

UNAN - MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”

TEMA DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo que ejerce la delegada distrital del Ministerio de Educación (MINED) y su incidencia en la función directiva de los directores de los colegios públicos de secundaria vespertina, del distrito VI de Managua, departamento de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2021.

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Autor: Lic.: Alvaro Federico García Espinoza

Tutora: MSc. Martha González Rubio

Managua, Nicaragua 10 de enero del año 2022

DEDICATORIA

Al concluir esta tesis, quiero dedicarla primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, ser el manantial de mi vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día por su infinita bondad y amor.

- A mi Madre Amelia de Jesús Castillo Espinoza quien, sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida para formarme y educarme. A quien nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más grandes del mundo y sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarle que mis ideales, esfuerzos y logros son suyos.
- A mi hermana Lisbeth Samar Martínez Espinoza y sobrinos queridos Kelier y Dimas, por ser parte de mi motivación a lo largo de mi carrera.
- A mi tutora la MSc. Martha González Rubio, por su apoyo y paciencia en esta tesis, por haberme transmitido sus conocimientos y llevarme paso a paso a la culminación de la misma.
- A mi maestra de generaciones Dra. Magdaly Bautista Lara Q.P.D. por motivarnos a ser estudiantes con espíritu emprendedor en la vida a nivel profesional sin olvidar la calidad humana.

Para finalizar quiero dedicarles a todos mis docentes, por su tiempo, apoyo, así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de este V Cohorte.

Lic. Alvaro Federico García Espinoza

AGRADECIMIENTO

- A Dios nuestro creador por darme la sabiduría y bendición para poder concluir con éxito esta investigación.

- A mi familia y amigos por su amor incondicional apoyo en los momentos de desánimos y aflicciones.

- A todos los actores educativos que brindaron información sobre esta investigación, que siempre estuvieron dispuestos apoyarme en este proceso investigativo.

- A la Profesora Gloria Barahona, delegada distrital del MINED en el distrito 6, por haberme apoyado en todo el proceso de la investigación.

- De igual manera a mi tutora MSc. Martha González Rubio que con su dedicación me orientó en este proceso hasta llegar a su culminación.

- A la profesora MSc. Rosa Emilia Acuña por acompañarme como coordinadora de la Maestría en el proceso de desarrollo de la tesis.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, valorar el nivel de incidencia del liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED, en la función directiva de los directores de los colegios públicos de secundaria, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021.

En el diseño Metodológico se tomó en cuenta lo siguiente: es un estudio que está dirigido por el enfoque mixto el cual se caracteriza por su pluralismo metodológico o eclecticismo, usa la recolección de datos, es una investigación con base en el análisis de las estadísticas. Los instrumentos aplicados fueron: guía de entrevista, guía de revisión documental, guía de encuesta y guía de observación, los que se aplicaron a los actores involucrados, que conforman a la comunidad educativa, como son, la Delegada distrital, personal de apoyo de la delegación distrital, directores de los centros educativos de secundaria y los docentes.

Los resultados obtenidos más relevantes son: el liderazgo que ejerce la Delegada incide de manera positiva en los directores, además posee las características del liderazgo democrático, los tipos de comunicación que utiliza son el verbal, escrito, tecnológicos y también pone en práctica las funciones de dirección básicas que le permiten un buen desarrollo laboral.

Las recomendaciones sugeridas a la institución educativa son: dar atención personalizada a los directores enfocado en el contexto y realidad en la que se desarrolla de cada uno, reconocer los pequeños logros de los directores, personal administrativo y maestros motivándolos de manera creativa, específicamente en el cumplimiento de metas por ruta educativa, mantener el estilo de liderazgo, realizar visitas más continuas a los colegios de secundaria y establecer un acompañamiento conducido con sugerencias accesibles para mejorar.

Palabras claves: Incidencia, Liderazgo y función directiva

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Antecedentes	5
1.2.1. A nivel internacional	5
1.2.2. A nivel nacional.....	8
1.2.3. A nivel local.....	10
1.3. Justificación.....	11
II. OBJETIVOS	13
2.1. Objetivo General	13
2.2. Objetivos específicos	13
III. MARCO TEÓRICO	14
3.1. Liderazgo	14
3.1.1. Liderazgo Escolar.....	15
3.1.3. Liderazgo Académico	17
3.1.4. Liderazgo Administrativo	17
3.1.5. Tipos de Lideres	18
3.1.5.1. Autocrático:.....	19
3.1.5.2. Democrático:	19
3.1.5.3. Laissez-faire:	19
3.1.5.4. Transaccional.....	19
3.1.5.5. Transformacional.....	20
3.1.5.6. Carismático.....	20
3.1.5.8. Liderazgo Organizacional.....	22
3.1.6. Funciones del Líder.....	22
3.1.7. Cualidades del Líder	24
➤ Buenos comunicadores.....	24
➤ Empatía.....	25
➤ Responsable y Comprometido	25
➤ Visión estratégica	25
➤ Saber delegar.....	25
➤ Motivador	26
➤ Conocerse	26

➤ Persuasión.....	26
➤ Determinados y exigentes.....	26
➤ Valores	26
3.1.8. ¿Qué son las relaciones humanas?	27
3.1.9. Resolución de Conflictos	31
3.1.10. Tipología y niveles de conocimiento en los conflictos	33
3.1.12. La comunicación.....	34
➤ Comunicación oral:.....	35
➤ Comunicación escrita:.....	35
➤ Comunicación no verbal:.....	35
3.1.13. Niveles de comunicación:.....	35
➤ Nivel neutro:	35
➤ Nivel de roles:	35
➤ Nivel de funciones:	36
➤ Nivel de personalidad:	36
3.1.14. Inteligencia emocional/Control Emocional.....	36
3.1.15. La Inteligencia Emocional en la toma de decisiones	37
3.2.1. Importancia de la dirección	39
3.2.2. Principios de la Dirección	40
➤ El principio de la coordinación de intereses.....	40
➤ Impersonalidad de mando.....	40
➤ De la supervisión directa	40
➤ De la vía jerárquica	40
➤ De la resolución del conflicto	41
➤ Aprovechamiento del conflicto.....	41
3.2.3. Funciones, procesos o etapas de la dirección en la educación.....	41
3.2.4. Elementos de la Dirección	45
3.2.5. Recursos Humanos.....	47
3.2.5.1. Funciones relacionadas a los Recursos Humanos:	48
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	51
V. OPERATIVIZACIÓN DE LAS VARIABLES	52
Funciones, procesos o etapas de la dirección en la educación.....	58
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	60

6.3.	Población y muestra.....	62
6.5.	Técnicas de recolección de datos.....	64
6.5.1.	Métodos Teóricos y Empíricos	65
	Métodos Teóricos	65
	Métodos Empíricos.	65
	c) Encuestas:.....	66
	a) Guía de Observación:	66
	b) Guías de Entrevistas	66
	c) Guías de encuestas:.....	67
	d) Guía de Revisión documental:.....	67
6.6.	Validación de los instrumentos.....	68
	Procesamiento de la información.....	68
6.7.	Métodos y técnicas de Análisis	68
6.8.	Plan de Análisis e interpretación de los resultados.....	69
VII.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	70
7.1.	Estilo de Liderazgo.....	70
	7.1.1. Cualidades del Líder	73
	7.1.2. Relaciones Humanas.....	78
7.2.	La Comunicación.....	82
7.3.	Función Directiva.....	89
	7.3.1. Prácticas de la función directiva.....	90
VIII.	CONCLUSIONES	128
IX.	RECOMENDACIONES	130
X.	BIBLIOGRAFÍA	164
XI.	ANEXOS	170

I. INTRODUCCIÓN

En este estudio se destacó el nivel de incidencia que tiene el liderazgo de la delegada distrital del MINED, en el desempeño de la función directiva de los directores de los colegios públicos de secundaria del distrito VI de Managua, con el fin de garantizar el buen desarrollo del quehacer educativo en general, identificando posibles alternativas de mejoras para el buen desarrollo de los directivos.

