todos los miembros del equipo de trabajo, así como a la vinculación de la institución con la sociedad como agente y beneficiaria de la formación que la escuela ofrece.

Otro estudio lo encontramos en España, una Tesis Doctoral presentada por Collado Navarro (2016) cuyo tema es ***“El modelo competencial del director escolar en el sistema educativo español en comparación con los modelos europeos. Su influencia en la mejora de los centros educativos”***

Esta tesis pretende estudiar los ámbitos competenciales que se deberían reestructurar en el modelo de director escolar español de las etapas educativas obligatorias, sobre todo en centros públicos, para que éste se convierta en una figura esencial en la mejora del centro. Para ello, se profundiza en las características conferidas a este rol escolar desde tres enfoques diferentes: el teórico-doctrinal, el legislativo centrado en la LOMCE, y el comparado con otros países europeos. Este triple análisis conducirá a la elaboración de unas propuestas sobre las características y competencias necesarias para reformar y mejorar el modelo de director en España. Estas propuestas únicamente alcanzarán su objetivo si se preceden de un cambio en la cultura organizativa de los centros escolares, y en la concepción sobre la figura del director.

Porras (2013). Tesis titulado ***“La implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del***

**municipio de Villavicencio, Colombia”** para optar el grado de Doctor en la universidad Nacional de Educación, en sus conclusiones relacionadas con el diagnóstico de las instituciones educativas. La Secretaría de Educación de Villavicencio tiene a su cargo 52 colegios públicos ubicados en nueve Unidades de Desarrollo Educativo Local (UDEL), con 2.657 docentes, 52 directivos, 36 orientadoras las cuales cumplen funciones de apoyo al servicio de orientación estudiantil, 76.678 estudiantes desde preescolar hasta grado undécimo, 207 administrativos (pagadores, secretarías, almacenistas, servicios generales). La gestión educativa destaca una baja calificación, para establecer el éxito del sistema de gestión de calidad de las instituciones educativas deben prestar atención a las distintas valoraciones, priorizándolos según su nivel de necesidad o urgencia. Por otra parte, las Secretarías de Educación y el Ministerio de Educación Nacional, deben formular las directrices que guíen u orienten a los colegios públicos de preescolar, básica y media, bajo su administración, en la implantación del SGC, para asegurar el éxito de dicho proceso.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.**

La investigación plantea como la gestión incide en los procesos administrativos ya que esta depende de la dedicación y el compromiso que realice la directora para mejorar condiciones físicas , ambientes pedagógico y se genere el conocer de qué forma ha incidido la gestión en los procesos administrativos

La institución donde se realizará la investigación Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, está ubicada en el departamento de Carazo, municipio de San Marcos Km 35 carretera sur.

En toda organización es indispensable tener una buena dirección, que cuente con un personal altamente calificado que garantice una educación de calidad y que cumpla con los objetivos propuestos por el sistema nacional de educación.

El problema latente es que en la actualidad la mayoría de las instituciones educativas no cuentan con un personal formado profesionalmente en el área administrativa, por lo que surge la necesidad de encontrar y nombrar a directores que cumplan con los requerimientos como lo establece la Ley de Carrera Docente en el artículo 19, la cual se detallan en el Reglamento de dicha ley en el artículo 57.

### **FORMULACION DEL PROBLEMA**

**¿Cómo incide la gestión en los procesos administrativos del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio de San Marcos, durante el primer trimestre 2019?**

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo investigativo se realizó como requisito para optar al Título de Técnico Superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación. Para lo cual se ha tomado el tema “Incidencia de la Gestión en los Procesos Administrativos del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio San Marcos, turno vespertino, durante el primer trimestre 2019.”

En la ley de Carrera Docente, Ley N° 114, título III “del ingreso, retiro, reintegro al sistema de carrera docente”, capítulo I, artículo 19, plantea que el director de Educación Primaria debe de cumplir los siguientes requerimientos: Obtener el mayor puntaje en base a sus años de experiencia, eficiencia en el desempeño laboral y capacitación específica requerida para el cargo.

A través de una observación previa se pudo constar que en el centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio de San Marcos, no se han llevado a cabo ningún tipo de trabajo investigativo, por lo tanto, no existen documentos de investigaciones previas para sustentar el presente trabajo, de tal forma que esta es la primera investigación que se llevará a cabo en dicha institución educativa la cual servirá de base para investigaciones futuras.

Los resultados de esta investigación servirán para mejorar y/o fortalecer el área administrativa de este centro educativo, lo cual a su vez será de mucho beneficio para toda la comunidad educativa.

Esta investigación puede ser utilizada como un documento de consulta para estudiantes de la carrera de administración de la Educación, así como para fortalecer sus conocimientos teóricos adquiridos durante su formación.

## **FOCO DE INVESTIGACIÓN**

**Incidencia de la Gestión en los Procesos Administrativos del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio San Marcos, turno vespertino, durante el primer trimestre 2019.**

## **II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. GENERAL**

Valorar la incidencia de la gestión en los procesos administrativos del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio San Marcos, turno vespertino, durante el primer trimestre 2019.

### **2.2. ESPECÍFICOS**

2.2.1. Describir la gestión que realiza la directora del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga del departamento de Carazo, municipio de San Marcos, para valorar la incidencia de sus funciones en la gestión de los procesos administrativos.

2.2.2. Identificar los tipos de gestiones que se realizan en los procesos administrativos del centro educativo en estudio.

2.2.3. Determinar las fortalezas y debilidades de la gestión de la directora en los procesos administrativos del centro educativo en estudio.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Gestión

Según Santoma (2017), la gestión tiene como propósito esencial lograr el incremento de los buenos resultados de una empresa, necesita principalmente de cuatro factores básicos. Mediante ellos la institución puede lograr los objetivos determinados. Dichos pilares son: La estrategia, la estructura, la cultura y la ejecución.

##### 3.1.1. Definición

Según Concepto.de, (2017), la palabra **gestión** proviene del latín *gestiō*, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello, uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

La **gestión** consiste en la administración de una institución. También es definida como un procedimiento comprendido como una tramitación importante para lograr algo o solucionar un problema generalmente de tipo administrativo o que requiere documentos

#### 3.2 Enfoque actual de la gestión educativa.

Según López (2017). La gestión educativa debe considerarse como una acción para poner en práctica las decisiones tomadas en dar solución a los tipos de problemas. La Gestión educativa es aquel que coordina y articula los planes desarrollados por el equipo de trabajo que facilita el sentido pedagógico con la participación continua de toda la comunidad educativa. Actualmente el termino gestión tiene un significado amplio, mientras la administración tiene un sentido de direccionar a los administrados. Tal como lo expresa (Casassus, 2017). Las instituciones educativas en la actualidad no solo requieren ser administrados, sino también requieren ser gestionado pedagógicamente y administrativamente. Los conceptos de gestión y de

administración. Definimos como un todo a la gestión y a la administración como una parte del todo, cada uno de ellos tiene que ver con el manejo institucional y la distribución equitativa de los recursos. Por lo tanto, ambos son necesarios para una buena gestión.

### **3.3 Tipos de Gestión**

Entre los tipos de gestión tenemos los siguientes:

#### **3.3.1 Gestión Pública**

Según Redacción Peru21 (2015), la gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

*Grupo de interés:* Se dirige a profesionales de diversas áreas que desean desempeñarse en el sector público. Asimismo, sirve como programa de capacitación para quienes ya trabajan en dicho sector.

*Campo laboral:* Funciones directivas en entidades del sector público, proyectos de inversión (pública, público-privada, etc.), consultorías, entre otros.

#### **3.3.2 Gestión del Conocimiento**

Según Archanco (2012), cuando hablamos de gestión del conocimiento en las organizaciones, nos referimos a un proceso o una situación que permita transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras personas pertenecientes a una misma organización u empresa.

Gestión del conocimiento es el proceso por el cual una organización, facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por qué estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse generalmente fuera de ella.

### 3.3.3 Gestión Social

Según Porto y Merino (2008), el término gestión social podemos determinar que etimológicamente está formado por palabras que provienen del latín. Así, en primer lugar, está el vocablo gestión que emana de *gestio* que es fruto de la suma de *gestus*, que significa “hecho”, y del sufijo *-tio*, que puede traducirse como “acción y efecto”.

La **gestión social** ha sido definida como la **construcción de diversos espacios para la interacción social**. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el **aprendizaje** colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de **proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales**.

### 3.3.4 Gestión Ambiental

La **gestión ambiental** engloba el conjunto de actividades o estrategias que podemos desarrollar para cuidar el medio ambiente y prevenir los problemas ambientales. Su **objetivo** es saber “qué hay que hacer” para **proteger y conservar el medio ambiente**, cómo utilizar de manera racional los recursos que nos ofrece el planeta (sobre todo aquellos que son limitados) y cómo conseguir un equilibrio adecuado entre el crecimiento de la población y el desarrollo económico (Twenergy, n.d.)

### 3.3.5 Gestión de Proyecto

Según Rouse (2015), la gestión de proyectos es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, PMI), los procesos se guían por cinco etapas: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. La gestión del proyecto se puede aplicar a casi cualquier tipo de proyecto y es ampliamente utilizado para controlar los complejos procesos de los proyectos de desarrollo de software.

### **3.4 Modelos de Gestión**

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población (Bastardo, 2010).

#### **3.4.1 Modelo de Gestión Administrativa**

Según LINO (2014), al referirse a la Gestión Administrativa, se entiende por el conjunto de acciones y procedimientos orientados al logro de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Este modelo permite el cumplimiento y la eficiente aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas.

Además, la incorporación de un Modelo de Gestión Administrativa permite la reducción del tiempo empleado en trámites y consultas, así como una calidad en el servicio prestado recibido por el usuario. La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión administrativa admite agilizar el flujo de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en las actividades que en el aspecto administrativo se desarrollan.

#### **3.4.2 Modelo de Gestión Educativa**

Según GUTIÉRREZ (2013), la gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

El modelo de gestión educativa dará la posibilidad de aplicar procesos integrando los diferentes ejercicios que se hacen en la escuela como es la enseñanza-aprendizaje-formación integral-preservación del medio ambiente-los valores, de esta manera los participantes de la institución serán los encargados de convertir los desafíos en oportunidades de mejoramiento para la convivencia pacífica en el ITIF.

### **3.5 Procesos Administrativos**

#### **3.5.1 Definición**

Los procesos administrativos se refiere a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos (Cano Plata, 2017).

Es un conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos (Molina Ramos, 2014).

#### **3.5.2 Importancia**

En la tesis sobre *La Administración y el Proceso Administrativo* de Cano Plata (2017), expresa que una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración.

Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas.

### **3.6 Administración**

#### **3.6.1 Definición**

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), a la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo,

que se ejecuten en una organización. Por tanto, la administración es esencial para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones Chiavenato (2005).

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización (GESTION.ORG, 2019).

Es el proceso de planificar, dirigir y controlar las actividades y el uso de los recursos con el fin de lograr uno o más objetivos en un proyecto determinado (Balmaceda Zamora H. A., 2014).

### **3.6.2 Tipos de la Administración**

#### *Administración Pública*

Entendemos por administración pública, a aquella que se identifica con el dominio político-gubernamental e institucional, en la dirección de las actividades y procesos de planificación, ordenamiento, clasificación y designación de los recursos (materiales y humanos), que se realizan dentro del ámbito de las instituciones de carácter público, ya sean estas entidades o dependencias gubernamentales o instituciones de carácter público, en niveles locales, regionales o nacionales, cuya función es la de encaminar los recursos a su aprovechamiento eficaz, mediante la gestión ejercida por organismos o entes públicos con personalidad jurídica.

En ella son los funcionarios públicos los que se encargan de emplear y distribuir los recursos pertenecientes al estado (bienes económicos, bienes muebles, recursos naturales, recursos humanos y demás recursos), encausándolos hacia la satisfacción de las necesidades colectivas, ya sea mediante proveer servicios públicos tales como el mantenimiento de entidades médicas, de provisión de agua u otros servicios a la

población, la construcción y/o mantenimiento de infraestructuras que brinden un servicio o uso público, etc. (10tipos.com, s.f.)

#### *Administración Privada*

Entendemos por administración privada a la que se encarga de la planeación, distribución y la gestión de los distintos recursos dentro de todas las instituciones y organizaciones ajenas al estado, es decir, nos referimos a la administración propia de negocios, empresas, fábricas, comercios y otras organizaciones de carácter privado. (10tipos.com, s.f.)

#### *Administración Mixta*

Denominamos como administración mixta o también como administración cuasi pública, a aquella que se realiza en instituciones u organismos descentralizados, o autónomos, pero que cuentan con participación estatal, a pesar de que su autonomía les permite ejercerse a manera similar a las organizaciones privadas. Es el caso de algunas dependencias descentralizadas, que si bien por ejemplo pueden recibir recursos estatales, la administración de los recursos y su cauce a los ramos que esta organización considera apropiados, no se ven interpelados por parte de la entidad estatal, contando con autonomía para ejercer la gestión y distribución de los recursos según sus propios criterios, pero en donde sí existe una fuerte influencia del estado en algunos aspectos particulares, en donde se siguen algunos lineamientos y directrices del estado (que funge como entidad “rectora”). (10tipos.com, s.f.)

### *Administración de la Educación*

La Administración Educativa nos permite entender un sistema o proceso con el cual se organiza, dirige, estructura y da vida la implementación de un servicio educativo a un medio social que lo requiere, con la finalidad de impartir un servicio de enseñanza-aprendizaje que permita a los alumnos aprender de acuerdo con sus necesidades cognitivas, de aplicación, personales y sociales (Martinez Aguire, 2012).

La Administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes (FERNANDEZ,S; ROSALES,M., 2014).

#### **3.6.3 Características de la Administración.**

Según Yanez (s.f.), las características de la Administración son las siguientes:

1. *Universal*: Toda institución social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), o sistema político, en cualquier parte del mundo, necesita un sistema de medios y recursos coordinados que se obtiene al administrar.

Por lo tanto, la toma de decisiones (qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace, en qué orden se hace, quién lo hace, con qué recursos lo hace), es clave en la administración.

2. *Flexible*: La administración actúa de una manera u otra en función de los requerimientos particulares de cada organización. Esta característica reviste una importancia real en el mundo actual, puesto que los cambios del entorno y las mayores exigencias del mercado, obligan a desarrollar una gran capacidad de adaptación en todos los niveles.
3. *Instrumental*: Es el medio para lograr la correcta y más afectiva funcionalidad del organismo social al que se aplica.

4. *Vinculante*: Cada miembro de la organización aporta al logro del objetivo común. La administración requiere de una distribución de roles y tareas, así como de la creación de una “línea de producción” en la que los procesos tienen un orden determinado y áreas específicas que las ejecutan.
5. *Intangible*: Se trata de un proceso que solo puede ser evaluado por sus resultados.
6. *No implica propiedad, pero sí meritocracia*: Los que se encargan de la administración no son necesariamente los propietarios. No obstante, se espera que quien administre tenga ciertos conocimientos, aptitudes y cualidades como las siguientes:
  - Comunicación efectiva
  - Liderazgo positivo
  - Planificación
  - Capacidad de organización
  - Disposición a aprender
  - Previsión
  - Cooperación
  - Capacidad de resolución de conflictos y para delegar
  - Conocimiento de la tecnología y funciones de la administración
7. *Unidad temporal*: El proceso es constante a lo largo del ciclo de vida de la organización en cuestión. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente, aun cuando es un proceso que contempla distintas etapas.
8. *Unidad jerárquica*: Los involucrados en la gestión de un organismo social, sin importar su rol, participan de la misma administración. Aun cuando ese rol tenga un alcance determinado, participa en el logro del objetivo general.

9. *Interdisciplinaria*: La administración se auxilia de otras ciencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo como: sociología, psicología, derecho, economía, antropología, matemáticas, ingeniería industrial, contabilidad, ergonomía o ingeniería humana y cibernética.

### **3.6.4 Importancia**

- Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, aumentando su importancia a medida que los grupos se hacen más complejos.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos procedimientos para lograr mayor eficiencia y eficacia.
- La productividad de cualquier empresa está íntimamente relacionada con la aplicación de una buena administración. (Salas Ramírez, 2014)

### **3.7. Procesos Administrativos**

Un proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales. (Significados.com, s.f.)

#### **3.7.1. Tipos de Procesos Administrativos**

##### **3.7.1.1. Planificación**

###### **3.7.1.1.1. Definición**

Para Cano Plata (2017), se puede concebir la planeación como un gran proyecto, que entiende el empleo adecuado y racional de los recursos disponibles para ponerlos a disposición de operaciones que buscan el desarrollo organizacional (cumplimiento de la misión, propósito, objetivos y metas) dado a través de la identificación de fortalezas y debilidades organizacionales y oportunidades y amenazas del entorno.

Por otro lado, es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimiento y presupuesto, partiendo de una previsión para que el organismo social cuente con la base que se requiere (Cipriano, 2014).

### **3.7.1.1.2. Importancia**

En el libro *Procesos Administrativos* Luna González (2015, pág. 59), plantea que la planificación es importante porque:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.
- Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- Prepara a la empresa con fortalezas para hacer frente a sus problemas.
- Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- Establece las bases para que se dé el control.
- Establece las bases para que se realice la organización.
- Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta.

### **3.7.1.1.3. Características**

Según Molina Morales (2013), las características son las siguientes:

1. *Unidad*: Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan ingresarse y acomodarse para formar un solo plan general.
2. *Continuidad*: la planeación es una actividad de los administradores que nunca terminan.