El estudio se enfoca en superar las debilidades que se evidencian en el desarrollo de la función directiva de los directores de colegios públicos de secundaria, potenciando de manera positiva el liderazgo de la delegada distrital y su influencia en dichos directores, para garantizar el desarrollo de la función administrativa que se establece en la Ley General de Educación (Ley 582 – considerando VI).

Por estas razones se presenta el tema: “El liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED y su incidencia en la función directiva de los directores en los colegios públicos de secundaria, del turno vespertino, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021”.

Esta investigación presenta un estudio descriptivo correlativo, se determinara la relación existente entre el estilo de liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED y su incidencia en la función dirección de los directores de colegios públicos de secundaria, este estudio está estructurado en los siguientes apartados: en la primera parte tenemos la Introducción donde se contextualizan los antecedentes de la problemática del objeto de estudio, formulando la interrogante del problema de investigación y la justificación.

Luego seguimos con el planteamiento de los objetivos con los cuales se darán respuesta durante el desarrollo del trabajo, así como las variables que sirven de guía al mismo y se determina el marco teórico, el que contiene la fundamentación

teórica del estudio, las preguntas directrices, se formularon de manera que pueda dirigir la ejecución de la investigación, que den respuesta al problema que se plantea, para el desarrollo de estas se tomó en cuenta los objetivos específicos del estudio, los que dan pauta para la operacionalización de las variables.

El Diseño Metodológico, presenta los procesos utilizados durante el desarrollo del estudio, la cual permitirá realizar un trabajo acorde a métodos y técnicas según el enfoque entre ellas se mencionan, una entrevista a la delegada distrital y a los directores, encuesta a docentes y personal administrativo, guía de observación y revisión documental.

También, se desarrolló la recopilación de datos para el análisis e interpretación de resultados, obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Las conclusiones se realizaron partiendo de los hallazgos que se encuentren en la investigación durante el proceso de análisis, y las recomendaciones estuvieron dirigidas a proporcionar sugerencias según los resultados encontrados, también se presenta la bibliografía y los anexos considerados en el proceso investigativo.

La importancia de la investigación radicó en identificar el nivel de incidencia que tiene el liderazgo de la Delegada distrital en la función directiva de los directores de los colegios de secundaria en el distrito VI de Managua. También, el de haber identificado los tipos de comunicación que esta utiliza con la comunidad educativa y la eficiencia de los mismos. Se podrían evidenciar rutas que faciliten a otros directivos del sistema educativo nacional poder afianzar una práctica de liderazgo más acorde a las necesidades vigentes a través de posibles capacitaciones, actividades de integración de equipo, intercambio de experiencia, talleres o actualizaciones armónicas y de esa manera acercar más a todos los niveles jerárquicos presentes en el MINED.

1.1. Planteamiento del Problema

Los delegados distritales del Ministerio de Educación son los encargados de la gestión educativa y líderes académicos inmediatos de los directores de los colegios públicos, son ellos los responsables ante las autoridades departamentales y nacionales del Ministerio de Educación (MINED) para resolver cualquier situación que se presente en los centros de estudio.

Otra función que desempeñan los delegados es garantizar que se apliquen los procesos administrativos desde el nivel distrital, hasta los centros educativos principalmente la función de dirección, cuando estos no se desarrollan se presentan los incumplimientos de las tareas orientadas, o las mismas carecen de veracidad por la falta de acompañamiento a los directores desde la práctica de la función dirección.

La dirección escolar es determinante para un liderazgo de calidad y una gestión educativa efectiva, en este contexto, el delegado distrital debe asumir la función dirección y el liderazgo que se le ha sido asignado por el Ministerio de Educación (MINED), para tener un mejor control en los procesos directivos y poder dar solución oportuna a las problemáticas que se presentan.

En el contexto actual se asignan muchas responsabilidades propiamente administrativas a las autoridades distritales, que estas a su vez las trasladan a los directores para su cumplimiento, limitando el buen desarrollo de la función dirección desde la delegación, hasta los centros educativos, provocando poca presencia de los directores en los colegios y por ende poca o casi nulo el acompañamiento de los mismos a los maestros y procesos internos de la escuela.

Los directores en funciones tienen toda la disposición de trabajar y asumir con gran responsabilidad su cargo administrativo, pero muchos se ven limitados por la falta de conocimientos técnicos y académicos propios del cargo de dirección, una

buena parte de ellos son profesionales en áreas no afines a administración escolar, provocando que ejecuten de manera mecánica las orientaciones.

Esta situación estimuló a investigar lo que está pasando en cuanto al liderazgo que debe ejercer la delegada distrital del MINED y su incidencia en la función de dirección de los directores en los colegios públicos de secundaria, por eso nace la siguiente interrogante:

¿Cómo incide el estilo de liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED, en la función directiva de los directores en los colegios públicos de secundaria, del turno vespertino, en el distrito VI de Managua, departamento de Managua?

1.2. Antecedentes

Durante el proceso de investigación se procedió a realizar revisión bibliográfica y se encontraron estudios realizados con Incidencia del liderazgo del director en el desempeño de las funciones administrativas, que aportan elementos fundamentales para sustentar la investigación, entre las cuales se mencionan las siguientes:

1.2.1. A nivel internacional

a) Se encontró un estudio de seminario realizado por (Campos, Garita, Retana, & Vindas-Quesada, 2020), titulado “Relación entre los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos desde la percepción docente del circuito 02 de la Dirección Regional de Heredia en el 2019”, esta investigación se plantea como objetivo: Analizar la relación de los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos desde la percepción docente del circuito 02 de la Dirección Regional de Heredia y tanto está referido a la relación entre los estilos y prácticas de liderazgo, para optar por el grado de Licenciatura en Administración Educativa de los gestores educativos, llegando a las siguientes conclusiones:

- Los directores con un liderazgo transformacional son capaces de fomentar un trabajo en equipo, por medio del cual alcanzan las y objetivos que como institución tienen planteados.
- Los gestores educativos que establecen un liderazgo transaccional obtienen un buen rendimiento por parte de su equipo de trabajo, ya que les reconocen a sus colaboradores cuando sus acciones o el trabajo ejecutado tiene los resultados esperados, lo cual genera motivación en el personal.
- Con respecto al estilo de liderazgo laissez faire, es el liderazgo que se presenta en menor medida en los líderes de los centros educativos.
- Por otra parte, los líderes educativos ponen en marcha las prácticas de liderazgo en su labor como directivos de las instituciones educativas.

b) Otra tesis de grado realizada por Castillo (2015), titulada “Función Administrativa del director y la implementación en el Currículum Nacional Base” con el objetivo: Describir la relación que tiene la función administrativa del director en la implementación del Currículum Nacional Base, para obtener el título de Pedagogía con orientación en administración evaluación educativa en el grado de Licenciada, desarrollada en Quetzaltenango, Guatemala llegando a las siguientes conclusiones:

- Se evidenció que los directores de los centros educativos de nivel primario, del Distrito Escolar No. 090104 del área rural de Quetzaltenango, desconocen sus obligaciones contenidas en la Ley de Educación en la que describe que él director debe; Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente, de acuerdo con la implementación el Currículum Nacional Base.
- Se cotejó que los directores se enfrentan, ante la dificultad de impulsar estrategias administrativas para la implementación del Currículum Nacional Base, por el poco dominio del nuevo currículum manifestando desinterés, actitud negativa y responsabiliza al Ministerio de Educación en esta tarea.
- Los directores tienen limitaciones en su función administrativa para implementar el Currículum Nacional Base, por falta de apoyo del Ministerio de Educación, debido a que no capacita a todos, ni da seguimiento, asimismo los docentes no cuentan con ejemplares en físico del Currículum Nacional Base.
- Se demostró que los directores no tienen una formación administrativa adecuada para dirigir los centros educativos y se han acomodado al trabajo que realizan.

- c) Otra tesina referida al Liderazgo y su incidencia en la Administración, elaborado en Guatemala por (Hernández M. H., 2014), para obtener la Licenciatura en Pedagogía y Administración de la Educación, titulada “El Liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de departamento de Suchitepéquez”, con el objetivo: Analizar la incidencia del Liderazgo en el proceso de Administración Escolar de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Telesecundaria de Suchitepéquez, llegó a las siguientes conclusiones:
- El tipo de liderazgo que prevalece en los administradores escolares de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria del departamento de Suchitepéquez, puede aseverarse que en su mayoría, se practica el liderazgo autocrático, puesto que no se respetan las opiniones de docentes ni se asume responsabilidad en la ejecución de las diferentes actividades escolares que se realizan durante el ciclo escolar, ya que los docentes son los únicos encargados de asumir la responsabilidad de las comisiones que se les asignan Asimismo, hay directores que toman decisiones por sí solos, sin consensuar con el personal docente.
 - Las destrezas y atributos de liderazgo que deben poseer los administradores escolares para entender y mejorar el proceso administrativo escolar de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de Suchitepéquez, son sin duda alguna: mantener un liderazgo democrático, que les permita respetar la opinión de los demás, una actitud positiva de diálogo, fortalecer sus conocimientos y habilidades, practicar la verdad en todo momento, aceptar sugerencias y promover la participación de todos, entre otros.
 - Para que el liderazgo favorezca el desarrollo de una administración eficiente y eficaz en los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de Suchitepéquez, es necesario que los directores reconozcan los beneficios que se logran al poner en práctica el liderazgo y con base a ello, concreten a nivel

de sus establecimientos, aspectos esenciales tales como: buena comunicación, adecuadas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, buen clima organizacional, idóneo proceso de toma de decisiones, entre otros.

1.2.2. A nivel nacional

En el centro de documentación del departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, “CEDOC”, se encontró registros de investigaciones que se relacionan con el tema de Liderazgo del director y su Incidencia en las funciones administrativa, recopilando las siguientes:

a) Los autores Molina & Hernández (2016), en la investigación titulada Liderazgo del director en la Función Administrativa del “Colegio Público Dr. Salvador Mendieta Cascante”, Distrito V, durante el año 2016, Departamento de Managua, con el objetivo: valorar el liderazgo, que ejerce el director en la función administrativa, en el colegio público Salvador Mendieta Cascante, ubicado en el departamento de Managua, distrito V, durante el II semestre del año 2016, donde los resultados más relevantes en este estudio, fueron:

- El tipo de liderazgo del director lo identifican de estilo democrático, lo que puede favorecer a la comunidad educativa porque el director fomenta la participación entre estudiantes y maestros, escucha, opina y los respeta. Ejerce liderazgo en las diferentes actividades del centro, promoviendo un clima de cooperación e involucrando a la comunidad educativa.
- A través de los encuestados, en su mayoría, se puede evidenciar que tanto estudiantes como padres de familia coinciden que las relaciones con las autoridades del centro educativo son excelentes.
- Estudiantes y docentes coinciden en otra fortaleza, en que el director estimula y fomenta a la comunidad a la participación activa.

b) Otro estudio de, Muñoz & Mejía (2014) titulado "El Liderazgo del director y su incidencia administrativa en el centro Escolar "José Dolores Estrada" del distrito VI de Managua, Departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2014", con el objetivo: Analizar el Liderazgo ejercido por el Director y su incidencia en las Funciones, Administrativas en el Centro Escolar "José Dolores Estrada" del distrito VI de Managua departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014, llegó a las siguientes conclusiones.

- Las funciones administrativas que aplica el director no son cumplidas al cien por ciento puestos que realiza diversas actividades que demandan de su tiempo, impidiendo realizar funciones meramente administrativas. Además, no cuenta con manual de funciones que especifique su roll.
- El centro no cuenta con cuerpo administrativo que permita el cumplimiento eficiente de las funciones administrativas limitando de esta forma la buena andanza del mismo.
- El liderazgo que ejerce el director es democrático esto le permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, pero se requiere mayor dominio de las funciones y empoderamiento del cargo.
- El director a pesar que no posee los conocimientos y experiencias para desempeñar el cargo ha realizado diferentes proyectos en pro del centro escolar.

C) Otro estudio de, Peugnet (2020), titulado "Influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional del centro escolar los Espinozas, ubicado en la comunidad San Pablo, del municipio de San Rafael del sur, del Departamento de Managua; durante el II semestre del año 2020", con el objetivo: Analizar la influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional del centro escolar los Espinozas, ubicado en la comunidad San Pablo, del municipio de San Rafael del sur, del Departamento de Managua; durante el II semestre del año 2020 llegó a las siguientes conclusiones:

- La directora ejerce un liderazgo democrático porque trabaja en comunicación asertiva y afectiva con la comunidad educativa.
- Las vías de comunicación que utiliza la directora para la toma de decisiones oportunas y efectivas son: el diálogo, reuniones mensuales con el personal docente y reuniones con los padres de familia.
- La influencia del liderazgo de la directora influye de manera positiva en la comunidad educativa, manifestándose en la labor de los docentes.

1.2.3. A nivel local

En la delegación del distrito VI, del Ministerio de Educación, se constató que no se ha llevado a cabo ningún estudio relacionado al tema antes descrito, siendo esta la primera investigación que se desarrollará, por lo tanto, servirá de base informativa para futuras investigaciones y según fuentes del MINED es primera vez que se realizará en Managua un estudio como este.

En síntesis, con la revisión de estas investigaciones se puede concluir que el buen liderazgo propicia una buena gestión y dirección de los procesos educativos, y es el director el encargado de realizar esta tarea, la cual depende en gran medida del nivel de influencia que ejerce sobre el personal a cargo en la institución, sin importar el rol que desempeñe cada trabajador.

Un buen liderazgo en la institución permitirá una buena articulación y comunicación entre el personal creando un ambiente de satisfacción y de relaciones entre la comunidad educativa la cual incidirá directamente en el rendimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los trabajos revisados han aportado para tener mayor orientación metodológica y científica para el abordaje de la presente investigación, de forma específica se han retomado algunos aportes y reflexiones teóricas para la fundamentación y profundización en algunos análisis de este informe.