3. *Precisión*: Los cursos de acción a seguir deben ser bien definidos reduciendo en lo posible la imprevisión y haciendo énfasis, en la elaboración de planes desarrollados.
4. *Penetrabilidad*: La planeación no es una actividad exclusiva de los niveles jerárquicos superiores más bien la actividad de formular planes es obligatoria para todo ejecutivo dentro de su área específica de trabajo.

#### 3.7.1.1.4. Principios

De acuerdo con Gomez (s.f.), los principios de la Planificación son:

1. *Precisión*: Los cursos o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas.
2. *Flexibilidad*: Debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa.
3. *Unidad de dirección*: Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que, aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.
4. *Consistencia*: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.
5. *Rentabilidad*: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.
6. *Participación*: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

### 3.7.1.1.5. Tipos

Según Bernal Torrez & Darío (2008), en el libro *Procesos Administrativos para las organizaciones del siglo XXI*. Mencionan tres tipos de planeación:

1. *Planeación Tradicional*; Consiste en planear objetivos para un determinado horizonte de tiempo, sin un análisis riguroso del entorno externo e interno de las organizaciones y sin una definición precisa para alcanzar los objetivos.
2. *Planeación Estratégica*; Es un tipo de planeación que implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno para formular los objetivos y las estrategias que le permita a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos.
3. *Planificación prospectiva*: Su principal desarrollo se ha fundamentado en el análisis de los escenarios posibles y su propósito es construir diferentes escenarios en los que actuaran las organizaciones en los próximos años.

### 3.7.1.2. Organización

#### 3.7.1.2.1. Definición

La organización es el mecanismo para establecer la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos de una empresa. Esta sistematización se realiza a través de la asignación de jerarquías; así como de la disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (Blandez Ricalde , 2014)

La organización es la función administrativa que tiene a su cargo el diseño e implementación de la estructura organizacional de la empresa, la cual incluye las funciones, las actividades y los puestos de trabajo necesarios para que logre alcanzar sus objetivos estratégicos. (Instituto Guatemalteco de Educacion Radiófonica, 2017)

### 3.7.1.2.2. Importancia

Según Blandez Ricalde (2014), en su libro *Proceso Administrativo* menciona algunas consideraciones a tomar en cuenta con respecto a la importancia que tiene la organización:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades efectivamente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzo, al delimitar funciones y responsabilidades.

### 3.7.1.2.3. Características

- ✓ Carácter específico: La estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.
- ✓ Carácter dinámico: Toda buena organización se desarrolla permanentemente cambia. Por eso la estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro.
- ✓ Carácter humano: Al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupara cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales y rígidas, constituidas por seres rectangulares.
- ✓ Orientación hacia los objetivos organizacionales: Para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.

- ✓ Asignación de responsabilidades: Para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.
- ✓ Unidad de mando: Ningún empleado puede responder a más de un superior, en consecuencia, recibirá todas las instrucciones por inmediato de un solo superior. (Román Pérez & Pablos Solís , 2009)

#### **3.7.1.2.4. Principios**

De acuerdo con Reyes Santiago (s.f.), los principios de la organización son:

1. *De objetivo*: Todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
2. *Especialización*: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
3. *Jerarquía*: La necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
4. *Paridad de autoridad y responsabilidad*: Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder al grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual

manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

5. *Unidad de mando:* Este principio establece que, al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
6. *Difusión:* Las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte, la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
7. *Amplitud o tramo de control:* Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que éste pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, desatender funciones de mayor importancia.
8. *Coordinación:* Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.
9. *Continuidad:* La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

#### **3.7.1.2.5. Tipos**

- ✓ *Organización lineal:* Es una forma donde existe una jerarquización de la autoridad: hay un jefe con sus respectivos subordinados. Su organización es simple y piramidal, donde las líneas de autoridad y responsabilidad son directas y únicas.

- ✓ *Organización funcional:* En esta organización las personas dedicadas a una actividad común se agrupan en departamentos. Las tareas son agrupadas por funciones, siendo una de las formas más básicas para dividir las áreas de trabajo.

La autoridad es funcional, no solo existe un jefe superior sino varios, cada uno en su especialidad. La comunicación entre cada uno de los niveles es directa y sin intermediarios.

- ✓ *Organización matricial:* Se basa en la creación de equipos, integrados por empleados de diversas áreas que tienen un proyecto como objetivo común. Una vez finalizado este, la organización deja de funcionar como tal.

Los recursos humanos y materiales se asignan temporalmente a los diferentes proyectos, por lo cual los empleados tienen dos jefes: uno del cargo y otro del proyecto.

- ✓ *Organización en comités:* El comité está constituido por un grupo de personas con autoridad de línea y de staff, los cuales tienen a su cargo el estudio de una situación específica. Existen formales o informales:

*Formales:* Su autoridad está delimitada, así como también sus deberes, ya que están integrados dentro de la organización formal de la compañía. Por lo general, tienen un carácter permanente.

*Informales:* Se forman cuando se desea realizar un estudio particular. Son organizados por una persona que desea un estudio o decisión sobre algún problema, por un tiempo corto determinado. (Sy Corvo, s.f.)

### **3.7.1.3. Dirección**

#### **3.7.1.3.1. Definición**

Es una de las funciones más complejas del proceso administrativo, ya que es aquella en el cual se influencia el grupo humano combinando aspectos como la comunicación, el liderazgo, la motivación y la creatividad. De la misma manera se conjugan conceptos como el de autoridad y poder, como medios de influencia. El Poder significa potencial

para influir, mientras que la autoridad se refiere al poder institucionalizado. Ella se delega a través de la descripción de los cargos organizacionales (Gutiérrez B. , s.f.).

### **3.7.1.3.2. Importancia**

De acuerdo con Marko170 (s.f.), la Dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementaron de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### **3.7.1.3.3. Características**

De acuerdo con Conocimientosweb (2013), las 3 características principales de la Dirección son las siguientes:

✓ *Unidad de mando:*

El principio de unidad de mando fue bastante demostrado por Farol y los demás autores *anatomistas*. Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior. La *finalidad* de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de éste.

✓ *La delegación:*

La *delegación* es una técnica específica de dirección. El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para

ejecutarlas. Dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones.

La delegación de *autoridad* puede ser genérica o específica, oral o escrita. Sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas.

Si la asignación es vaga, el subordinado quizá no comprenda cuáles son sus deberes y falle en su cumplimiento, no por incapacidad o incompetencia suya, sino por ignorar cuál es la mejor manera de realizarlos.

✓ *Amplitud de control:*

El principio de la amplitud o ámbito de control, o incluso del ámbito de mando (*span of control*), se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad. Existe un límite del número de personas que un jefe puede supervisar con eficiencia.

La amplitud de control se refiere a la cantidad de subordinados que cada órgano o cargo puede tener, de modo que pueda influir en ellos de manera adecuada. Cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede ejercer sobre ellos.

**3.7.1.3.4. Principios** (Campos, s.f.)

- ✓ *División del trabajo:* Hay que especializar a los trabajadores para que sean experimentados y productivos.
- ✓ *Autoridad y responsabilidad:* Es el derecho de impartir órdenes y el poder de hacerlas cumplir, asignando responsabilidades.
- ✓ *Disciplina:* Es el respeto de los convenios establecidos. Unidad de mando: cada hombre no debe tener más que un solo jefe.

- ✓ *Unidad de dirección:* Esto es “un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo fin” Subordinación del interés particular al interés general: los objetivos de la empresa tienen prioridad sobre los de las personas.
- ✓ *Remuneración del Personal:* precio del servicio prestado; debe ser equitativa y, en lo posible, dar satisfacción al personal y a la empresa.
- ✓ *Centralización:* Las acciones convergen hacia la dirección y de esta parten las órdenes que movilizan a la organización.
- ✓ *Jerarquía:* Serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.
- ✓ *Orden:* Significa un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- ✓ *Equidad:* Resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.
- ✓ *Estabilidad del personal:* Tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien.
- ✓ *Iniciativa:* Concebir un plan y asegurar su éxito; constituye “una de las más vivas satisfacciones del hombre inteligente” y un poderoso estímulo que la empresa debe alentar.
- ✓ *Unión del personal:* La unión hace la fuerza y el jefe de la empresa la obtiene practicando la unidad de mando, evitando dividir al personal y evitando también abusar de las comunicaciones escritas.

### 3.7.1.3.5. Tipos

1. *Estilo Autocrático:* El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.
2. *Estilo Paternalista:* Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.
3. *Estilo Laissez faire:* El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales

realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

4. *Estilo Democrático*: El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.
5. *Estilo Burocrático*: La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.
6. *Estilo Institucional*: El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado. (Esther, 10)

#### **3.7.1.4. Control**

##### **3.7.1.4.1. Definición**

En el libro *Procesos Administrativos* de Blandez Ricalde (2014), define el control como el proceso de comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. (Valda, s.f.)

##### **3.7.1.4.2. Importancia**

El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa. Solo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas.

#### **3.7.1.4.3. Características**

- a) **Precisión:** Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.
- b) **Oportunidad:** Los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.
- c) **Economía:** La operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que, todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.
- d) **Flexibilidad:** Los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.
- e) **Inteligibilidad:** Los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado.
- f) **Criterios Razonables:** Los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.
- g) **Localización estratégica:** Los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización. Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.

#### **3.7.1.4.4. Principios**

De acuerdo con (Ruiz Jiménez & Hernández Ortiz, 2007) los principios del control son los siguientes:

- a) **El énfasis en los objetivos.** En cualquier organización el comportamiento de sus miembros puede estar orientado a sus propias necesidades más que a los objetivos de la organización. Por tanto, un sistema de control debe ser capaz de motivar a las personas para que tomen decisiones y actúen según los objetivos de la empresa.

- b) La necesidad de coordinación. En todas las organizaciones existe la necesidad de integrar el esfuerzo de todos sus miembros. Incluso en organizaciones de reducido tamaño el origen de los problemas reside en la falta de coordinación.
- c) Autonomía y control: Todo sistema de control debe ofrecer información sobre los resultados de las operaciones y el desempeño de los individuos. Esta información permite a la organización poder evaluar los resultados mientras simultáneamente los individuos pueden trabajar sin necesidad de una revisión permanente sobre sus acciones y decisiones.
- d) Planificación estratégica. En ocasiones se cree, erróneamente, que cuando una estrategia se ha puesto en práctica, ha concluido el proceso.

#### **3.7.1.4.5. Tipos**

Según A. (2018), los tipos de control son las siguientes:

*Control previo o pre control:* Al ser previos a la acción, aseguran que ésta responda a los recursos (humanos, materiales y financieros) planificados. Esto pasa por identificar los gastos financieros presupuestados, anticipar las actividades por realizar y prever lo que costará llevarlas a cabo.

*Control directivo o de dirección:* Se les conoce como controles de avance o controles cibernéticos, y supervisan el recorrido de los procesos organizacionales antes de que acaben, para tener tiempo de tomar medidas o forzar un cambio de ruta. Estos controles sólo dan resultado si se posee una retroalimentación adecuada.

*Control a corriente:* Este control se lleva a cabo a lo largo del proceso empresarial, es decir, a la par que están transcurriendo, de la mano de directivos o del propio personal operario.

*Control posterior:* Se llevan a cabo una vez finalizada la acción productiva y se dan de manera retrospectiva, evaluando todo el recorrido y extrayendo las conclusiones pertinentes de lo que salió bien y lo que no tanto. Luego se recoge un informe que sirve para futuras gestiones y para recompensar o alentar a los trabajadores.

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

4.1. ¿Cómo incide la gestión administrativa que realiza la directora del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga del departamento de Carazo, municipio de San Marcos?

4.2. ¿Cuáles son los tipos de gestiones que realizan en los procesos administrativos?

4.3. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la gestión de los procesos administrativos?

| V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES |  |  |   |   |   |
|------------------------------------|--|--|---|---|---|
| Variable                           | Definición   | Sub- variable  | Fuente  | Técnicas  | Instrumentos  |
| <b>Gestión</b>                     | La palabra <b>gestión</b> proviene del latín <i>gestio</i> , y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición</li> <li>-Tipos de Gestión (Publica, del conocimiento, social, ambiental y de proyecto)</li> <li>-Modelos de Gestión</li> </ul> | -Directora-<br>Docente-<br>Estudiantes-<br>Padres de<br>Familia | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>-Encuesta</li> <li>-Observación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Guía de Entrevista</li> <li>-Cuestionario</li> <li>Guía de observación</li> </ul> |
| <b>Procesos Administrativos</b>    | Un proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u   | Planificación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición</li> <li>- Tipos</li> <li>- Principios</li> <li>- Importancia</li> </ul>   | -Directora-<br>Docente-<br>Estudiantes-<br>Padres de<br>Familia | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Encuesta</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Guía de Entrevista</li> <li>-Cuestionario</li> </ul>                              |
|                                    |  | Organización <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición</li> <li>- Tipos</li> <li>- Principios</li> <li>- Importancia</li> </ul>  | -Directora-<br>Docente-<br>Estudiantes-<br>Padres de            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Encuesta</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Guía de Entrevista</li> <li>-Cuestionario</li> </ul>                              |

|  |   |           |   |                            |                                      |
|--|---|-----------|---|----------------------------|--------------------------------------|
|  | organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos. |           | Familia   |                            |                                      |
|  |   | Dirección | -Directora-<br>-Docente-<br>-Estudiantes-<br>-Padres de Familia | - Entrevista<br>- Encuesta | -Guía de Entrevista<br>-Cuestionario |
|  |   | Control   | -Directora-<br>-Docente-<br>-Estudiantes-<br>-Padres de Familia | - Entrevista<br>- Encuesta | -Guía de Entrevista<br>-Cuestionario |

## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

Según (Niño Rojas, 2011) Diseño equivale a la concepción de un plan que cubre *todo el proceso de investigación*, en sus diversas etapas y actividades comprendidas, desde que se delimita el tema y se formula el problema hasta cuando se determinan las técnicas, instrumentos y criterios de análisis. El mismo autor cita a Cerda (2000) quien afirma que “la expresión *diseño de investigación* sirve para designar el esbozo, esquema, prototipo, modelo o estructura que indica el conjunto de decisiones, pasos, fases y actividades para realizar en el curso de una investigación”.

Cabe mencionar que en este acápite se presenta la metodología utilizada en el proceso de investigación, el enfoque, tipo de estudio, la población y muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos para recoger la información, plan de análisis y procesamiento de la información.

### 6.1. ENFOQUE DE INVESTIGACION

La presente investigación ha sido abordada desde un enfoque cuantitativo, en donde según el foco de investigación entraron en juego dos variables “Gestión” y “Procesos Administrativos” según (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2014). Para la obtención de resultado se elaborarán y aplicarán encuestas tanto a docentes, estudiantes y padres de familia, posteriormente se analizarán los datos.

#### 6.1.1. TIPO DE ESTUDIO

Según período o tiempo del estudio es de corte transversal porque se realizó en un período determinado que comprende el primer trimestre del año lectivo 2019.

##### 6.1.1.1. De acuerdo al alcance

De acuerdo al alcance la investigación, es correlacionar porque evalúa la relación entre las dos variables en estudio, según (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar, 2006) este tipo de estudio tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

Es de carácter descriptiva porque en este estudio los datos se obtuvieron directamente del entorno educativo. En donde participaron directa y activamente la administración del centro, el cuerpo docente, alumnos y padres de familia.

### **6.1.1.2. Variables del estudio**

A. Gestión

B. Procesos Administrativos

### **6.1.1.3. Alcance del estudio**

La investigación se realizó en una institución pública de educación primaria, ubicada en el municipio de San Marcos departamento de Carazo, se tomó en cuenta a la directora general, docentes, estudiantes de sexto grado de primaria del turno vespertino y padres de familia.

Entre los principales obstáculos presentados en la realización del presente estudio se mencionan los siguientes:

- El tiempo destinado para la realización de esta investigación.
- El tiempo disponible de los participantes para la aplicación de instrumentos (por horarios de trabajo).
- Recursos económicos.

## **6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2014) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.

**El personal administrativo, docente y estudiantil en el año 2019 es el siguiente:**

- 1 Directora.
- 9 docentes.

- 262 Alumnos
- 2 Personal de apoyo

**Atiende las Modalidad de:**

- Educación Inicial
- Educación primaria

**Selección de la Muestra**

- Muestra no probabilística, por conveniencia: Directora General.
- Muestra probabilística: Docentes, Padres de Familia y estudiantes.

**Tabla No1:** Población y Muestra seleccionada del Colegio “Salomón Ibarra Mayorga”.

| ACTORES                    | POBLACIÓN  | MUESTRA   | PORCENTAJE |
|----------------------------|------------|-----------|------------|
| Director Administrativo    | 1          | 1         | 100%       |
| Docentes                   | 9          | 9         | 100%       |
| Estudiantes                | 262        | 36        | 14%        |
| Padres y Madres de Familia | 230        | 36        | 16%        |
| <b>Total</b>               | <b>502</b> | <b>82</b> | <b>16%</b> |

**6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, fueron:

**La encuesta:** La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una

problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra. (López- Roldan, Pedro; Fachelli, Sandra, 2015)

**La entrevista:** Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. (Espinoza, s.f.)

**Observación:** (Méndez Álvarez, 2001) La observación es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base a ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

### **Instrumentos Aplicados**

En el proceso de elaboración de los instrumentos se tomó en cuenta: los objetivos del estudio, marco teórico, operacionalización de las variables y el enfoque del estudio, para elaborar los instrumentos.