1.3. Justificación

Lo que motivo al investigador fue, la necesidad del fortalecimiento de la función dirección en los directores de los colegios públicos de secundaria del distrito VI de Managua, donde al desarrollar el trabajo de coordinación y articulaciones de acciones entre la delegación territorial de la alcaldía y los colegios de secundaria, los directores presentaron debilidades en el ejercicio directivo al momento de desarrollar las diferentes actividades planteadas, por lo tanto se consideró oportuno valorar el nivel de incidencia que tiene el liderazgo de la delegada distrital del MINED en la función directiva de los mismos.

Según el valor teórico se plantea que, para el Sistema Educativo, los recursos que se destinan para ejercer la función dirección y liderazgo de los representantes directivos desde el nivel distrital y colegios en una institución educativa, está sujeto a la jerarquía establecida por el MINED en cada distrito, por lo cual esta función recae en la figura de la delegada distrital, la cual incide plenamente en los directores.

Metodológicamente para cumplir los objetivos que se plantearon para este estudio, se utilizaron métodos empíricos, como entrevista y encuesta, aplicados a los actores involucrados en el estudio. Así como la revisión documental realizada a documentos oficiales y la observación aplicada a procesos directivos en diversos contextos del estudio.

En términos de viabilidad y utilidad, los resultados de la información obtenida de este estudio sentarán un precedente para los futuros profesionales de la educación; asimismo, esta información contribuirá a desarrollar y orientar la toma de decisiones por parte de los delegados distritales del MINED, de igual forma que se puede producir una reflexión y mejoramiento de la función directiva con la finalidad de fortalecer y apoyar el logro de objetivos y mejoramiento del liderazgo de los directores.

Este estudio tiene sus implicaciones prácticas ya que se pretende apoyar de forma directa el trabajo realizado por los delegados distritales del MINED y los directores de los colegios de públicos de secundaria, además de destacar las funciones que estos asumen y también beneficiará a la práctica que realizan los docentes, también servirá de pauta para la realización de nuevas investigaciones sobre el liderazgo de los tomadores de decisiones en educación, así como a la comunidad educativa en general.

Los resultados obtenidos de este estudio serán relevantes, porque ayudarán a encontrar algunas alternativas para posibles soluciones en miras de mejorar la calidad del liderazgo que ejercen los delegados distritales del Ministerio de Educación y como éste repercute a su vez en la incidencia de la función directiva de los directores.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

2.1.1. Valorar el nivel de incidencia del liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED, en la función directiva de los directores de los colegios públicos de secundaria, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021.

2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Describir el estilo de liderazgo que ejerce la delegada del MINED del distrito VI de Managua.

2.2.2. Enumerar los tipos de comunicación que ejerce la delegada del MINED del distrito VI de Managua.

2.2.3. Identificar las prácticas de la función directiva que aplica la delegada del MINED del distrito VI de Managua, con los directores de los colegios públicos de secundaria.

2.2.4. Analizar la incidencia del liderazgo de la delegada del MINED del distrito VI del municipio de Managua, en la función directiva de los directores de los colegios públicos de secundaria.

2.2.5. Proponer un plan de mejora que contribuya al liderazgo de la delegada y su incidencia en la función directiva de los directores de los colegios públicos de secundaria.

III. MARCO TEÓRICO

En este apartado se da la fundamentación desde el punto de vista teórico de las variables que se utilizan en el estudio el cual se desarrolló en la delegación distrital del MINED y los colegios públicos de secundaria del distrito VI, las cuales se detallan a continuación:

3.1. Liderazgo

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores se mencionan a continuación:

Según Hernández, Tobón & Vásquez (2015), El concepto de liderazgo fue desarrollado principalmente en el ámbito organizacional para estimular a los trabajadores en el logro de las metas establecidas, lo cual a través del tiempo provocó que este término se utilizara en otros ámbitos como el deportivo, gerencial y político. Recientemente en el campo educativo se busca desarrollar el liderazgo de manera pedagógica, distribuida y transformacional en los equipos directivos y docentes de las instituciones para mejorar los resultados de aprendizaje. (párr 2)

En este concepto hace referencia al liderazgo en el ámbito organizacional a como se conocía hace algunos años atrás, pero como bien lo dice ya no solo se ve el liderazgo enmarcado en el logro de las metas de los seguidores, sino también se establece desde el ámbito educativo el desarrollo de este, pero con un modelo transformacional para garantizar que los equipos de dirección de las instituciones educativas mejoren sus resultados.

Como lo menciona Chiavenato (2021) “es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización”.

Por otro lado, otro actor manifiesta que:

El comportamiento del jefe está vinculado a la naturaleza del grupo, según Martínez Guillén (2012), cuando no dictado por él, la dificultad para el jefe jerárquico o estatuario consiste, pues, en adoptar un papel que le permita reflejar las aspiraciones del grupo sin dejar de ser capaz de controlar sus acciones al fin de realizar las tareas asignadas al mismo.

Como podemos observar en este concepto sobre liderazgo nos describe que el líder se comprende desde el quehacer del mismo en el grupo donde se desarrolla, esto nos indica que podemos valorar al líder según las características y conceptos de sus grupos de trabajo, por ejemplo en el marco de la educación el líder debe influir de tal manera que promueva un desarrollo directivo y académico eficaz de los directores en los centros educativos y estos a su vez implementarlo en sus maestros para alcanzar las metas establecidas por la entidad educativa.

3.1.1. Liderazgo Escolar

Para definir liderazgo escolar haremos referencia a la investigación, ahora clásica de:

Waters, Marzano y McNulty, que abarco a más de un millón de alumnos en Estados Unidos, atribuye al liderazgo una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los alumnos. En América Latina, en tanto, las investigaciones referidas a las llamadas “escuelas de calidad” revelan conclusiones similares. En efecto, las escuelas de sectores pobres con resultados destacables muestran la importancia que tiene el liderazgo de sus directivos en el mejoramiento de los logros obtenidos. Alfredo Rojas (2006)

Como podemos analizar en el estudio que referimos anteriormente vemos positivo el liderazgo de los directivos en el desarrollo del aprendizaje de los alumnos, por tanto, podríamos decir que, si influye el liderazgo de la delegada en los directores

y por ende también el de estos últimos en los maestros, pero lo aclararemos de manera más efectiva en el desarrollo de este estudio.

Para concluir con el concepto de liderazgo podemos decir que es una función esencial que depende fuertemente de la comunicación y de la motivación utilizada de manera efectiva, lo que permite a un administrador escolar obtener una participación activa y consciente en la consecución de los objetivos institucionales.

3.1.2. Importancia del Liderazgo

Tomando como referencia a Argos (2014) el liderazgo es muy importante para el desarrollo de los objetivos planteados en toda organización por esa razón se constató este término llegando a las siguientes conclusiones (pp.147-150):

La temática del liderazgo está omnipresente en nuestro contexto cotidiano, apareciendo por doquier, ya sea como causa o como consecuencia de estados de cosas que nos ocupan y/o preocupan; de situaciones a las que nos enfrentamos y que deseáramos mantener, potenciar o transformar; de realidades que vislumbramos como retos y cuya presencia atisbamos como necesaria. Está claro, la temática o problemática del liderazgo es algo constatable, relevante y vigente.

En este apartado se deja claro que el liderazgo está presente en todos los aspectos de nuestras vidas y que se puede constatar a través de los resultados obtenidos en el desarrollo tanto personal, como laboral.

Para fortalecer este estudio debemos estar claros de los conceptos de liderazgo académico y liderazgo administrativo, debido que estos dos van de la mano en el desarrollo del liderazgo de los directivos escolares.

3.1.3. Liderazgo Académico

El proceso de calidad educativa requiere de directivos con desempeño eficiente, comprometidos, donde la honestidad, veracidad, respeto, trabajo, entrega, equilibrio, seguridad, empatía, equilibrio y solidaridad sean el baluarte que le permitan crecer e innovar, con suficiente autoconfianza, autocrítica y autoconocimiento para provocar el desarrollo integral de los alumnos, que sepan tomar decisiones sin coartar iniciativas, que comparta el poder, no lo centralice, además de delegar sin olvidar responsabilidades.

El Liderazgo Académico debe sustentarse mediante las siguientes acciones:

Diagnosticar: Es necesario conocer la situación real que prevalece en cada centro de trabajo, sus fortalezas y sus debilidades, esto se hace mediante instrumentos adecuados de recolección de datos.

Planificación: Después de analizar resultados se pasa a la elaboración de un plan de trabajo o de acción tendiente a superar la problemática detectada, contemplando objetivos, propósitos, estrategias y formas de evaluación o monitoreo.

Evaluación de Resultados: Es una forma de comprobar si las estrategias establecidas en el plan de trabajo fueron las apropiadas, verificar la calidad de los aprendizajes. Elaboración del Page (2020)

3.1.4. Liderazgo Administrativo

Por otro lado Aldape (2007), dice que hablar del liderazgo administrativo:

Implica que los ejecutivos estén conscientes que su rol dentro del contexto organizacional, desear ser considerados como líderes, les exige exhibir comportamientos que demuestren su capacidad para: convencer al

personal que colabora con ellos del valor de su contribución al éxito en el logro del cometido de su área y empresa, y entusiasmar al personal al grado de luchar por alcanzar la visión que él les comparte. (párr. 4)

Con frecuencia encontramos que los empleados demandan que sus supervisores se comporten como líderes, más que como administradores. La estructura organizacional es crítica para animar el liderazgo administrativo. El conjunto de estos factores sienta las condiciones básicas para cultivar un mejor o peor liderazgo administrativo.

Es así, como podemos analizar que en casi todos los equipos de trabajo se encuentra una persona, que sobresale de las demás desarrollando una visión ante las dificultades y con una gran decisión para resolver y sortear las circunstancias. Pero que lo es aún más la integridad, honestidad, humildad, valentía, compromiso, sinceridad, pasión, confianza, positivismo, genio, determinación, compasión, motivación y sensibilidad, ya que estas cualidades lo hacen verdaderamente humano y preocupado por su entorno.

3.1.5. Tipos de Lideres

Ahora daremos a conocer los diferentes tipos de liderazgos que pueden estar presentes en los directivos escolares, de los cuales identificaremos algunos en el desarrollo del estudio planteado:

Desde 1939, Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales con niños acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores Fragoso (2021)

- 3.1.5.1. Autocrático: Estilo en el que líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el provocó el mayor nivel de descontento en sus experimentos.
- 3.1.5.2. Democrático: Estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.
- 3.1.5.3. Laissez-faire: Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados.
- 3.1.5.4. Transaccional

Por otro lado, tenemos el líder transaccional, también conocido como liderazgo gerencial, es un estilo de liderazgo en el que el ejecutivo se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de sus subordinados.

Como tal, el liderazgo transaccional se basa en un intercambio o transacción: El líder premia a los trabajadores que realizan sus tareas a los niveles especificados, y castiga a los trabajadores que no cumplen con esos estándares establecidos.

En cuanto a la relación entre líder y subordinados:

Se basa en teorías que asumen que los individuos no están motivados por sí mismos para realizar sus tareas y necesitan estructura, instrucción y supervisión para llevar a cabo sus trabajos. La teoría también postula que los trabajadores realizarán sus tareas como el líder transaccional quiere que las

hagan a cambio de que el líder ofrezca algo que los trabajadores quieren, como un pago. Rouse (2017).

3.1.5.5. Transformacional

También tenemos al líder transformacional o adaptativo el cual se centra en ayudarse unos a otros, a tener en cuenta a los demás para que el trabajo sea alentador y armonioso.

El líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo seguidor.

Una persona con este estilo de liderazgo es un verdadero líder que inspira a su equipo con una visión compartida al futuro.

Según Cuartas (2017), También se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de su equipo y se orienta a transformar sus creencias, actitudes y sentimientos, haciendo que adopten y hagan propia la cultura de la organización, (párr. 3).

3.1.5.6. Carismático

En el proceso de la búsqueda de los tipos de líderes ¿cómo podemos identificar al líder carismático?

Visto con más detalle, el líder carismático según Barcelona (2017), cuenta con una serie de características que lo diferencian de otros líderes como el autocrático o el burocrático, perfiles en los que se pone el énfasis en la autoridad y las jerarquías institucionales. Sin embargo, el líder carismático también puede entenderse como una conjunción de liderazgos como el participativo, el emprendedor o el proactivo, tomando de cada uno ciertas facultades que luego, sumadas a una personalidad atractiva y a la facilidad para llegar a un público determinado, le otorgan su cualidad más

representativa. Independiente del campo en el que se desenvuelva, repasemos las cinco cualidades que mejor definen a un líder carismático (párr. 2).

- Alegres y amables: el líder carismático sabe que la mejor manera de llegar a los otros es a través de una actitud distendida y una sonrisa amable y confiada. La energía positiva es uno de sus rasgos más característicos.
- Optimistas: aunque nunca pierden el sentido de la realidad, su función consiste en potenciar las posibilidades de cada situación o proyecto y hacerlo desde perspectivas favorables para el clima organizacional. En algunos casos, incluso, ejercen la función de animadores de grupos. Su mira está puesta en el futuro inmediato.
- Proactivos: su lema, en este sentido, se resume de la siguiente manera: «prohibido quedarse en la queja». Es decir, el líder carismático propone, aporta y pone en marcha soluciones ante determinados conflictos o situaciones.
- Empáticos: no sólo piensan en los demás, sino que además piensan como lo harían los demás. Tienen una disposición permanente a ponerse en el lugar de los otros y a ver las cosas desde distintas perspectivas. Su misión es clara: servir a los otros.
- Miran más lejos: el líder carismático no sólo acepta tal como son a las personas que tiene a su cargo, sino que también potencia los talentos o cualidades de cada uno de ellos. La idea es obtener el equilibrio perfecto entre rendimiento y satisfacción con las tareas que se realizan dentro de un proyecto.

3.1.5.7. Burocrático

Dentro de los estilos también tenemos el Liderazgo Burocrático:

El líder burocrático es una persona apegada totalmente a las reglas y políticas de la organización, dentro de las empresas podemos encontrar que este tipo de líder exige a su equipo de trabajo el mismo apego que él tiene a estas reglas.

El siente que siempre tiene que buscar cuales son las reglas pertinentes para realizar todas las actividades comportamiento-org (2017).

3.1.5.8. Liderazgo Organizacional

Por otro lado, Erkutlu (citado por Reyes-Jácome & Lara, 2011) sostiene que el liderazgo organizacional es entendido como el procedimiento de influjo social definido por los objetivos de la empresa, que propicia comportamientos que benefician la trascendencia de los objetivos, afectando al mismo tiempo el sostenimiento de la cultura y del colectivo en sí (p.161).