- **Guía de entrevista a la directora.**

**Objetivo:** “Conocer la incidencia de la gestión en los procesos administrativos del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga.”

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- ✓ Se elaboró una carta de solicitud a la directora del centro educativo, haciéndole la solicitud de un espacio de tiempo para aplicarle la entrevista elaborada.
- ✓ La directora muy solicita y amable accedió a la petición, facilitando las condiciones ambientales para la aplicación del instrumento.
- ✓ Se entregó con anticipación la guía de entrevista a la directora del centro educativo.
- ✓ En el desarrollo de la entrevista se aplicó el tacto pedagógico y la cautela para no herir sensibilidades

- ✓ Al momento de aplicar la entrevista se hizo en el orden establecido desde lo general a lo particular.

- **Guía de encuesta a docentes.**

**Objetivo:**

“Conocer desde la perspectiva docente la incidencia de la gestión en los procesos administrativos del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga.”

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- ✓ Se hizo una solicitud por escrito a la directora explicándole los objetivos de la investigación y del instrumento a aplicar a los docentes.
- ✓ Se acordó de anticipado la fecha y hora de aplicación.
- ✓ La dirección facilitó las condiciones del aula para aplicar la encuesta.
- ✓ Previamente se les explico el objetivo de la investigación, así como del instrumento a aplicar.
- ✓ Posteriormente se les dio una explicación de cómo llenar la encuesta un ejemplo para aclarar posibles dudas.

- **Guía de encuesta a estudiantes.**

**Objetivo:**

“Conocer desde la perspectiva estudiantil la incidencia de la gestión en los procesos administrativos del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga.”

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- ✓ Se hizo una solicitud por escrito a la directora explicándole los objetivos de la investigación y del instrumento a aplicar a los estudiantes.
- ✓ Se acordó de anticipado la fecha y hora de aplicación.
- ✓ La directora, facilitó las condiciones del aula para aplicar la encuesta.
- ✓ El equipo investigador se presentó oportunamente en el centro educativo.
- ✓ Se explicó el propósito de la encuesta a los estudiantes y se atendieron dudas.

- ✓ Posteriormente se les dio una explicación de cómo llenar la encuesta paso a paso (tomando en cuenta que son alumnos de primaria) y se les dio un ejemplo para aclarar posibles dudas.
- ✓ Se distribuyeron las encuestas y se les solicito a los estudiantes leer detenidamente las instrucciones
- ✓ Finalmente, se le dio las gracias al grupo por su colaboración.

- **Guía de observación**

- Objetivos:**

- Identificar las condiciones de infraestructura del centro de estudio Salomón Ibarra Mayorga del departamento de Carazo municipio de San Marcos.
    - Valorar las condiciones higiénicas y ambientales del centro educativo.

Los procedimientos de aplicación, fueron los siguientes:

- ✓ Se hizo solicitud por escrito a la directora explicándole el objetivo de la guía de observación a aplicar.
- ✓ Previamente se definió la fecha y hora de aplicación del instrumento.

### **6.3.1. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS**

Para comprobar la validez de los instrumentos utilizados en la investigación se aplicó de la prueba de jueces (expertos en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación como en Psicología) y la prueba piloto.

La validación se realizó en tres momentos detallados o continuación:

#### **a) Primer Momento:**

Los instrumentos fueron diseñados y presentados a la Tutora MSc. Ruth Ortiz Hernández. Quien brindo sugerencia y recomendaciones de forma general para presentarla a los expertos.

Los instrumentos elaborados se presentaron a expertos (profesores especialistas), quienes analizaron y evaluaron la estructura de los mismos, teniendo en cuenta la

correlación de las preguntas, la cohesión y el grado de pertinencia en la orientación para el logro de los objetivos planteados y el marco referencial que lo sustenta. El especialista utilizó los siguientes criterios para la validación:

- ✓ Relación con los objetivos
- ✓ Breve y claro.
- ✓ No da espacio a respuestas ambiguas.

**b) Segundo Momento:**

Después de conocer las recomendaciones de los expertos se realizó las respectivas mejoras y luego aplicados.

**a) Tercer Momento:**

Se valoran los resultados de la prueba pilotos, se revisan los resultados y nuevamente se mejoran los instrumentos para finalmente aplicarse a las muestras seleccionadas.

**Los instrumentos validados por los expertos fueron:**

- ✓ Guía de entrevista a la directora, con el objetivo de:

Conocer sobre la gestión que realiza en los diferentes procesos administrativos del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga.

- ✓ Encuesta a los estudiantes, tiene como objetivo:

Indagar sobre el nivel de conocimiento de parte de los estudiantes acerca de la gestión administrativa en sus centros de estudio.

- ✓ Encuesta a los padres y madres de familia, con el objetivo de:

Conocer acerca de la comprensión de parte de los padres y madres en cuanto a la gestión administrativa del centro educativo.

**Expertos que validaron los instrumentos:**

- ✓ MSc. Vania Melissa Martínez

- ✓ Lic. Christopher Gutiérrez

## **PLAN DE ANÁLISIS**

El análisis de la información obtenida se llevó a cabo en dos fases, una descriptiva y luego una discusión de resultados por grupo con el apoyo del Marco teórico para sustentar y fundamentar el estudio siguiendo el siguiente proceso.

**Recolección de la información:** Esta etapa consiste en acudir a diversas fuentes de información primaria o secundaria con el objetivo de recabar la información para la investigación.

**Tabulación de la información:** La información obtenida, se ordenó en tablas para realizar un recuento de la misma.

- ✓ Se realizaron descripciones y análisis de información.
- ✓ Se realizaron comparaciones de diferentes fuentes sobre el mismo contenido.
- ✓ Se realizaron triangulaciones de diferentes fuentes.

**Elaboración de tablas y gráficos:** Posterior a la tabulación se procedió a la elaboración de tablas y gráficos que no es más que la representación de datos, generalmente numéricos, mediante líneas, superficies, colores o símbolos.

## **Análisis e Interpretación de los resultados.**

Elaborados los gráficos y tablas se procedió a realizar la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos en el estudio para la presentación del informe final. Para el análisis de datos se relacionan los resultados con las preguntas de investigación las teorías y los conocimientos ya existentes sobre el tema de investigación en este caso **la Incidencia de la gestión en los procesos administrativos del centro educativo salomón Ibarra Mayorga, departamento de Carazo, municipio San Marcos, durante el primer trimestre 2019.**

## VII. Análisis e interpretación de los resultados

Al aplicar los instrumentos se logró tener una visión más clara del campo de estudio, se emplearon todos los instrumentos previstos a los actores participantes, de acuerdo a las variables gestión educativa y procesos administrativos. Una vez recopilada la información se procesó y se analizó. Los resultados se describen a continuación.

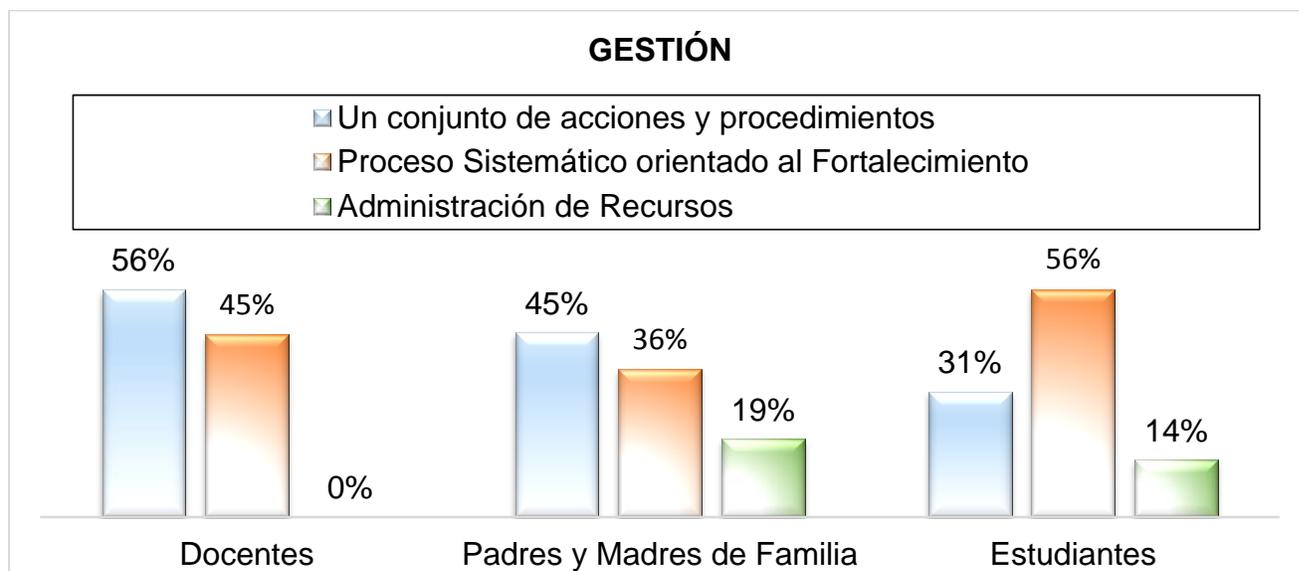
### 1. Describir la gestión que realiza la directora del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga del departamento de Carazo, municipio de San Marcos.

#### Gestión de la Directora.

En la entrevista aplicada a la directora del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga, al realizarle la interrogante “¿Qué es para usted la gestión educativa?” expresó que es **organizarse para administrar las necesidades del centro según la demanda estudiantil**. Al aplicar la encuesta a los docentes ¿Qué es la gestión educativa? un 56% señalaron que es *un conjunto de acciones y procedimientos orientado al logro de objetivos en una organización educativa*, un 45% opinan que es *un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de la institución educativa*.

En la encuesta aplicada a los estudiantes sobre que es gestión para ellos un 31% expresan que es *un conjunto de acciones y procedimientos orientado al logro de objetivos en una organización educativa*, el 56% opinan que es *un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de la institución educativa* y un 14% señalaron que la gestión es la “Administración de Recursos” así mismo en la encuesta a los Padres y Madres un 45% señala que gestión *un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de la institución educativa* un 36% se inclina por *Procedimientos orientado al logro de objetivos en una organización educativa* y un 19% manifestó que gestión es la administración de recursos.

Tanto la directora, los docentes, estudiantes y padres de familia dominan que la gestión es un conjunto de acciones y procedimientos orientado al logro de objetivos en una organización educativa, como administradores de la educación es importante conocer y promover en la comunidad educativa estas definiciones. A continuación, se presenta **Gráfica N 1: Definición de gestión.**



*Fuente: Encuesta a docentes, padres de familia y estudiantes 2019.*

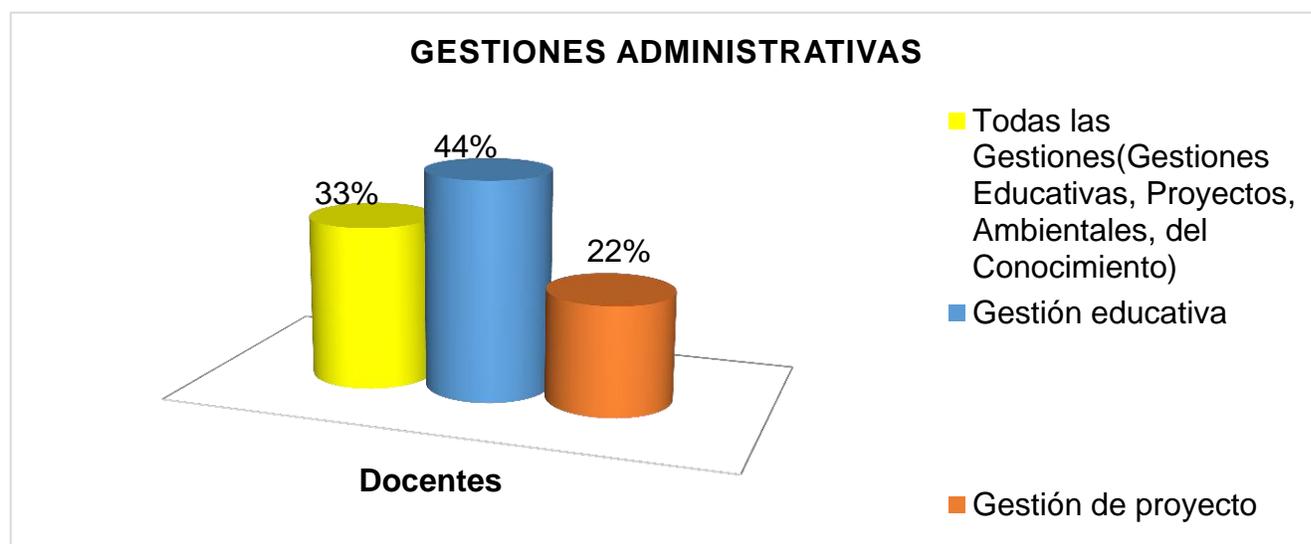
Cabe señalar que **gestión** hace referencia a la *Administración de Recursos*, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Siendo de manera diferenciada la opinión tanto de los docentes como de los padres y madres de familia y los estudiantes.

## 2. Identificar los tipos de gestiones que realizan en los procesos administrativos.

### Tipos de gestiones

Siguiendo con nuestra línea de investigación, se hizo indispensable indagar sobre los *tipos de gestiones* administrativas que se han realizado dentro del centro educativo, ante lo cual la directora expresó que como dirigente de la *gestión educativa* ha impulsado en estrecha relación con la comunidad educativa, entre estas diversas gestiones se destacan: *la gestión de proyectos* en coordinación con Visión Mundial, la *gestión educativa* y *gestión ambiental*.

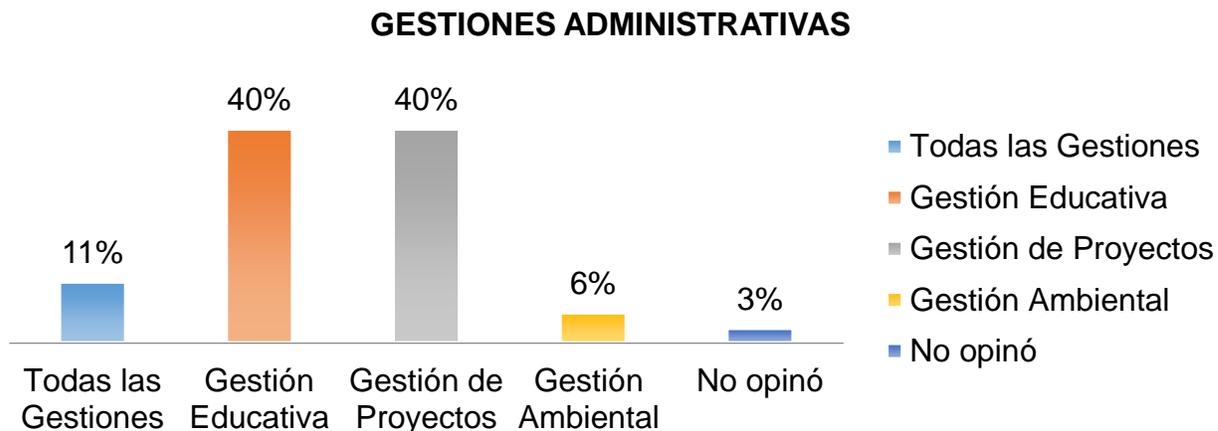
En la encuesta aplicada a los docentes expresaron un 33% que todas las gestiones planteadas en la encuesta se ejecutan, entre ellas: gestión educativa, gestión de proyectos, gestión ambiental y gestión de conocimiento. Un 44% opinaron que solo la gestión educativa es la que se ha implementado y un 22% se inclinó únicamente a la gestión de proyectos. Para tener una visión más amplia de estos resultados se presenta la **Gráfica N° 2. Tipos de gestiones administrativas**.



*Fuente: Encuesta a docentes 2019.*

En la encuesta aplicada a padres de familia se destaca un 40% que solamente es la gestión educativa, un 40% establece que es la gestión de proyecto y un 11% que todas las gestiones se realizan entre ellas la gestión educativa, gestión de proyectos, gestión ambiental y gestión de conocimiento, en cambio, en menor porcentaje están los padres que solo opinan por la gestión ambiental con un 6% y un 3% de padres no opinaron.

Por medio de los resultados se presentan porcentaje menores y esto es producto de la poca participación de los padres en el quehacer educativo de la institución. A continuación, **gráfica N° 3: Tipos de gestiones administrativas**

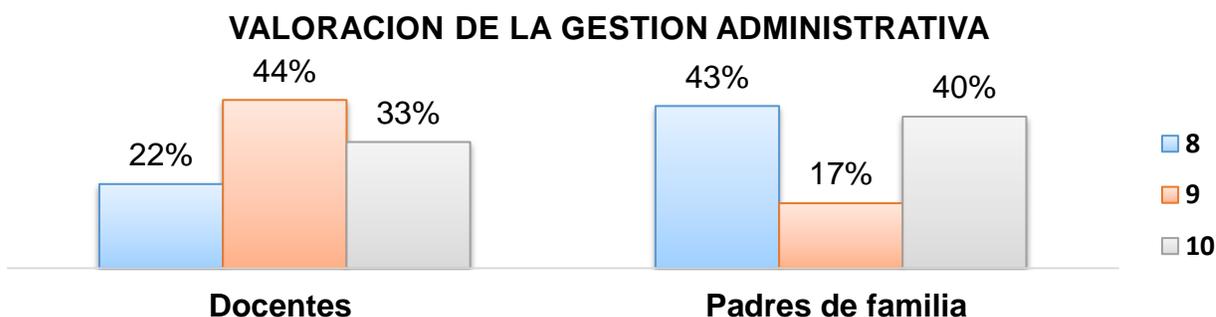


*Fuente: Encuesta a padres y madres de familia 2019.*

### Valoración del desempeño administrativo

Es de vital importancia que la comunidad educativa valore el desempeño administrativo de la directora, ya que de esta forma se puede visualizar el nivel de aceptación. Para tal efecto se diseñó una tabla del 1 al 10 retomando el desempeño administrativo. Donde un 33% de los docentes y un 40% de los padres le dieron la nota máxima de 10 puntos. En cambio, un 44% de los docentes junto con un 17% de los padres de familia le dieron 9 puntos. Por último, un 22% de los docentes junto con un 43% de padres le dieron 8 puntos.