Mientras que referenciando a Stech (2007), considera al líder como el sujeto con las habilidades necesarias para el progreso de los miembros del grupo, del que él hace parte (p. 161). Debido a que existen relaciones entre el liderazgo de un grupo y el desempeño de los individuos que lo integran y hacen parte de sus dinámicas organizacionales Godoy y Bresó (2013).

Según, otro actor:

Los líderes constructivos son los que entendemos que no sólo tratan de subir una escalera, sino que hacen subir a todos conjuntamente, pero para ello construyen desde abajo, por lo que los podemos detectar que son personas que hacen crecer a cada miembro del equipo, mirando por el bien de todos, es decir empiezan a excavar la organización, como si levantáramos un edificio hacía arriba, pero alrededor de la propia excavación también construyen puntos de apoyo hasta que se convierten en un miembro integral de la construcción que apoya el resto de la organización. (Lloria, 2015, párr. 2)

3.1.6. Funciones del Líder

Para comprender los conceptos de Liderazgo es necesario conocer la estructura y el funcionamiento de los grupos donde se manifiesta. A partir de las necesidades

del grupo (alcanzar una meta común, mantenerse como equipo de trabajo cohesionado y respetar las necesidades propias de los individuos), se desarrolla una personalidad característica que define al grupo como tal y define el tipo de liderazgo que ejerce la persona y en el caso de este estudio se desarrolla en el marco educativo, por tanto se identificara que proceso desarrollan los principales líderes educativos y para esto también tenemos que definir las funciones de estos, las cuales de detallan a continuación:

Según (Adair) Tenemos las siguientes funciones que un líder debe cumplir para poder satisfacer las necesidades del grupo:

➤ Planificar:

Buscar toda la información disponible.

Definir la meta y las tareas para alcanzarla.

Elaborar un plan ejecutable basado en un marco adecuado de toma de decisiones.

➤ Introducir:

Explicar al grupo los objetivos, el plan y por qué resultan necesarios.

Asignar tareas a los miembros del grupo.

Establecer los estándares del grupo.

➤ Controlar:

Mantener los estándares del grupo.

Ejercer la influencia precisa para cumplir con los tiempos asignados.

Asegurar que todas las acciones se encaminen al cumplimiento de los objetivos.

Apuntalar al grupo hacia la acción/decisión.

➤ Ayudar:

Aceptar a las personas y sus contribuciones para el logro de los objetivos.

Alentar al grupo y a los individuos que lo componen.

Disciplinar al grupo y a sus integrantes.

Crear espíritu de equipo.

Resolver los desacuerdos y disputas o contribuir a que otros miembros del equipo lo hagan.

➤ Informar:

Clarificar las tareas y el plan.

Proporcionar nueva información al grupo, manteniéndolos al tanto de todo lo relativo al plan y su consecución.

Recibir información del grupo.

Resumir sugerencias e ideas en forma coherente.

➤ Evaluar:

Revisar la factibilidad de las ideas planteadas.

Calcular las consecuencias de las soluciones propuestas.

Evaluar el rendimiento del grupo.

Ayudar al grupo a evaluar su propio rendimiento.

3.1.7. Cualidades del Líder

Además de conocer las funciones del líder, debemos conocer sus cualidades porque estas también definen la calidad que tienen y por ende a cuál de los tipos líderes se asemejan más, para esto destacaremos 10 que según el sitio wed (Amazonia_Team, 2019):

➤ Buenos comunicadores

Un buen líder tiene poder de palabra, es decir, una persona que se comunica constantemente con todo el equipo, se da a entender, que habla con un tono de voz adecuado, pero con fuerza y entusiasmo, sin alterarse, respetando la opinión del otro. La comunicación es el vehículo para dar información y obtener feed-back, para expresar y escuchar puntos de vista, actitudes, posicionamientos; para dar y

recibir aliento y directrices; Es una destreza indispensable para los líderes de las empresas.

➤ Empatía

La empatía consiste en ponerse en los zapatos del otro, y si los líderes quieren entender a cada miembro de su equipo deben desarrollar esta destreza. Se pone en práctica escuchando, sin juzgar a la persona, tan solo, entendiendo la situación y prestando el apoyo que necesita.

➤ Responsable y Comprometido

La responsabilidad es una característica que toda persona debe poseer, si se compromete en realizar una actividad tiene la responsabilidad de hacerla, así de simple. Como líder, todo lo que se le transmite al equipo debe ponerse en práctica primero. Por ejemplo: si pides al equipo un mayor esfuerzo, el primero que debe esforzarte es el líder, sólo así se lograra que el equipo se comprometa, y que se gane credibilidad para que el equipo aumente el nivel de esfuerzo.

➤ Visión estratégica

Todo líder debe tener intuición y creatividad que le permita plantearse estrategias para lograr un mayor crecimiento, planificar metas a largo plazo y asegurarse que todo el equipo trabaja en pro de lograrlo. Para ello, tener una visión común y compartida con el equipo apoya la visión estratégica del líder.

➤ Saber delegar

Cuando el líder sabe delegar le transmite al equipo confianza y eso repercute de manera positiva en el ambiente laboral. Por ello hay que mantener una actitud abierta y flexible, que sean líderes capaces de adaptarse a cualquier situación que se presente teniendo la vista puesta en alcanzar el objetivo.

➤ Motivador

Liderazgo y motivación van de la mano. No es sólo motivar al equipo, es auto motivarse, incentivar el cumplimiento de objetivos y alentar al equipo en situaciones adversas.

➤ Conocerse

Para poder manejar, conocer y entender a otras personas, lo principal es conocerse uno mismo y auto regularse, que reconocer las fortalezas y debilidades, eso permitirá mejorar las habilidades sociales y las relaciones con las demás personas. La clave es fomentar la inteligencia emocional, que permitirá comprender al otro, motivarlo y tener empatía.

➤ Persuasión

Un buen líder no va hacia un grupo a imponer sus ideas e intenta que ellos lo sigan por tener ideas increíbles, no, el líder debe usar el poder de la palabra y la persuasión para convencer al otro, argumentando, seduciendo, convenciendo y enriqueciendo sus ideas con las de los demás.

➤ Determinados y exigentes

Así como el líder le exige a su equipo, él debe ser igual de exigente consigo mismo, debe dar ejemplo. Estos valores se inculcan y se integran dentro de la cultura organizacional: la única manera de conseguir resultados excelentes es que todos sean exigentes con su trabajo y estén interesados en aumentar su rendimiento.

➤ Valores

El líder debe contar valores y principios sólidos, y una ética inquebrantable. Este fomento de valores le permite al líder realizar un trabajo de forma segura.

Otro elemento importante son las relaciones humanas que deben estar presentes en todo momento del desarrollo de un líder o directivo académico, por eso a continuación desarrollaremos algunos conceptos sobre ese factor.

3.1.8. ¿Qué son las relaciones humanas?

Las relaciones humanas son vínculos físicos o emocionales que se generan entre dos o más personas a través de formas de comunicación.

En administración, las relaciones humanas se refieren a la disciplina que se encarga de aumentar la satisfacción y moral de los empleados de una organización o empresa con el fin de reducir su resistencia e imprimir una mayor aceptación de la autoridad formal.

La teoría de las relaciones humanas en administración es posteriormente reemplazada por el concepto de los recursos humanos que al mismo tiempo que mejora la satisfacción y entusiasmo del empleado, busca también mejorar los mecanismos de decisión y control.