Ante estos resultados la gestión de la dirección tiene mucha aceptación por parte de los docentes y padres de familia ya que las puntuaciones fueron de las más altas. A continuación, **gráfica N° 4: Valoración del desempeño administrativo.**



*Fuente: Encuesta a docentes, padres de familia 2019.*

La Administración y el Proceso Administrativo de Cano Plata (2017), expresa que una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: *las personas, tareas y administración.*

### Procesos administrativos

Toda administración debe cumplir con un proceso riguroso de actividades que garanticen la eficiencia y buena administración de los recursos con los que cuenta la institución. Al respecto se les pregunto a los encuestados sobre “¿A qué proceso administrativo se le da cumplimiento en la gestión administrativa de este centro educativo?”.

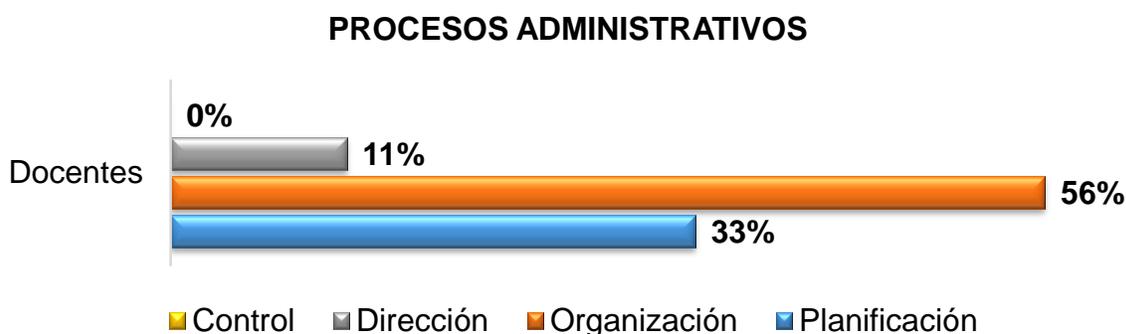
Un 56% de los docentes opinan que la organización es el proceso administrativo que más se cumple en la dirección del centro, un 33% afirman que la planificación en conjunto con la organización son los más visibles y 11% sostiene que es la dirección como proceso administrativo.

Estos datos muestran que los docentes tienen poco manejo de los procesos administrativos, los cuales se deben de ver como un todo a la hora de implementarse en la administración. Aunque únicamente se ven evidenciada la selección de dos tres

procesos resaltando organización, planificación y dirección a los procesos que mencionaron en la encuesta.

Es importante retomar que ningún docente encuestado mencionó el control como proceso administrativo, tomando en cuenta que éste es de suma importancia para evaluar la ejecución de los planes y evaluar los resultados.

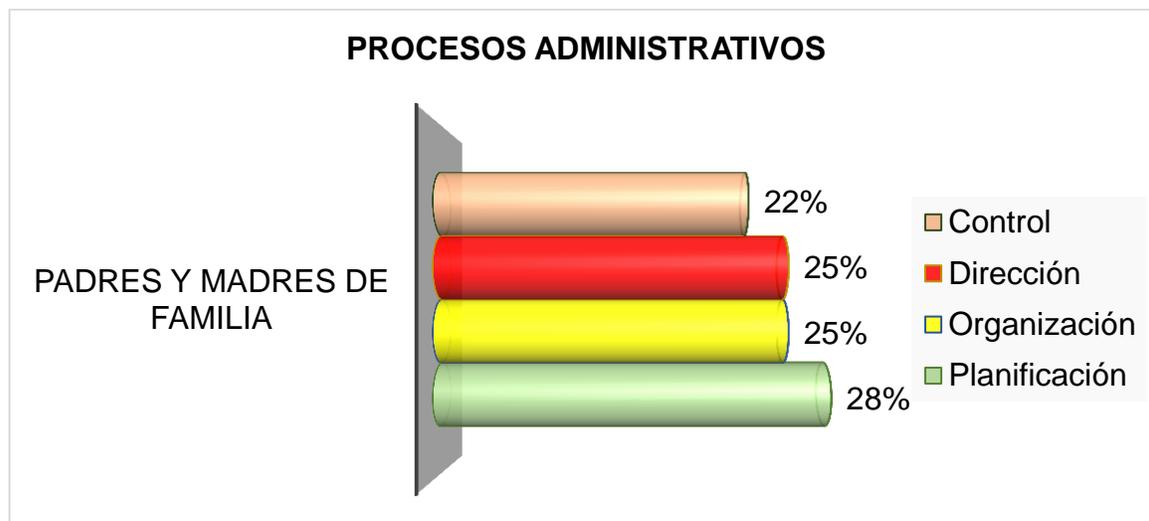
A continuación, se presenta **gráfica N° 5: Proceso administrativo que se le da cumplimiento en la gestión administrativa.**



*Fuente: Encuesta a docentes 2019*

En la encuesta aplicada a los padres de familia se inclinan a la planificación en un 28%, organización 25%, dirección 25% y control un 22%, en este caso se vuelve a evidenciar el hecho de ver a cada proceso administrativo aislado y no como proceso consecutivo de actividades orientadas al logro de objetivos.

A continuación, se representan los datos anteriores en la **gráfica N° 6: Proceso administrativo se le da cumplimiento en la gestión administrativa**



Fuente: Encuesta a padres de familia 2019.

Por lo tanto, los procesos administrativos se refieren a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento de la misión y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos (Cano Plata, 2017).

Cabe destacar que como administradores de la educación es indispensable garantizar que se les dé cumplimiento a estos procesos para cumplir con los objetivos propuestos en la institución.

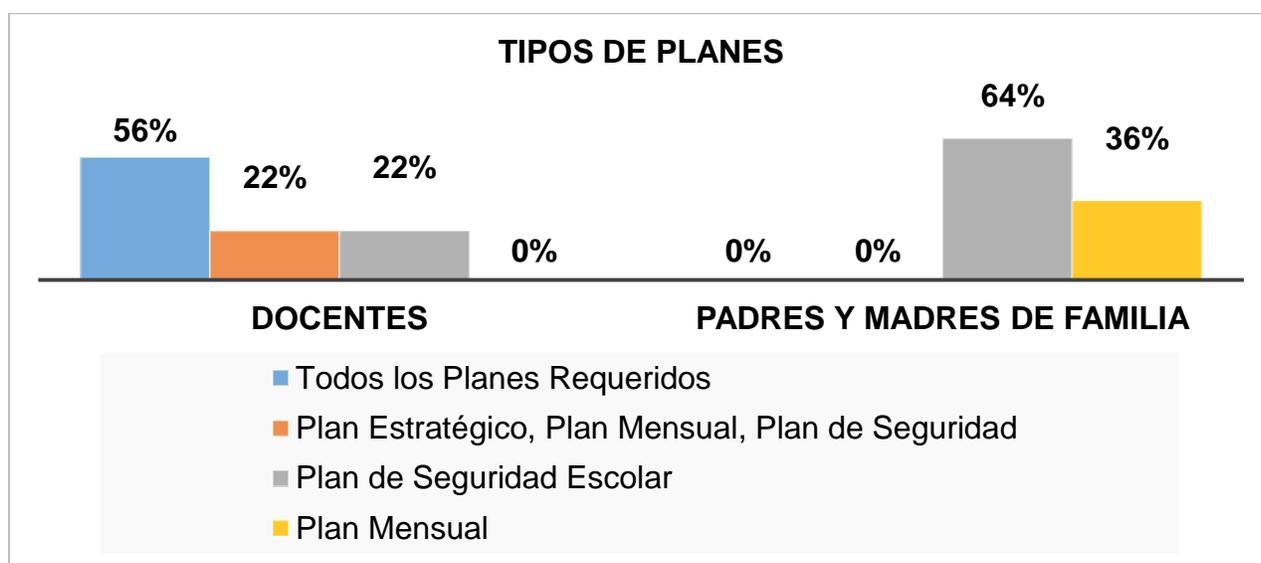
**Planificación.**

Desde el punto de vista teórico el concepto de planificación se define como: *La planeación educativa* se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias. Tomando como referencia esta definición, a continuación, se detalla cómo se realiza en el Centro Escolar el proceso de planificación

En la entrevista aplicada a la directora manifestó que cuentan con el Plan Operativo Anual, planes mensuales, planes de seguridad escolar y plan de consejería escolar además cronogramas de visitas y registro de matrículas.

Los docentes encuestados opinaron un 56% que el centro educativo cuenta con todos los planes requeridos para el buen funcionamiento de la institución educativa. Además, un porcentaje del 22% opinó que solo conocen el plan estratégico, planes mensuales y el plan de seguridad escolar. Y un 22% conocen únicamente el plan de seguridad escolar. Los datos anteriores muestran que una parte de los docentes no manejan a cabalidad el plan operativo anual, la cual es de suma importancia pues en él se reflejan actividades, metas entre otros, que la institución se ha propuesto para el año lectivo.

En cambio, los padres de familia solo conocen el plan de seguridad escolar en un 64% y en un 36% los planes mensuales, los cuales se le dan a conocer en las reuniones de padres de familia que organizan los docentes. Los datos anteriores se ven reflejados en la **Gráfica N° 7: Tipos de planes cuenta el centro educativo**

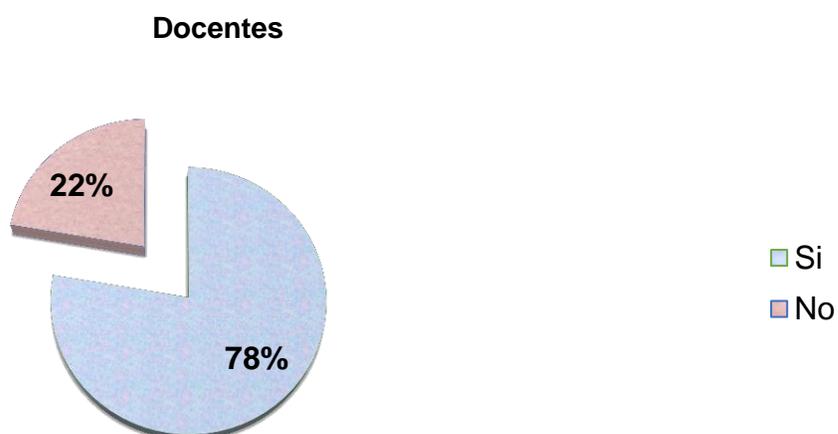


*Fuente: Encuesta a padres de familia y docentes 2019*

En la elaboración de los planes que implementa este centro educativo, los docentes encuestados afirmaron en un 78% haber participado en la realización entre los que destacan; **El plan operativo anual, plan de seguridad escolar, consejería escolar y planificación de proyectos**. Los docentes manifestaron que su participación se debe a que la dirección siempre los toma en cuenta para este tipo de proceso y un 22% manifestaron no haber participado de este proceso. Es por lo anterior que los docentes

dieron a conocer que no tienen un total conocimiento con respecto al Plan Operativo Anual.

De acuerdo a lo señalado se evidencia que existen niveles de planificación en el Centro Escolar, pero no todos los actores de la comunidad educativa forman parte en la elaboración de los planes que ejecuta la Dirección del Centro. A continuación, se representan los datos anteriores en la **gráfica N° 8: Conocimiento de otros planes que se elaboran en este centro educativo.**



*Fuente: Encuesta a docentes 2019.*

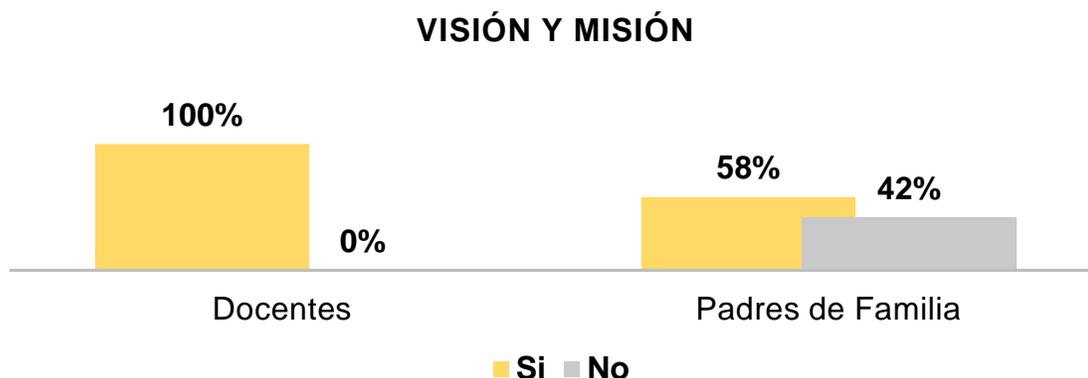
Es evidente que la mayoría del personal docente conoce de la existencia de los planes institucionales del centro, pero no se han apropiado de los mismos. En otras palabras, no dominan a plenitud cada uno de los planes elaborados, esto se debe a la falta de interés de ellos mismos, lo cual es una desventaja ya que como miembros activos de esta institución su deber es conocer y poder transmitir a los demás sobre cada una de las actividades propuestas en los planes.

Como administradores de la educación este proceso es indispensable para alcanzar con éxito los objetivos de la institución, garantizando una buena planificación se lleva a tener una mejor organización.

## Misión y visión del centro educativo

En la encuesta aplicada a los docentes manifestaron que sí tienen conocimiento de la misión y visión del centro educativo esto se ve reflejado en un 100%, aunque éste no está plasmado de forma escrita y visible en el centro, pero si está contemplado en el plan operativo anual.

Más de la mitad de los padres de familia expresaron que si conocen la misión y visión con un 58% en cambio un 42% afirma no conocerla. A continuación, se representan los datos anteriores en la **gráfica N° 9: Tiene conocimiento sobre la misión y la visión de este centro educativo**



*Fuente: Encuesta a padres de familia y docentes 2019.*

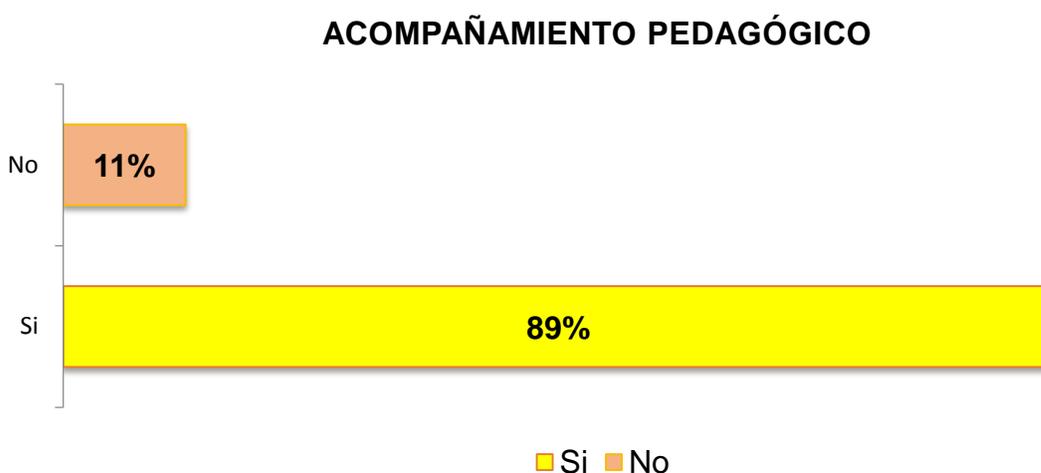
## Acompañamiento Pedagógico

Al respecto la directora expresó que sí, da acompañamiento pedagógico a sus docentes y de esta forma le da seguimiento al programa de educación ya que este proceso está normado por el MINED y se considera un elemento indispensable para brindar asesoría técnica a los docentes.

Los docentes encuestados expresaron en un 89% que si reciben acompañamiento pedagógico por parte de la dirección y solo un 11% manifestó no haber recibido acompañamiento en lo que va del año. Esto es producto del factor tiempo ya que la

dirección cumple con responsabilidades a nivel interno con el centro educativo y a nivel externo con el MINED.