En términos afectivos, las relaciones humanas son indispensables para la construcción de una sociedad. Los componentes que son importantes en cada tipo de relación humana dependerán de su naturaleza amorosa, familiar, afectiva o utilitaria Significados (2017).

Por otro lado, Correa (2016) dice que “la experiencia nos ha demostrado que el desarrollo de las habilidades del hombre ha de ser armonioso, refiriéndonos a que ha de ser paralelo, pues de nada sirve contar con personas en altos niveles tecnológicos, si estas carecen de habilidades administrativas y humanas que le ayudan a orientar su potencial al máximo resultado” (p. 16).

Lo mismo sucede si una persona tuviere una gran preparación administrativa, pero carencia de los conocimientos técnicos en la realización de su trabajo, ya que seguramente se dedicaría a labores complementarias, que al final no producirían un resultado concreto.

Para consolidar las relaciones humanas, se deben aplicar 5 prácticas, las cuales permitirán desarrollar un ambiente de tranquilidad.

Según Infobae (2019), Las 5 prácticas para construir relaciones efectivas en el trabajo:

Interpretar bien el rol de cada persona:

"¿Alguna vez ha logrado el éxito en un área de su vida en detrimento de otras?".

De acuerdo al especialista en potenciar el talento de las personas en las organizaciones y en otros ámbitos de su vida, es importante pensar los roles en los que cada persona se desempeña, pero también prestar atención a cuántos de ellos asume dado que es muy habitual sobreestimar la capacidad para prestar atención a muchas cosas a la vez (párr. 7).

De este modo, el profesional invita a la persona a evitar realizar demasiadas actividades que no le permitan atender lo verdaderamente importante.

En el caso de no hacerlo, es muy probable que la persona se sienta culpable y con una falta de equilibrio constante, así como desatender una función importante durante tanto tiempo que cause daños graves en las relaciones asociadas a la misma o que la vida no le resulta gratificante.

Pensar en equipo y dejar de lado la identidad individual

“¿Percibe su capacidad para tener éxito o ganar únicamente a expensas de los demás?” El autor propone lograr un equilibrio entre el coraje y la consideración en las relaciones personales para tener una mirada de equipo.

De este modo si la persona no logra entender esta visión, es posible que viva con el temor de que nunca es suficiente y le molesta el éxito de quienes lo rodean. Así como también logra victorias a expensas del éxito genuino a largo plazo o sus colegas no lo soportan.

Hablar menos y escuchar más

"¿Busca primero comprender antes de escuchar?". Uno de los regalos más profundos que le puede hacer una persona a otro ser humano es escucharlo.

Y es que estar verdaderamente presente ofrece un entorno seguro en el que las personas pueden aprender a escucharse a sí mismas, evaluar su propia conducta, diagnosticar sus propios problemas y diseñar sus propias soluciones.

Si la persona no está dispuesta a escuchar es posible que en muy raras ocasiones llegará al punto de la cuestión. Además, perderá la oportunidad de ser influido por los demás y a su vez ejercer más influencia sobre ellos.

Hacer que la sinceridad sea algo seguro.

"¿Hace que los demás se sientan cómodos siendo sinceros y diciéndoles la verdad?". De acuerdo al especialista en recursos humanos, son muchas las personas que reciben lo que otros perciben como si fuera una crítica y de ese modo, la persona decide no generar nuevas oportunidades para recibir de los demás los que asumen será una retroalimentación negativa.

En este contexto, el autor, enumeró ciertas técnicas para fomentar la humildad y derribar la negatividad que generan los comentarios de otras personas. Estos son:

- Asumir que son buenas intenciones.
- Solicitar una retroalimentación.
- Evaluar la retroalimentación.
- Ponerlo en práctica.

En el caso de que la persona no proponga un vínculo sincero, es probable que sus vínculos con los demás sean frágiles y pierdan la oportunidad de forjar relaciones profundas y basadas en la confianza.

Empezar con humildad

"¿No ha logrado mejorar algo de sí mismo en alguna ocasión por no ser capaz de deshacerse de su ego?". La palabra "humildad" procede del latín humilis que significa "bajo", sin embargo, no se expresa como una debilidad, miedo ni timidez, sino que, todo lo contrario.

Para el especialista en recursos humanos, ser humilde significa deshacerse del ego porque una identidad auténtica es mucho más que tener un buen aspecto, necesitar tener todas las respuestas o ser conocido por los iguales. Sino que aquellas personas que cultivan la humildad como atributo, disponen de mucha energía para dedicar a los demás, siendo la clave para construir un carácter sólido y relaciones fuertes y significativas.

De este modo, el especialista reveló en su escrito que aquellas personas que carecen de humildad buscarán continuamente una validación externa que nunca será suficiente. Además, perderá oportunidades de aprender dado que no escucha nunca a casi nadie que no sea él mismo.

Importancia de la Relaciones Humanas

Queda claro que las relaciones humanas son un elemento esencial e importante en todo proceso administrativo que se desarrolle en una institución, porque ninguna está separada de la otra, es más las relaciones humanas les dan el aspecto humano y afectivo a los procesos para lograr concretizar los objetivos planteados por la organización y en educación que es una profesión humanista debe estar centrada en la persona para lograr desarrollar todo su potencial.

Por otro lado, encontramos en el libro de Soria (2004), que en los últimos años se ha popularizado a gran prisa el uso del término "Relaciones Humanas".

Sin embargo, el uso indiscriminado del término ha ocasionado confusiones y malentendidos acerca de su significado y alcance. Se dice que por relaciones humanas debe entenderse el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos; también se les llama el conjunto de “reglas de oro” que solucionarían casi todos los problemas humanos; se les mira despectivamente dado el uso manipulado que de ellas se ha realizado; se les identifica como las normas que regulan la interacción entre las personas y los grupos; se les señala conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones jefe-subordinado o bien se le confunde con la administración del personal (pp. 19-20).

Precisar una definición de las relaciones humanas que abarque todas las dimensiones y enfoques, además de difícil podría por su generalidad distorsionar la esencia de la misma. Quizá lo más que se puede afirmar, es que las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo laboral actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha.

Retomando un poco de lo que menciona el autor, cabe mencionar que las relaciones humanas son una acción que nos permite desarrollarnos como personas, porque de una u otra manera todos nos relacionamos para cumplir nuestras metas individuales y colectivas, debido que todos nos necesitamos para en desarrollo.

3.1.9. Resolución de Conflictos

Otro de los aspectos importantes que debe tener el líder es la resolución de conflictos, el cual detallamos a continuación:

La educación “en y para” el conflicto es imprescindible en un momento como el actual, en el que el mundo cambia a gran velocidad y la sucesión de los acontecimientos es tal que nos dejan perplejos y no nos permite ni asimilarlos. Por ello, es necesario realizar una gran campaña educativa para que los conflictos que surgen en el seno de los barrios, entre los pueblos y entre naciones, sean aceptados como parte integral del desarrollo de la civilización y de la convivencia pacífica.