A continuación, se representan los datos anteriores en la **gráfica N° 10: Dirección realiza acompañamiento pedagógico.**



*Fuente: Encuesta a docentes 2019.*

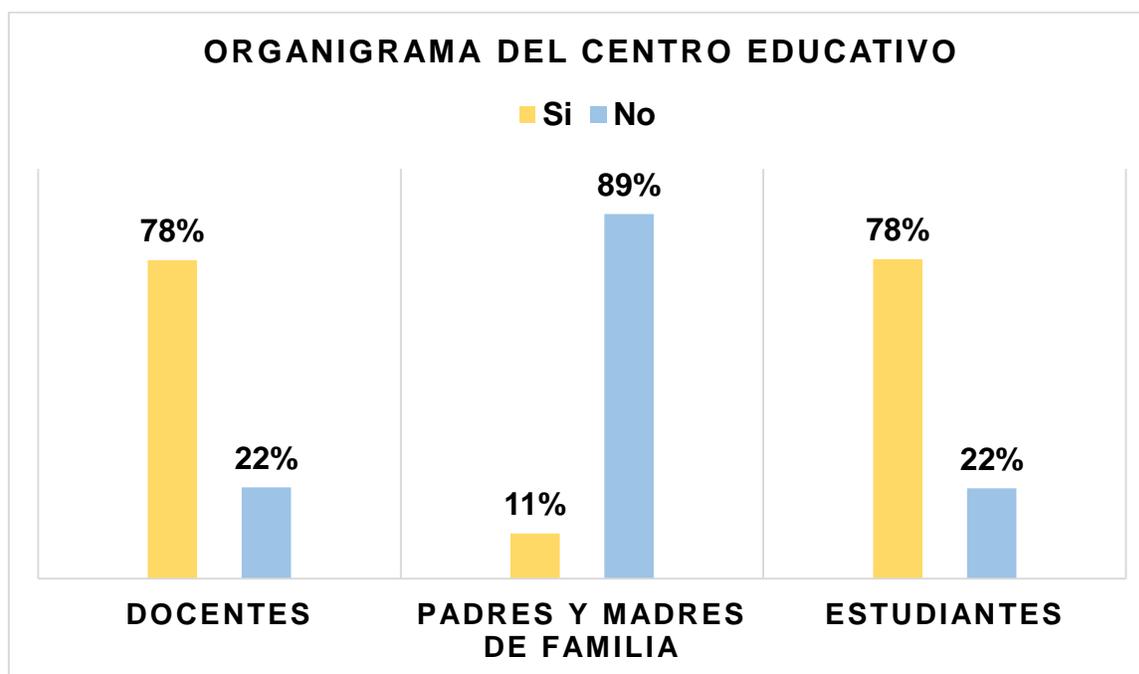
El acompañamiento pedagógico es de suma importancia para mejorar la práctica pedagógica del docente, identificar sus aciertos y desaciertos en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

### **Organización**

Toda institución requiere de un engranaje o dispositivo humano y material para poder realizar sus actividades, en este sentido, la organización, como función de la administración, se puede definir como la disposición de los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar las metas y los objetivos.

De acuerdo a la entrevista realizada a la directora, el Centro Escolar no cuenta con un organigrama. Sin embargo, los docentes encuestados expresaron en un 78% que si conocen el organigrama y un 22% afirma no conocerlo.

Con respecto a los padres de familia un 11% manifestó tener conocimiento sobre el organigrama y un 89% menciona no tener conocimiento del mismo. En cambio, un 78% de los alumnos manifiestan conocer de forma general la organización del centro y un 22% afirma no conocer como está organizado. A continuación, se representan los datos anteriores en la **gráfica N° 11: Existe un organigrama en este centro educativo**



*Fuente: Encuesta a docentes, padres de familia y estudiantes 2019.*

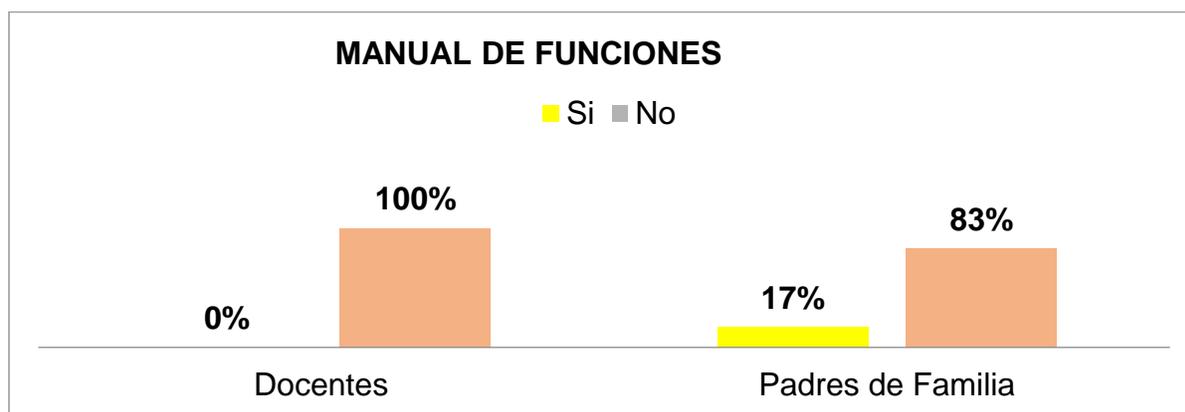
En toda organización es de suma importancia contar con un organigrama ya que de esta forma se reflejan jerárquicamente los cargos. En la entrevista dirigida a la directora señala, que no cuentan con un organigrama que este visiblemente expuesto en la dirección del centro educativo, pero que si maneja la jerarquía de los cargos a nivel del grupo de trabajo (dirección, docentes).

### **Existencia y conocimiento del Manual de Funciones por la comunidad educativa.**

Con respecto al manual de funciones, la directora expresó que no existe este documento que norma y regula las funciones ya que en el reglamento interno de la

institución están reflejadas sus funciones de cada uno. De igual forma, un 100% los docentes expresaron no tener conocimiento sobre el mismo mientras tanto, el 17% de los Padres de Familia opinaron que sí tienen conocimiento y un 83% no saben si existe un Manual de funciones del centro educativo.

A continuación, se representan los datos anteriores en la **gráfica N° 12: Existencia de un Manual de Funciones en este centro educativo.**



*Fuente: Encuesta a padres de familia y docentes 2019.*

El Manual de Funciones permitirá tener mayor claridad sobre las actividades, responsabilidades y otros requerimientos que caracterizan un cargo, lo cual constituirá una guía para el director, docentes y demás colaboradores, por tanto, existirá un perfil definido para cada cargo. Este se considera de suma importancia para cada centro educativo.

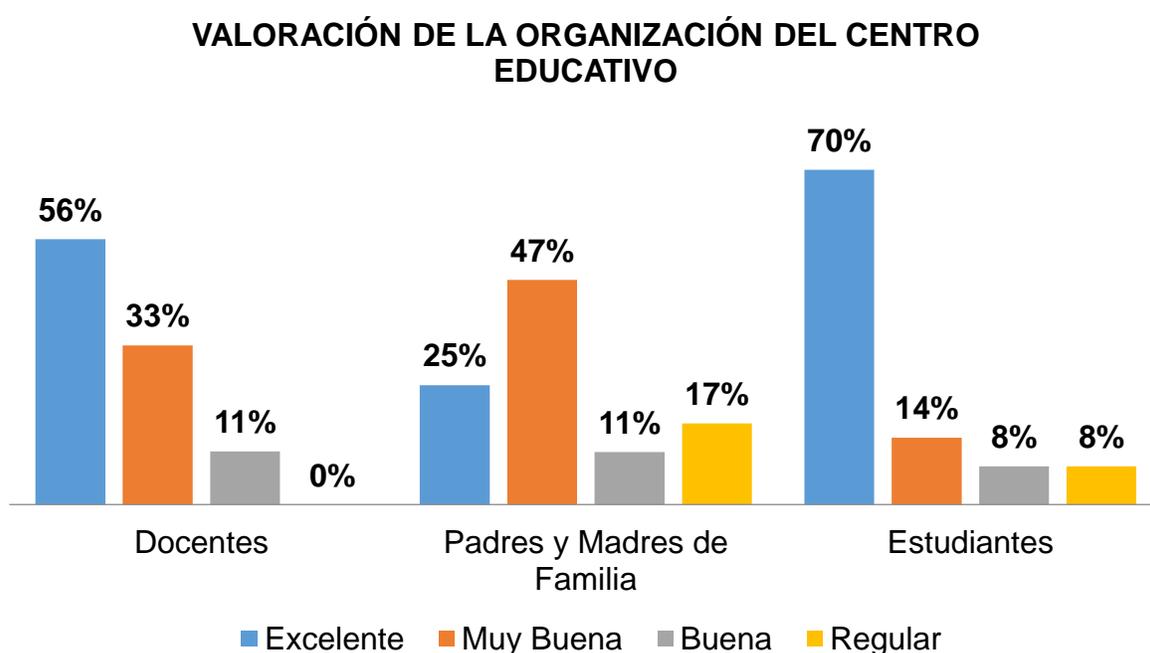
Si bien es cierto que no existe una carta gráfica o un organigrama disponible, para que él o los visitantes, y que el mismo personal observe la organización de los recursos humanos, se deduce que este es tipo vertical, pues hay un sólo mando y está clara la línea jerárquica, de donde emana la fuente de autoridad.

### **Valoración de la organización**

En cuanto a la valoración de la organización institucional los docentes opinaron en un 56% que es excelente, Un 33% muy buena y un 11% buena. Mientras que los

estudiantes expresaron en un 70% que es excelente, un 14% muy buena, un 8% buena y un 8% regular y la encuesta aplicada a los padres de familia expresaron lo siguiente: excelente un 25%, muy buena con un 47%, buena con un 11% y un 17% regular.

En general los resultados demuestran que una gran mayoría de la comunidad educativa está de acuerdo con la forma en que está organizada la institución educativa. A continuación, se representan los datos anteriores en la **gráfica N° 13: valoración la organización en este centro educativo.**



*Fuente: Encuesta a padres de familia, docentes y estudiantes 2019*

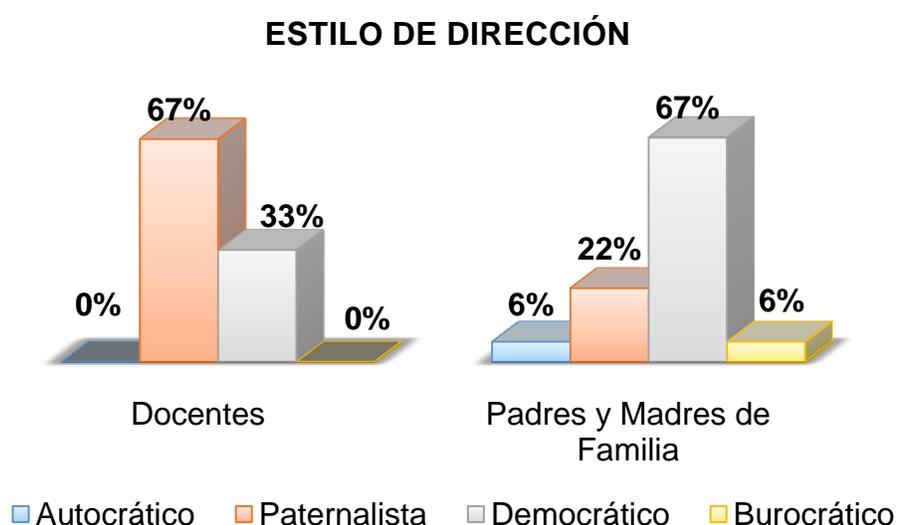
### **Dirección**

La Dirección es otra de las funciones de la administración, generalmente se define como: Proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y estos a través de la comunicación, la Dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal la acción de conducir individuos dentro de un marco formal de actuaciones. (Gutiérrez B. , s.f.).

La Directora implementa el estilo democrático destacando una acción que existe para la participación de los subordinados en la mayoría de las funciones es en el conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles evaluándose las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

Al ser encuestado el personal docente manifestó un 67% que el estilo de dirección que se implementa en este centro educativo es paternalista, el cual establece una actitud protectora con los subordinados interesándose por sus problemas no obstante el jefe es quien toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad. Un 33% afirma que es democrático, éste se caracteriza por mantener un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los subordinados que participan en la toma de decisiones.

Sin embargo, los padres de familia expresaron con un 67% que el estilo de dirección que se implementa es democrático, un 22% establece que es paternalista, un 6% menciona que es burocrático y un 6% respectivamente afirma que es autocrático. En la siguiente **gráfica N° 14: Estilo de Dirección Se implementa en este centro educativo**

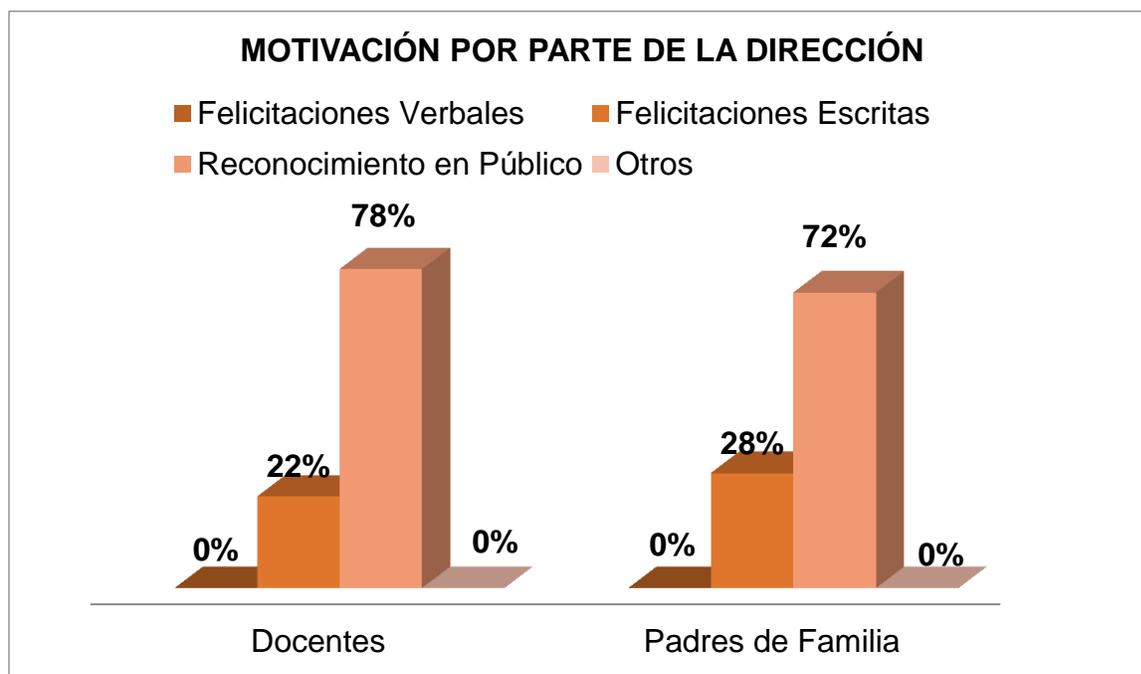


*Fuente: Encuesta a padres de familia y docentes 2019*

Un directivo no puede optar entre ser autocrático o democrático, no es materia sujeta a decisión si actúa de una forma, más participativa o menos participativa, solo puede actuar de una forma, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, por supuesto no en forma absoluta, sino que dentro de un rango de matices. Es evidente que el estilo de dirección que sobre sale es el Democrático por lo cual se evidencia el en los procesos administrativos en el Centro Escolar.

**Motivación de la dirección a docentes y padres de familia en este centro educativo**

La dirección siempre está reconociendo a la comunidad educativa por su participación activa en la implementación de los diferentes planes y proyectos. Ante lo cual un 78% de los docentes y un 72% de los padres de familia afirman que se hace mediante el reconocimiento en público a través de las reuniones y actos culturales. Por otro lado, un 22% de los docentes y un 28% de los padres de familia expresan que se hace mediante reconocimientos escritos. **En la siguiente gráfica Nº 15: Motivación de la dirección a docentes y padres de familia en este centro educativo**



Fuente: Encuesta a padres de familia y docentes 2019

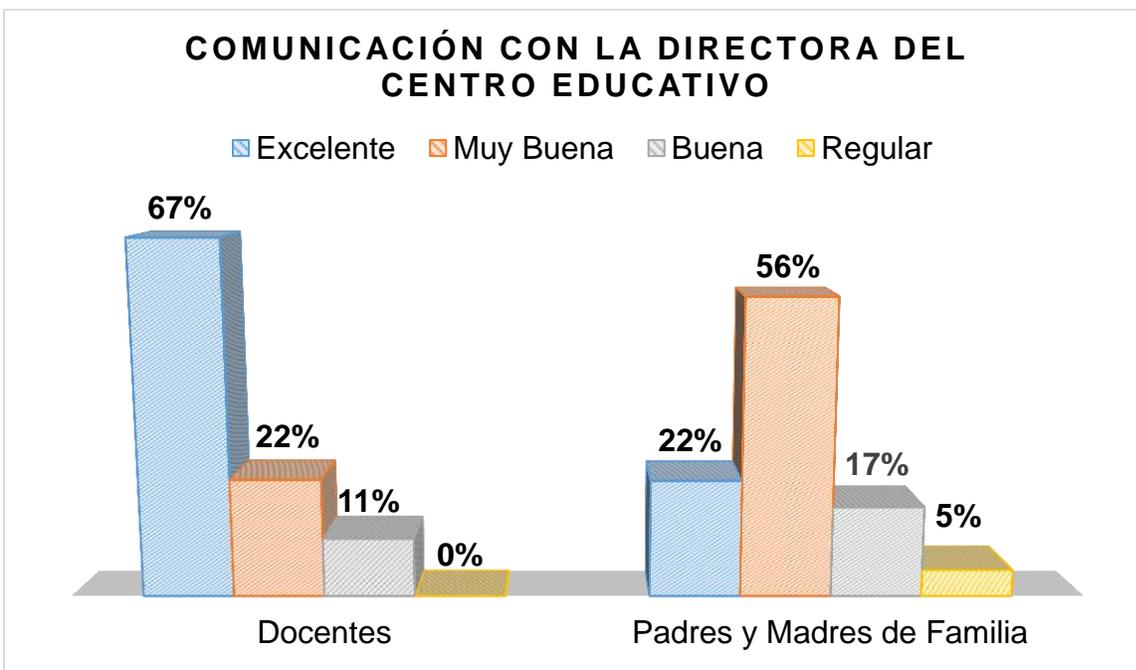
A través de la motivación se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. Todo administrador debe ser capaz de motivar al éxito el cumplimiento de los objetivos de la institución, promoviendo así el sentido de pertenencia de cada una de los actores educativos.

### **Comunicación**

Los encuestados expresaron en relación a la comunicación entre la comunidad educativa y la dirección que: un 67% es excelente, un 22% muy buena y un 11% buena. Ante estos resultados se puede deducir que la dirección siempre se preocupa por mantener una buena y estrecha relación con los docentes, elemento primordial en todo proceso administrativo.

En cambio, la opinión de los padres de familia es de un 22% excelente, un 56% muy buena, un 17% buena y 5% afirman que es regular. De igual forma la mayor parte de los padres encuestados afirma estar de acuerdo con la comunicación que emplea la directora para promover e impulsar proyectos en la institución educativa.

A continuación, se representan los datos anteriores en la **gráfica N° 16: comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.**



*Fuente: Encuesta a padres de familia y docentes*

El papel del Director es primordial para tomar conciencia de las medidas que se están manteniendo a través de un liderazgo afectivo que muestre la promoción de valores y las buenas relaciones humanas que deben distinguir a la comunidad educativa. La comunicación en un centro educativo es de gran importancia, ya que con ésta el trabajo se realiza con más eficiencia. Además, ayuda a tener un clima laboral armonioso; por lo que se logra un mejor desempeño en las actividades y por ende mayor crecimiento.

### **Control**

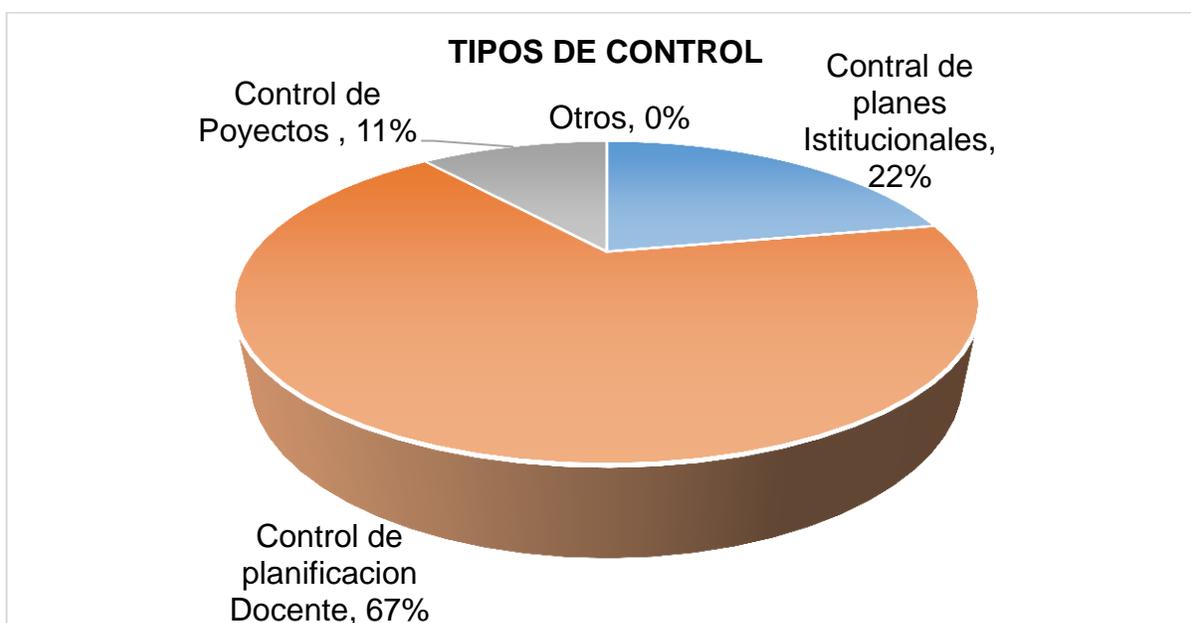
Técnicamente el control es un sistema que permite conocer a través de distintos instrumentos los resultados esperados de un plan. El Reglamento General de Educación Primaria y Secundaria literalmente dice: “Los centros educativos llevarán los siguientes Libros de Registros para consignar la historia y actividades de su funcionamiento”.

1. Libro de matrícula.
2. Libro de calificaciones.

3. Libro de actas del Consejo Escolar y de docentes.
4. Libro de inventario.
5. Libro de visitas de supervisión.
6. Libro de registros de Diplomas y Certificados.
7. Libro de visita de personas importantes.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el administrador no podrá verificar cuál es la situación real de la organización sino existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Blandez Ricalde (2014),

Con el control institucional que se implementa por parte de la dirección los docentes manifestaron en un 67% que se le da cumplimiento al control de la planificación docente un 22% a los planes institucionales y un 11% al control de proyectos. **A continuación, se representan los datos anteriores en la gráfica N° 17: Tipos de Control.**

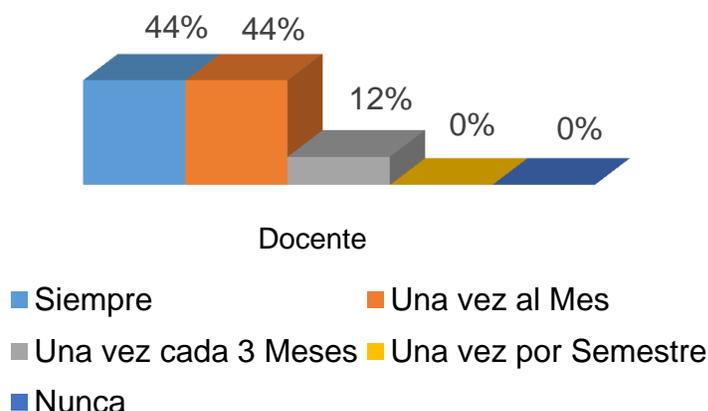


Fuente: Encuesta a docentes 2019

La frecuencia con que se llevan a cabo el control de la planificación docente, los maestros expresaron con un 44% que se dan siempre, otro 44% opina que una vez al

mes y un 11% expresa que una vez cada tres meses. A continuación, se representan los datos anteriores en la gráfica N° 18: Dirección lleva a cabo el control de la planificación docente.

### FRECUENCIA DE CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN DOCENTE

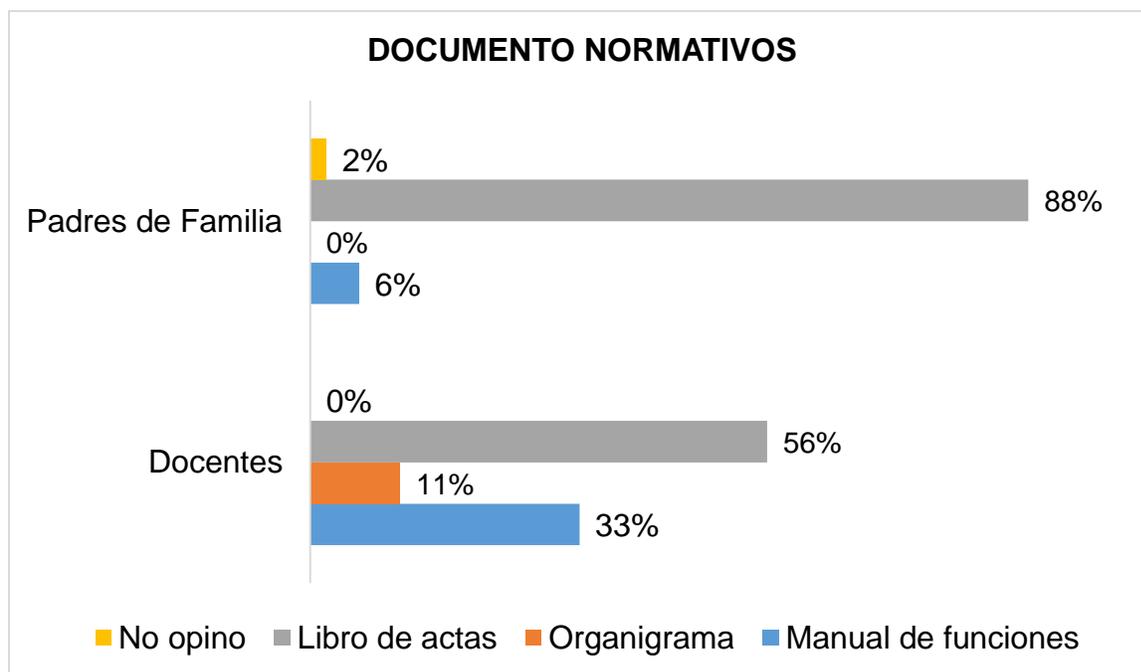


*Fuente: Encuesta a docentes 2019*

Para toda institución educativa es indispensable que cuente con documentos normativos como: Manual de Funciones, Organigramas, Libro de Actas, entre otros. Los docentes encuestados expresaron con un 33% que conocen el manual de funciones del colegio, en cambio solo un 11% indico conocer el organigrama, y un 56% expresaron que solo conocen los libros de actas.

Cabe mencionar que la directora del centro educativo expresó que no tiene conocimiento acerca de un manual de funciones, sin embargo, los docentes conocen de manera práctica las funciones de su cargo, así como el de los demás trabajadores de la institución. Cabe señalar que, algunas docentes nos manifestaron que en el Ministerio de Educación existe un Manual de Funciones, la cual hace referencia a los centros educativos y los directores son los encargados de realizar cambios y actualizaciones del mismo de su centro educativo a la cual pertenece, esto es con la debida aprobación de parte de la delegación municipal o departamental de MINED, pero la directora no ha realizado dicha actualización.

Con respecto a la misma interrogante los padres de familia expresaron en un 6% que solo conocen el manual de funciones, un 88% expresó que tienen conocimientos solo de los libros de actas y un 6% no opinó.



*Fuente: Encuesta a padres de familia y docentes*

Es de vital importancia de directores como principales transmisores tengan los debidos conocimientos claros en qué consiste cada proceso administrativo, para así poder transmitir esos lineamientos al personal docente y se pueda dar una correcta aplicación de estos procesos en tiempo y forma

El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir.

3. Detectar las fortalezas y debilidades de la gestión de los procesos administrativos del centro educativo Salomón Ibarra Mayorga.

### **Fortalezas y debilidades de la gestión de la directora en los procesos administrativos**

Para detectar las fortalezas y las debilidades de parte de la comunidad educativa del Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga se realizó encuestas a los docentes y padres de familia, ya que son parte de los autores principales de la educación en dicha escuela y comunidad. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos de dichos instrumentos:

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>   |
|---|--|
| <b>Planificación:</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de los diferentes planes institucionales con la participación activa de los docentes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>No todos los docentes se apropian de los planes, ya que algunos mostraron desconocer mucho de los planes que se manejan en dirección</li> </ul> |
| <b>Organización</b>   |  |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La directora es muy organizada en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Delega responsabilidades.</li> <li>• Los docentes participan activamente.</li> <li>• Comunicación asertiva con toda la comunidad educativa.</li> <li>• Apoyo de la comunidad educativa en los diferentes planes y proyectos propuestos.</li> <li>• Gestión con ONG (Visión Mundial) para impulsar diferentes proyectos educativos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con un organigrama institucional.</li> <li>• No cuentan con un manual de funciones.</li> <li>• La misión y la visión del centro educativo no es conocida por la mayor parte de la comunidad educativa, puesto que no está visible en ninguna parte del centro.</li> <li>• Poco material didáctico.</li> <li>• Falta de apoyo de algunos padres de familia.</li> </ul> |
| <b>Dirección</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena dirección</li> <li>• Realiza acompañamiento pedagógico a docentes del centro educativo.</li> <li>• Implementa la motivación como estrategia de participación.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Vocación de servicio</li> <li>• Creativa y activa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy flexible</li> <li>• Algunas de las orientaciones no se dan en tiempo y forma.</li> </ul>   |

| <b>Control</b>  |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la planificación docente</li> <li>• Control de los proyectos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No siempre se le da seguimiento al control y evaluación de los planes institucionales producto del factor tiempo.</li> <li>• Falta de orientación a los padres que no permiten que su niño se independice.</li> </ul> |

*Fuente: Encuesta a padres de familia y docentes*

## VIII. CONCLUSIONES

- La comunidad educativa tiene conocimiento acerca de la gestión que realiza la directora en el centro por lo que es muy importante para el funcionamiento de la institución, la cual es positiva ya que es una directora activa que busca el bienestar y mejoramiento del centro educativo.
- La comunidad educativa valora como muy bueno el desempeño administrativo de la directora, lo cual es muy valioso ya que esto promueve la participación activa, y el compromiso de todos y todas en la ejecución de los proyectos educativos que se implementan en este centro educativo.
- Los docentes conocen sobre los diferentes tipos de gestiones que realiza la administración del centro, a diferencia de los padres de familia que no manejan a estos tipos que se implementan en la administración inclinándose únicamente por la *gestión educativa y de proyecto* que son las más evidentes para ellos y un porcentaje mínimo .
- Los docentes y padres de familia tienen poco conocimiento sobre algunos de los planes que se elaboran en el centro educativo, pues en gran parte de estos planes participan en su elaboración, pero en otros no participan.
- Todos los docentes tienen conocimiento sobre la misión y visión del centro educativo y gracias a nuestra visita a dicha escuela éstos valoraron su importancia, pues actualmente la directora colocó en un lugar visible tanto la misión como la visión.
- Algunas Fortalezas que se destacan es que la dirección implementa el acompañamiento pedagógico como elemento indispensable para el mejoramiento de la calidad educativa, elaboración de los diferentes planes institucionales con la participación activa de los docentes. La directora es muy organizada en el desarrollo de sus funciones, delega responsabilidades, los docentes participan activamente hay muy buena comunicación asertiva con toda la comunidad educativa.

- Como Fortalezas está el Apoyo de la comunidad educativa en los diferentes planes y proyectos propuestos y Gestión con ONG (Visión Mundial) para impulsar diferentes proyectos educativos.
- Entre las debilidades se resaltan que el centro carece de un manual de funciones.
- El centro educativo no cuenta con un organigrama institucional, esto conlleva a que la comunidad educativa no conozca específicamente los diferentes cargos que se desempeñan en el centro educativo y ocasiona problemas de información.
- La comunidad educativa está de acuerdo con la forma que se ha organizado el centro educativo para la elaboración de planes y proyectos institucionales.
- La comunicación entre la dirección y la comunidad educativa es muy buena elemento que le favorece a la institución ya que este es indispensable para lograr que todos los proyectos propuestos se lleven a cabo.

## **IX. RECOMENDACIONES**

### **Directora**

- Mantener informada a toda la comunidad educativa sobre las diferentes gestiones que se implemente en el centro educativo con el fin de promover una participación activa y garantizar que tanto docentes, estudiantes y padres de familia sean parte del desarrollo institucional.
- Involucrar a todos los docentes en la elaboración de los planes que se elaboran en este centro educativo, tomando en cuenta que este proceso se debe realizar en conjunto con la con los miembros de la institución para garantizar que todos den su aporte, valoraciones y puntos de vista.
- Capacitar al cuerpo directivo y docente sobre los procesos administrativos ya que así podrán tener una visión más amplia de cómo se debe de administrar un centro educativo y los paso que esto conlleva, logrando así mejores resultados en la ejecución de sus planes institucionales.
- Emplear estrategias como cronogramas o calendarización de trabajo para garantizar el acompañamiento pedagógico a todo el cuerpo docente ya que de esta forma se identifican las debilidades y se potencian las fortalezas del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Ejecutar el manual de funciones elaborado en la asignatura de organización educativa en donde se reflejen con claridad las actividades, responsabilidades y otros requerimientos de los diferentes cargos que se manejen en dicha la institución educativa.
- Se recomienda a la dirección garantizar el control y evaluación de lo planificado con el fin de garantizar el cumplimiento de las actividades y de esta forma procurar el cumplimiento de los objetivos.

**Docentes:**

- Involucrarse activamente en las diferentes gestiones administrativas que implemente la dirección del centro educativo con el fin de garantizar una mejor calidad de la educación.
- Seguir manteniendo buena comunicación con la directora del centro.
- Promover el sentido de pertenencia con la institución al conocer la misión y visión del centro.

## X. BIBLIOGRAFIA

- Bastardo, F. (2010). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LOS PROYECTOS EN DESARROLLO DE LA EMPRESA IMPSA CARIBE, C.A.* Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre."
- Balmaceda Zamora, H. A. (2014). *Administracion de Proyectos*. Managua: UNAN.
- Balmaceda Zamora, H. A. (2016). *ASIGNATURA ADMINISTRACION DE LA EDUCACION I, MODULO DE TRABAJO NUMERO 1*. Managua : UNAN.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (PEARSON EDUCACION, Ed.) (Tercera Ed). Colombia.
- Bernal Torrez, C. A., & Darío, H. (2008). *PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI*. Mexico: Person Educacion.
- Blandez Ricalde , M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID .
- Cano Plata, C. A. (2017). *LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINITRATIVO*. Bogota .
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Interamericana.
- Cipriano, G. L. (2014). *Procesos Administrativos* . Mexico: Patria.
- Esther. (03 de 03 de 10). *Tiempos Modernos*. Recuperado el 06 de 03 de 2019, de Tiempos Modernos.
- FERNANDEZ,S; ROSALES,M. (2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales, integrando la tecnología su impacto en la educación* . Buenos Aires, Argentina: Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación.
- Gutiérrez Juárez Yahaira Isabel, Namoyure Calero Damaris de los Ángeles. (2017). *Liderazgo que aplica la Directora para fortalecer las relaciones interpersonales en la comunidad educativa del centro educativo "Jehova Jireh" del distrito V del departamento de managua en el segundo semestre del año lectivo 2016*. Managua: UNAN Managua.
- GUTIÉRREZ, S. P. M. (2013). *MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS SOCIALES PARA LA CONVIVENCIA EN ESTUDIANTES DE GRADO SEXTO DEL INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL DE FACATATIVÁ ( ITIF)*. UNIVERSIDAD LIBRE.

Herrera Mesa Sergio Raul, Tobon Sergio. (2017). EL DIRECTOR ESCOLAR DESDE EL ENFOQUE SOCIOFORMATIVO. ESTUDIO DOCUMENTAL MEDIANTE LA CARTOGRAFÍA CONCEPTUAL . *Revista de Pedagogía* , 164-194.

Instituto Guatemalteco de Educacion Radiófonica, I. (2017). *10 Organización y Administración 1*. Ciudad de Guatemala: IGER, Talleres Graficos.

LINO, R. A. D. L. R. (2014). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CABILDO DE LA COMUNA SAN RAFAEL, PARROQUIA CHANDUY, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014*. UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

Luna González, A. C. (2015). *Procesos Administrativos*. MÉXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Marengo López Rosa Esther., Vásquez García Lilliam del Socorro. (2016). *Incidencia del Liderazgo de la directora en las Funciones Administrativas del “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”, turnos Matutino y Vespertino, ubicado en el Barrio el Recreo, Distrito III, Municipio Managua, II semestre 2015*. Managua: UNAN Managua.

Martinez Aguire, L. (2012). *ADMINISTRACION EDUCATIVA*. Tlalnepantla, Estado de México: RED TERCER MILENIO S.C.

Molina Jarquin Noel, Hernandez Ligia. . (2016). *LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA FUNCION ADMINISTRATIVA DEL “COLEGIO PÚBLICO Dr. SALVADOR MENDIETA CASCANTE, DISTRITO V, DURANTE EL AÑO 2016, DEPARTAMENTO DE MANAGUA* . Managua.

Navarro, I. J. (2016). *El modelo competencial del director escolar en el sistema educativo español en comparación con los modelos europeos. Su influencia en la mejora de los centros educativos*. Valencia.

Ortez, E. Z. (2013). *Asi se investiga. pasos para hacer una investigación* (Segunda Ed). Clasicos Roxsil.

Ruiz Gómez, P. G. (2012). *Dirección* . México: RED TERCER MILENIO .

Ruiz Jiménez , M. d., & Hernández Ortiz, M. J. (2007). *EL CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES: UN MARCO DE ESTUDIO*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de file:///C:/Users/My-PC/Downloads/Dialnet-ElControlEnLasOrganizaciones-2234297%20(2).pdf

Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: The McGraw-Hill.

Silva Lizano Fanny Guisela, Davila Tellez Josefina del Socorro, Carrero Montalbal Luby Fabiola. (2018). *LIDERAZGO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR*

*DEL INSTITUTO PÚBLICO JOSÉ DOLORES ESTRADA EN EL MUNICIPIO DE NANDAIME DEPARTAMENTO DE GRANADA, EN EL II SEMESTRE DEL AÑO 2017. Managua: UNAN Managua.*

Zacarías Ortiz, E. (2009). *Así se Investiga: Pasos para hacer una Investigación* (Vol. 6).

## XI. WEBGRAFIA

10tipos.com. (s.f.). Recuperado el 05 de 03 de 2019, de 10tipos.com:

<https://10tipos.com/tipos-de-administracion/>

(09 de 04 de 2016). Obtenido de

<https://usabilidaddelaplaneacionestrategicaenelmercado.wordpress.com/2016/04/09/principios-de-la-planeacion/>

A. (11 de 2018). *Concepto.de*. Recuperado el 06 de 03 de 2019, de Concepto.de:

<https://concepto.de/control-en-administracion/>

Archanco, R. (2012). Qué es gestión del conocimiento. Recuperado de

<https://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>

Campos, T. (s.f.). *Universidad Central de Venezuela*. Recuperado el 06 de 03 de 2019, de Universidad Central de Venezuela:

<https://catedraalimentacioninstitucional2.files.wordpress.com/2015/03/administracion3b3n-tema-11.pdf>

Concepto.de, E. de R. de. (2017). Gestión. Recuperado de

<https://concepto.de/gestion/#ixzz5glluo58p>

Conocimientosweb, A. (2013). Características de dirección. Recuperado de

<https://www.conocimientosweb.net/descargas/article842.html>

GESTION.ORG. (02 de 28 de 2019). Obtenido de GESTION.ORG:

<https://www.gestion.org/el-balance-general-de-la-empresa/>

Gomez, D. (s.f.). *Business Administration*. Obtenido de Business Administration :

<http://devigomez.blogspot.com/2013/05/proceso-administrativo.html>

Gutiérrez B., J. F. (s.f.). Recuperado el 06 de 03 de 2019, de

<http://docencia.udea.edu.co/edufisica/admondeportiva/modulos/unidad2.pdf>

Jara V., E. (15 de 08 de 2009). *DOCPLAYER*. Obtenido de DOCPLAYER:

<https://docplayer.es/6242514-El-control-en-el-proceso-administrativo.html>

Marko170. (s.f.). *monografias.com*. Recuperado el 06 de 03 de 2019, de

*monografias.com*: <https://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>

Molina Morales, D. O. (29 de 07 de 2013). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis:

<https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>

Molina Ramos, E. A. (04 de 11 de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:

<https://www.gestiopolis.com/importancia-del-proceso-administrativo-en-las-empresas/>

- Porto, J. P., & Merino, M. (2008). Concepto de gestión social. Recuperado de <https://definicion.de/gestion-social/>
- Redacción Peru21. (2015). ¿Qué es la gestión pública? Recuperado de <https://peru21.pe/vida/gestion-publica-204064>
- Reyes Santiago, B. G. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 06 de 03 de 2019, de Monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos56/conceptos-organizacion/conceptos-organizacion2.shtml>
- Román Pérez , L. A., & Pablos Solís , G. A. (06 de 2009). *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>
- Rouse, M. (2015). Gestión de proyectos. Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-proyectos-definicion>
- Salas Ramírez, A. (08 de 2014). Recuperado el 05 de 03 de 2019, de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>
- Santoma, S. (2017). Tipos de gestión. Recuperado de <https://www.tiposde.com/gestion.html>
- Significados.com*. (s.f.). (A. Proceso, Productor) Recuperado el 06 de 03 de 2019, de Significados.com: <https://www.significados.com/proceso-administrativo/>
- Sy Corvo, T. (s.f.). *Lifeder.com*. Recuperado el 06 de 03 de 2019, de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/organizacion-administrativa/>
- Twenergy, E. (n.d.). GESTIÓN AMBIENTAL. Recuperado de <https://twenergy.com/ecologia-y-reciclaje/gestion-ambiental>
- Valda, J. C. (s.f.). *Grandes Pymes*. Recuperado el 09 de 03 de 2019, de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>
- Yanez, D. (s.f.). *lifeder.com*. Recuperado el 02 de 03 de 2019, de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/caracteristicas-administracion/>

## **XII. ANEXOS**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



### Entrevista a directora

**Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_      **Hora:** \_\_\_\_\_

Estimada directora, somos estudiantes de tercer año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua. Actualmente estamos desarrollando una investigación sobre la incidencia de la gestión en los procesos administrativos de este centro de educativo, por lo tanto, le solicitamos nos brinde información sobre su quehacer profesional como COMO administradora en dicho centro, desde ya le agradecemos su colaboración.

#### I. DATOS GENERALES:

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_

Años de laborar como directora: \_\_\_\_\_

Años de laborar en este centro educativo: \_\_\_\_\_

#### II. GESTIÓN

2.1. ¿Qué es para usted la gestión educativa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.2. ¿Qué proceso desarrolla en el cumplimiento de la gestión educativa en este centro educativo?

---

---

2.3. Durante su función como directora en este centro educativo ¿Qué tipos de gestiones ha realizado?

---

---

---

2.4. ¿Cómo valora usted su desempeño como directora en la gestión educativa de este colegio ¿por qué?

---

---

---

2.5. ¿Qué gestiones ha realizado para mejor las condiciones del centro educativo?

---

---

2.6. ¿Qué fortalezas tiene como gestor educativo?

---

---

2.7. ¿Qué debilidades tiene en la gestión del centro?

---

---

### **III. PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

#### **3.1. Planificación**

3.1.1. ¿Cuáles son los tipos de planes existentes en el centro escolar?

---

---

3.1.2. ¿Qué instrumentos utiliza a la hora de planificar

---

---

3.1.3. ¿Cómo gestora administrativa explique la metodología que usted utiliza en la planificación de su trabajo?

---

---

3.1.4. ¿Cuál es la misión y visión del colegio?

---

---

3.1.5. ¿Elabora mensualmente cronograma de trabajo? ¿Qué aspectos incluye?

---

---

3.1.6. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes institucionales?

---

---

3.1.7. ¿Qué tipos de proyectos tiene planificado o en ejecución actualmente?

---

---

3.1.8. ¿En su planificación de trabajo incluye el acompañamiento pedagógico?  
¿Por qué?

---

3.1.9. ¿Usted delega funciones y en quien deposita esa confianza?

---

---

**3.2. Organización**

3.2.1. ¿Cómo incide la organización escolar en el trabajo educativo del centro?

---

---

3.2.2. ¿De qué manera está organizada la comunidad educativa?

---

---

3.2.3. ¿Cuenta con un organigrama? Sí\_\_\_ No\_\_X\_\_ ¿Por qué?

---

---

3.2.4. ¿Cuenta con un manual de funciones? Sí\_\_\_ No X ¿Por qué?

---

---

**3.3. Dirección:**

3.3.1. ¿Qué estilo de dirección implementa en este centro educativo? (Autocrático, Paternalista, Democrático, Burocrático) justifique su respuesta.

---

---

3.3.2. ¿Cómo motiva a los docentes a su cargo?

---

---

3.3.3. ¿A través de que medio brinda orientaciones a los docentes?

---

---

3.3.4. ¿Es capaz de escuchar y estar abierto a recibir sugerencias sobre su trabajo por parte de los docentes y estudiantes? Argumente su respuesta.

---

---

3.3.5. ¿Cómo estimula la participación de los padres de familia en las tareas o actividades planificadas en el Centro?

---

---

3.3.6. ¿Qué tipo de actividades planifica para dar a conocer a la comunidad educativa los proyectos y/o logros del Centro?

---

---

### **3.4. Control**

3.4.1. ¿Qué tipos de control realiza para evaluar el cumplimiento de las políticas educativas?

---

---

3.4.2. ¿Con que frecuencia realiza el control de planes?

---

---

---

3.4.3. ¿Quiénes son los encargados de controlar y actualizar la documentación de centro?

---

---

3.4.5. ¿Con que documentos normativos cuenta el centro?

---

---

3.4.6. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios del control en su quehacer administrativo?

---

---

*Muchas gracias por su colaboración  
en esta investigación*



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 A DOCENTES**

Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga.

San. Marcos Carazo.

**Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Estimados docentes, somos estudiantes de tercer año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua. Actualmente estamos desarrollando una investigación sobre la incidencia de la gestión en los procesos administrativos de este centro de educativo, por lo tanto, le solicitamos nos brinde información desde su perspectiva docente con respecto a esta temática.

**I. DATOS GENERALES**

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Años de servicio docente: \_\_\_\_\_ de laborar en este centro \_\_\_\_\_

Grado que imparte: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

## II. GESTIÓN

(Encierre en un círculo según considere su respuesta)

2.1. ¿Qué es la gestión educativa?

- a. Administración de recursos.
- b. Conjunto de acciones y procedimientos orientado al logro de objetivos en una organización.
- c. Proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas.

2.2. Según su valoración que tipos de gestiones administrativas se han realizado en este centro educativo.

- a) Gestión del conocimiento
- b) Gestión ambiental
- c) Gestión educativa
- d) Gestión de proyectos

2.3. En una escala del 1 al 10 valore el desempeño administrativo en este centro educativo.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

2.4. Enumere. ¿Cuáles son las fortalezas de la dirección en la gestión de los procesos administrativos?

1- \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

2.5. Enumere. ¿Cuáles son las debilidades de la dirección en la gestión de los procesos administrativos?

1- \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

### **III. PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

3.1. A qué proceso administrativo considera usted que se le da cumplimiento en la gestión administrativa de este centro educativo.

a) Planeación    b) Organización    c) Dirección    d) Control

Justifique su respuesta

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **3.2. Planificación**

3.2.1. ¿Con que tipo de planes cuenta este centro educativo?

- a. Plan Operativo Anual (POA)
- b. Plan Estratégico
- c. Plan Mensual
- d. Plan de Seguridad Escolar
- e. Otros: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3.2.2. ¿Conoce de otros planes que se elaboren en este centro educativo? Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿cuáles? \_\_\_\_\_

3.2.3. ¿Ha participado en la elaboración de los planes de este centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

3.2.4. ¿La dirección de este centro realiza acompañamiento pedagógico? ¿Por qué?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

3.2.5. ¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de este centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

### 3.3. Organización

3.3.1. ¿Existe un organigrama en este centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

3.3.2. ¿Existe un manual de funciones en este centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

3.3.3. ¿Cómo valora la organización en este centro educativo?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

### 3.4. Dirección

|    |  |
|----|--|
| A. | Autocrático (Autoritario)                      |
| B. | Paternalista (relaciones sociales y laborales) |
| C. | Democrático                                    |
| D. | Burocrático (formal, rígido, protocolo)        |

3.4.1. Selecciones. ¿Qué estilo de dirección se implementa en el centro?

3.4.2. ¿De qué manera motiva a los docentes en sus cargos? marque con una X las opciones que considere.

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Felicitaciones verbales | A. |
| Felicitaciones escritas | B. |

|  |    |
|--|----|
| Reconocimiento público (Mural, foto del mes, etc.) | C. |
| Gestión de becas                                   | D. |
| Otros  |    |

3.4.3. ¿Cómo es la comunicación con los miembros de la comunidad educativa?

Excelente\_\_\_\_ Muy buena\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_

3.5. **Control**

3.5.1. ¿Qué tipos de control realiza para evaluar el cumplimiento de las políticas educativas?

- a. Control de planes institucionales
- b. Control de planificación docente
- c. Control de proyectos
- d. Otros \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3.5.2. ¿Con qué frecuencia la dirección lleva el control de la planificación docente?

- a. Siempre
- b. Una vez al mes
- c. Una vez cada 3 meses
- d. Una vez por semestre
- e. Nunca

3.5.3. ¿Con que documentos normativos cuenta el centro educativo?

- a. Manual de funciones
- b. Organigrama
- c. Libro de actas
- d. Otros \_\_\_\_\_



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 Observación**

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Objetivos:**

- Identificar las condiciones de infraestructura del centro de estudio Salomón Ibarra Mayorga del departamento de Carazo municipio de San Marcos.
- Valorar las condiciones higiénicas y ambientales del centro educativo.

**Datos generales del centro**

- Nombre del centro educativo: Salomón Ibarra Mayorga.
- Ubicación: San Marcos – Carazo.
- Nombre de la directora: \_\_\_\_\_

| Aspectos a observar            | Si | No | Valoración |
|--------------------------------|----|----|------------|
| <b>Edificio</b>                |    |    |            |
| Cuenta con energía eléctrica.  |    |    |            |
| Cuenta con agua potable        |    |    |            |
| Cuenta con guarda de seguridad |    |    |            |
| Cuenta con una dirección       |    |    |            |
| Posee una sala de maestros     |    |    |            |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Los servicios higiénicos ¿están en buen estado?                               |  |  |  |
| Existen suficientes baños   |  |  |  |
| Posee lavamanos   |  |  |  |
| Cuenta con bebederos  |  |  |  |
| ¿Tiene espacio de recreación adecuado?  |  |  |  |
| ¿Posee canchas deportivas?  |  |  |  |
| ¿Cuenta con un espacio adecuado para realizar actos culturales?               |  |  |  |
| Posee un bar escolar  |  |  |  |
| Presenta las condiciones de infraestructura e higiene necesarias              |  |  |  |
| ¿Se ofrece comida saludable?  |  |  |  |
| ¿Cuenta con una cocina para preparar la merienda escolar?                     |  |  |  |
| Posee alguna bodega   |  |  |  |
| Cuenta con alguna biblioteca  |  |  |  |
| ¿Existe algún muro perimetral?  |  |  |  |
| Presenta seguridad a lo externo del centro.                                   |  |  |  |
| <b>Aulas de clase</b>   |  |  |  |
| Cuenta con un aula TIC  |  |  |  |
| El espacio de las es adecuado para la cantidad de alumnos.                    |  |  |  |
| Cuentan con la cantidad de pupitres necesarios para el número de estudiantes. |  |  |  |
| ¿Los pupitres están en buen estado?   |  |  |  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Los docentes cuentan con el mobiliario adecuado (escritorio, silla)       |  |  |  |
| Cuentan con materiales de limpieza  |  |  |  |
| Están debidamente limpias   |  |  |  |
| Poseen depósitos de basura  |  |  |  |
| Poseen pizarra acrílica   |  |  |  |
| Presentan murales actualizados  |  |  |  |
| <b>Pabellones</b>   |  |  |  |
| Poseen el tamaño adecuado para que los alumnos transiten de forma segura. |  |  |  |
| Se mantienen limpios.   |  |  |  |
| Existe andenes para el transito estudiantil.                              |  |  |  |
| <b>Condiciones higiénicas y ambientales</b>                               |  |  |  |
| Cuenta con áreas verdes   |  |  |  |
| Esta ornamentado (jardines)   |  |  |  |
| Cuenta con un hurto escolar   |  |  |  |
| el patio del centro está limpio (rozado)                                  |  |  |  |
| Posee depósitos de basura   |  |  |  |
|   |  |  |  |



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 A PADRES Y MADRES DE FAMILIA**

Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga.

San. Marcos Carazo.

**Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Estimados Padres y Madres de Familia, somos estudiantes de tercer año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua. Actualmente estamos desarrollando una investigación sobre la incidencia de la gestión en los procesos administrativos de este centro de educativo, por lo tanto, le solicitamos nos brinde información desde su perspectiva de padre y madre con respecto a esta temática.

**I. DATOS GENERALES**

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Sexo: F ( ), M ( ) Grado del hijo (a): \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_

Estado Civil: Soltero ( ), Casado ( ), Unión Libre ( )

Nº de Hijos Estudiando en el Centro: \_\_\_\_\_

**II. GESTIÓN**

(Marque con una x la letra que según considere su respuesta)

2.1. ¿Qué entiende por gestión educativa?

- a) Administración de recursos del centro educativo.
- b) Conjunto de acciones y procedimientos orientado al logro de objetivos en una centro educativo.
- c) Proceso que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas.

2.2. ¿Qué actividades considera usted que se realizan para el cumplimiento de la gestión educativa en este centro educativo?

- a) Capacitación Docente
- b) Obtención de Material Didáctico
- c) Actividades Culturales
- d) Dotación de Textos en los diferentes grados

2.6. Según su valoración que tipos de gestiones por parte de la dirección se han realizado en este centro educativo.

- e) Gestión del conocimiento
- f) Gestión ambiental
- g) Gestión educativa
- h) Gestión de proyectos

2.7. En una escala del 1 al 10 valore el desempeño por parte de la dirección en este centro educativo.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

2.8. Enumere. ¿Cuáles son las fortalezas de la dirección en cuanto a la gestión de la planificación, organización, dirección y control en el centro educativo?

- 1- \_\_\_\_\_
- 2- \_\_\_\_\_
- 3- \_\_\_\_\_

2.9. Enumere. ¿Cuáles son las debilidades de la dirección en cuanto a la gestión de la planificación, organización, dirección y control en el centro educativo?

1- \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

### **III. PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

3.1. ¿A qué proceso administrativo considera usted que se le da cumplimiento en la gestión administrativa de este centro educativo?

a) Planeación  b) Organización  c) Dirección  d) Control

Justifique su respuesta

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### **3.2. Planificación**

3.2.1. ¿Qué planes conoce del centro educativo?

a) Plan Operativo Anual (POA)

b) Plan Estratégico

c) Plan Mensual

d) Plan de Seguridad Escolar

e) Otros: ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3.2.2. ¿Ha participado en la elaboración de los planes de este centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

3.2.3. ¿Tiene conocimiento sobre la misión y visión de este centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

### 3.3. Organización

3.3.1. ¿Sabe usted si existe un organigrama en el centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

3.3.2. ¿Sabe usted si existe un manual de funciones en este centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

3.3.3. ¿Cómo valora la organización en este centro educativo?

Excelente \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

### 3.4. Dirección

3.4.1. Seleccione. ¿Qué estilo de dirección se implementa en el centro?

|  |    |
|--|----|
| Autocrático (Autoritario)                      | A. |
| Paternalista (relaciones sociales y laborales) | B. |
| Democrático                                    | C. |
| Burocrático (formal, rígido, protocolo)        | D. |

3.4.2. ¿De qué manera la dirección motiva a los padres, madres de familia y/o tutores para apoyar en las actividades del centro educativo? marque con una X las opciones que considere.

|   |  |
|---|--|
| Felicitaciones verbales                               |  |
| Felicitaciones escritas                               |  |
| Reconocimiento público<br>(Mural, foto del mes, etc.) |  |
| Otros   |  |

3.4.3. ¿Cómo es la comunicación con la directora del centro?

Excelente\_\_\_\_ Muy buena\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_

Justifique: \_\_\_\_\_

### 3.5. **Control**

3.5.1. ¿Conoce de qué manera la dirección realiza el control en las actividades del centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

3.5.2. ¿Es de su conocimiento si en el centro educativo cuenta con documentos normativos?

a) Manual de funciones \_\_\_\_\_

b) Organigrama \_\_\_\_\_

c) Libro de actas \_\_\_\_\_

d) Otros \_\_\_\_\_

*Muchas gracias por su colaboración*

*en esta investigación*



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 A ESTUDIANTES**

Centro Educativo Salomón Ibarra Mayorga.

San. Marcos Carazo.

**Fecha:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Estimados Estudiantes, somos estudiantes del tercer año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua. Actualmente estamos desarrollando una investigación sobre la incidencia de la gestión en los procesos administrativos de este centro de educativo, por lo tanto, le solicitamos nos brinde información desde su perspectiva de estudiantes con respecto a esta temática.

**I. DATOS GENERALES**

Sexo: F (  ), M (  ) Grado: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

(Marque con una x según considere su respuesta)

**II. GESTION**

2.1. ¿Qué es la gestión?

a. Administración de recursos.

b. Conjunto de acciones y procedimientos orientado al logro de objetivos en una organización.

c. Proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas.

2.2. ¿Qué cambios ha observado dentro del centro educativo?

a) Infraestructura

b) Mobiliario

c) Libros de Textos

d) Equipos Informático

2.3. ¿Qué actividades ha realizado la directora en este centro educativo?

a) Culturales y Artísticas

b) Académicas

c) Deportivas

d) Recreativas

### **III. PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

3.1. ¿Conocen de los Planes que el centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.2. ¿Conoce de qué forma está organizada el centro educativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.3. ¿Cómo valora la organización en este centro educativo?

Excelente\_\_\_\_ Muy buena\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_ Regular\_\_\_\_

3.4. ¿Cómo valoras el desempeño de las funciones de la Directora del centro educativo?

Excelente\_\_\_\_ Muy buena\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_

3.5. ¿Cómo es la comunicación con la directora del centro?

Excelente\_\_\_\_ Muy buena\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_

3.6. ¿De qué manera motiva la Directora a los estudiantes del centro?

|   |  |
|---|--|
| Felicitaciones verbales                               |  |
| Felicitaciones escritas                               |  |
| Reconocimiento público<br>(Mural, foto del mes, etc.) |  |
| Otros   |  |

3.7. ¿Qué acciones realiza la Directora para llevar el control?

- a) Control de Asistencia
- b) Puntualidad
- c) Uso del Uniforme
- d) Disciplina
- e) Participación activa

*Muchas gracias por su colaboración*

*En esta investigación*

## TABLAS DE DATOS DE ESTREVISTA A DOCENTES

| 2.1. Gestión |   |     |
|--------------|---|-----|
| a)           | 0 | 0,0 |
| b)           | 5 | 56  |
| c)           | 4 | 44  |

| 2.2. Tipos de gestiones |   |    |
|-------------------------|---|----|
| a)                      | 3 | 33 |
| b)                      | 0 | 0  |
| c)                      | 4 | 44 |
| d)                      | 2 | 22 |

| 2.3. Valoración del desempeño |   |     |
|-------------------------------|---|-----|
| 1                             | 0 | 0,0 |
| 2                             | 0 | 0,0 |
| 3                             | 0 | 0,0 |
| 4                             | 0 | 0,0 |
| 5                             | 0 | 0,0 |
| 6                             | 0 | 0,0 |
| 7                             | 0 | 0,0 |
| 8                             | 2 | 22  |
| 9                             | 4 | 44  |
| 10                            | 3 | 33  |

| 3.1. Procesos Administrativos |   |    |
|-------------------------------|---|----|
| a)                            | 5 | 56 |
| a y b                         | 3 | 33 |
| c)                            | 1 | 11 |

| 3.2.1. Tipos de Planes |   |    |
|------------------------|---|----|
| a)                     | 5 | 56 |
| b, c, d                | 2 | 22 |
| d)                     | 2 | 22 |

| 3.2.2. Conoce otro planes |   |    |
|---------------------------|---|----|
| SI                        | 4 | 44 |
| NO                        | 5 | 56 |

| 3.2.3. Participación en elaboración de planes |   |    |
|---|---|----|
| Si  | 7 | 78 |
| No  | 2 | 22 |

| 3.2.4. Acompañamiento Pedagógico |   |    |
|----------------------------------|---|----|
| Si                               | 8 | 89 |
| No                               | 1 | 11 |

| 3.2.5. Misión y Visión |   |     |
|------------------------|---|-----|
| Si                     | 9 | 100 |
| No                     |   | 0   |

| 3.3.1. Organigrama del Centro Educativo |   |    |
|---|---|----|
| Si                                      | 7 | 78 |
| No                                      | 2 | 22 |

| 3.3.2. Manual de Funciones |   |    |
|----------------------------|---|----|
| Si                         | 5 | 56 |
| No                         | 4 | 44 |

| 3.3.3. Valoración de la Organización |   |    |
|--------------------------------------|---|----|
| Excelente                            | 5 | 56 |
| Muy Bueno                            | 3 | 33 |
| Bueno                                | 1 | 11 |
| Regular                              | 0 | 0  |

| 3.4.1. Estilo de Dirección |   |    |
|----------------------------|---|----|
| a                          | 0 | 0  |
| b                          | 6 | 67 |
| c                          | 3 | 33 |
| d.                         | 0 | 0  |

| 3.4.2. Motivación por parte de la Directora |   |    |
|---|---|----|
| a   | 0 | 0  |
| b   | 2 | 22 |
| c   | 7 | 78 |
| d.  | 0 | 0  |

| 3.4.3. Comunicación |   |      |
|---------------------|---|------|
| Excelente           | 6 | 66,7 |
| Muy Bueno           | 2 | 22,2 |
| Bueno               | 1 | 11,1 |
| Regular             | 0 | 0,0  |

| 3.5.1. Tipos de Control |   |    |
|-------------------------|---|----|
| a                       | 2 | 22 |
| b                       | 6 | 67 |
| c                       | 1 | 11 |
| d.                      | 0 | 0  |

| 3.5.3. Control de planificación docente |   |    |
|---|---|----|
| a                                       | 4 | 44 |
| b                                       | 4 | 44 |
| c                                       | 1 | 11 |
| d                                       | 0 | 0  |

e | 0 | 0

| 3.5.4. Documentos Normativos |   |    |
|------------------------------|---|----|
| a                            | 3 | 33 |
| b                            | 1 | 11 |
| c                            | 5 | 56 |
| d.                           | 0 | 0  |

### TABLAS DE DATOS DE ESTREVISTA A PADRES DE FAMILIA

| 2.1. Gestión |    |    |
|--------------|----|----|
| a)           | 7  | 19 |
| b)           | 13 | 36 |
| c)           | 16 | 44 |

| 2.2. Actividades para cumplim. Gestión |    |    |
|--|----|----|
| a)                                     | 17 | 47 |
| b)                                     | 3  | 8  |
| c)                                     | 16 | 44 |
| d)                                     | 0  | 0  |

| 2.3. Tipos de Gestiones |    |    |
|-------------------------|----|----|
| e)                      | 2  | 6  |
| f)                      | 3  | 8  |
| g)                      | 16 | 44 |
| h)                      | 14 | 39 |
| No señaló               | 1  | 3  |

| 2.4. Valoración del desempeño |    |    |
|-------------------------------|----|----|
| 1                             | 0  | 0  |
| 2                             | 0  | 0  |
| 3                             | 0  | 0  |
| 4                             | 0  | 0  |
| 5                             | 2  | 6  |
| 6                             | 0  | 0  |
| 7                             | 3  | 8  |
| 8                             | 10 | 28 |
| 9                             | 7  | 19 |
| 10                            | 14 | 39 |

| 3.1. Procesos administrativos |    |    |
|-------------------------------|----|----|
| a)                            | 10 | 28 |
| b)                            | 9  | 25 |
| c)                            | 9  | 25 |
| d)                            | 8  | 22 |

| 3.2.1. Planes que conoce |    |    |
|--------------------------|----|----|
| a)                       | 0  | 0  |
| b)                       | 0  | 0  |
| c)                       | 18 | 50 |
| d)                       | 23 | 64 |
| e)                       | 0  | 0  |

| 3.2.2. Participación en elaboración de planes |    |    |
|---|----|----|
| Si  | 14 | 39 |
| No  | 22 | 61 |

| 3.2.3. Misión y Visión |    |    |
|------------------------|----|----|
| Si                     | 21 | 58 |
| No                     | 15 | 42 |

| 3.3.1. Organigrama |    |    |
|--------------------|----|----|
| Si                 | 4  | 11 |
| No                 | 32 | 89 |

| 3.3.2. Manual de Funciones |    |    |
|----------------------------|----|----|
| Si                         | 6  | 17 |
| No                         | 30 | 83 |

| 3.3.3. Valoración de las Organizaciones |    |    |
|---|----|----|
| Excelente                               | 9  | 25 |
| Muy Bueno                               | 17 | 47 |
| Bueno                                   | 4  | 11 |
| Regular                                 | 6  | 17 |

| 3.4.1. Estilo de Dirección |   |    |
|----------------------------|---|----|
| a)                         | 2 | 6  |
| b)                         | 8 | 22 |

|    |    |    |
|----|----|----|
| c) | 24 | 67 |
| d) | 2  | 6  |

| 3.4.2. Motivación del Director |    |    |
|--------------------------------|----|----|
| Felic. Verb.                   | 7  | 19 |
| Felic. Escr.                   | 2  | 6  |
| Recon. Púb.                    | 26 | 72 |
| Otros                          | 1  | 3  |

| 3.4.4. Comunicación |    |    |
|---------------------|----|----|
| Excelente           | 8  | 22 |
| Muy Bueno           | 20 | 56 |
| Bueno               | 6  | 17 |
| Regular             | 2  | 6  |

| 3.5.1. Control de actividades |    |    |
|-------------------------------|----|----|
| Si                            | 17 | 47 |
| No                            | 19 | 53 |

| 3.5.2. Conoce de documentos normativos |    |    |
|--|----|----|
| a)                                     | 2  | 6  |
| b)                                     | 0  | 0  |
| c)                                     | 32 | 89 |
| d)                                     | 0  | 0  |
| Ninguno                                | 2  | 6  |

## TABLAS DE DATOS DE ESTREVISTA A ESTUDIANTES

| 2.1. Gestión |    |    |
|--------------|----|----|
| a)           | 5  | 14 |
| b)           | 11 | 31 |
| c)           | 20 | 56 |

| 2.2. Cambios observados |    |    |
|-------------------------|----|----|
| a)                      | 15 | 42 |
| b)                      | 11 | 31 |
| c)                      | 6  | 17 |
| d)                      | 3  | 8  |
| No señaló               | 1  | 3  |

| 2.3. Actividades realizadas |    |    |
|-----------------------------|----|----|
| a)                          | 16 | 44 |
| b)                          | 8  | 22 |
| c)                          | 8  | 22 |
| d)                          | 3  | 8  |
| No señaló                   | 1  | 3  |

| 3.1. Conoce de Planes |    |    |
|-----------------------|----|----|
| Si                    | 11 | 31 |
| No                    | 25 | 69 |

| 3.2. Conoce organización del centro |    |    |
|-------------------------------------|----|----|
| Si                                  | 28 | 78 |
| No                                  | 8  | 22 |

| 3.3. Valoración de la organización |    |    |
|------------------------------------|----|----|
| Excelente                          | 25 | 69 |
| Muy Bueno                          | 5  | 14 |
| Bueno                              | 3  | 8  |
| Regular                            | 3  | 8  |

| 3.4. Valoración del desempeño directora |    |    |
|---|----|----|
| Excelente                               | 23 | 64 |
| Muy Bueno                               | 7  | 19 |
| Bueno                                   | 2  | 6  |
| Regular                                 | 0  | 0  |

| 3.5. Comunicación |    |    |
|-------------------|----|----|
| Excelente         | 19 | 53 |
| Muy Bueno         | 8  | 22 |
| Bueno             | 6  | 17 |
| Regular           | 3  | 8  |

| 3.6. Motivación de la Directora |    |    |
|---------------------------------|----|----|
| Felic. Verb.                    | 16 | 44 |
| Felic. Escr.                    | 1  | 3  |
| Recon. Púb.                     | 15 | 42 |
| Otros                           | 4  | 11 |

| 3.7. Actividades realizadas para control |    |    |
|--|----|----|
| a)                                       | 16 | 44 |
| b)                                       | 7  | 19 |

## Galería