Según Ramírez (2004), los polemólogos definen más en la forma que en el contenido de la definición y establecen que existe conflicto en los siguientes supuestos:

- Cuando personas, grupos u organizaciones económicas, políticas, sociales o culturales persiguen objetivos opuestos, de manera competitiva en un mismo espacio, tiempo o lugar, defendiendo sus valores o requiriendo imponer sus opiniones sobre el resto.
- Cuando dos o más partes perciben que, parcial o totalmente, tiene intereses divergentes o metas mutuamente incompatibles, produciéndose así una discordancia entre sus conductas, percepción, objetivos y/u o afectos.
- Cuando dos o más instancias (personas, etnias partidos políticos, grupos o países) perciben como incompatibles sus intereses, valores o conductas. Estas situaciones de desavenencia producidas en los ámbitos familiar, educativo, laboral, intergubernamental, interregional, etc. Pueden percibirse como un asunto indeseable o como una oportunidad de cambio.
- Cuando existe una confrontación de intereses percepciones o actitudes entre dos o más pares.

3.1.10. Tipología y niveles de conocimiento en los conflictos

Los conflictos deben ser analizados desde la multidisciplinariedad, teniendo en cuenta los factores históricos, sociológicos, jurídicos, políticos y étnicos de los mismos, dado que los aspectos psicosociales son parte intrínseca de la educación integral en el seno de una sociedad. Atendiendo a aspectos como las partes enfrentadas en los conflictos o bien la motivación de los mismos, pueden establecerse la siguiente clasificación:

a) De acuerdo a las partes enfrentadas:

- Conflictos interpersonales: Confrontación entre dos o más personas entre las cuales las hostilidades encubiertas y la desconfianza mutua han dado lugar a dificultades en las relaciones, problemas de percepción y disputa por imponer su voluntad. En el caso de tratarse de familias o grupos, la existencia de reglas establecidas por una autoridad paterna o un líder, o bien la existencia de códigos propios impuestos por la tradición, sustentan, por lo general, las confrontaciones. La existencia de una fuerte carga emocional hace difícil determinar cuál es la causa objetiva de la disputa.
- Conflictos intergrupales: Conformación entre individuos o grupos dentro de un vecindario, institución u organización empresarial, deportiva, etc. En la medida en que los centros urbanos han ido aumentando, los conflictos comunitarios lo han hecho en esa misma proporción. El ruido la utilización del espacio público, el aumento de la delincuencia, la prestación de servicios públicos, la inmigración, la construcción de centros religiosos no tradicionales, etc. Son, entre otras, las razones de las disputas que surgen en el seno de la sociedad.

b) De acuerdo con la motivación, Fernandez (1999), establece la existencia de:

- Conflictos ideológicos: tienen lugar entre el estado y los movimientos insurgentes y su causa principal es la falta de igualdad y de oportunidades entre sectores sociales de un país.
- Conflictos raciales: Se produce normalmente cuando existen diferencias o privilegios de unas razas o etnias frente a otras que conviven en un mismo estado.
- Conflictos de identidad: Se deben a diferencias étnicas, religiosas, tribales o lingüísticas. El principal objetivo de los contendientes es obtener el poder y con él la seguridad (p. 23).

3.1.11. Existen tres niveles de conocimiento de un conflicto:

- Nivel superficial: Constituye el nivel de las opiniones y es el objetivo de las preguntas que se hacen en las encuestas.
- Nivel Intermedio: Es el nivel de las actitudes, en el marco de las conexiones morales y cognitivas en que se basan las opiniones.
- Nivel profundo: Se trata del nivel de los valores, sobre el que reposan las actitudes, que, a su vez, influyen sobre las opiniones.

3.1.12. La comunicación

Como parte esencial de todo proceso de conducción también tenemos la comunicación que debe de tener el líder en el desarrollo de su gestión.

Según Schaer (2017) la comunicación es la manera en que las personas se relacionan entre sí.

También dice Robbins & Judge (2009), que la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse. En un grupo en el que uno de sus miembros sólo hable alemán y los demás no, el individuo no será comprendido

totalmente. Por tanto, la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado.

- Comunicación oral: el medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral.
- Comunicación escrita: la comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.
- Comunicación no verbal: cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien también se envía otro no verbal. En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo (p. 351).

3.1.13. Niveles de comunicación:

De igual forma identificamos niveles de comunicación que deben de tener los líderes en las Relaciones Humanas para lograr ubicarse en el contexto que le corresponda desarrollarse.

Según Pacheco (1994), Se refiere 4 niveles de la comunicación en las relaciones humanas que determinan el tipo de relación, es decir: relaciones de igualdad, respeto, confianza, entre otros.

- Nivel neutro: constituido por relaciones secundarias, es decir, comunicaciones superficiales que permiten la interrelación entre personas a través de las apariencias, la simulación.
- Nivel de roles: caracterizado por los roles o papeles sociales que desempeñan las personas, en sus vidas profesionales, laborales o familiares.

- Nivel de funciones: el nivel de roles lleva a niveles de funciones de acuerdo con esos roles, así como sus funciones como padre dentro de la familia se diferencian de las funciones que cumplen los hijos, etc.
- Nivel de personalidad: Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles (párr. 45).

3.1.14. Inteligencia emocional/Control Emocional

Según Goleman (2017), en el resumen del libro Inteligencia Emocional la conceptualiza como:

La Inteligencia Emocional es un conjunto de habilidades entre las se destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados (pp. 1-2).

Todo líder necesita una fuerte formación en este tema ya que necesita primero tener dominio personal para poder desarrollar las funciones administrativas y tener mayor control del equipo que conduce lo que le permitirá transmitir un ambiente de confianza y generar una visión colectiva.

3.1.15. La Inteligencia Emocional en la toma de decisiones

Según el sitio web (Ahumada, 2017, párr. 1), decidir no es más que escoger entre un número de opciones y aunque no nos guste aceptarlo, en última instancia todas las decisiones se toman emocionalmente. “Las personas deciden por lo que sienten, sienten por lo que piensan y piensan por lo que perciben”.

La información y el razonamiento lógico nos colocan en mejor situación para ejercer nuestras emociones. Por lo tanto, podemos identificar la base emocional de nuestra decisión. No hay inteligencia sin motivación, y no hay motivación sin emoción. Todas nuestras decisiones están permeadas por las emociones. Cuando tenemos que decidir una cosa, escoger entre diferentes opciones, esas alternativas se presentan a nuestra consciencia como imágenes mentales.

Por lo antes dicho podemos decir que la inteligencia emocional asegura una comunicación efectiva entre el colectivo y al líder le ayuda a triunfar en las aras de la vida que impliquen relacionarse con los demás, esto sumado a, mantener mejor salud porque desarrollan la capacidad de manejar mejor el estrés laboral con las emociones negativas.

3.2. Función Dirección

La función de Dirección es muy importante ya que está vinculada con el liderazgo que ejercen tantos los delegados distritales, como los directores en los colegios públicos porque debido a esta función es que se desarrollan los mecanismos que favorecerán el ejercicio directivo.

Como concepto de dirección según Marconi (2012), podríamos mencionar que: “Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera

que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes” (párr. 6).

Según Educación (2008), el documento sobre Dirección Escolar Efectiva, realizado en El Salvador en el año 2008, entenderemos por dirección escolar “el cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes. (pp. 6-9).

También nos encontramos que Javier Quintanilla (2012) dice:

Todo replanteamiento de dirección debe entender cinco fenómenos fundamentales, que están en la base misma de los procesos de dirección. En primer lugar, hay que tener en cuenta la naturaleza ambigua de los conceptos sobre los que descansa la dirección. Segundo, es necesario deslindar lo que tiene carácter universal y lo que tiene carácter presente y futuro de la dirección contingente en cuanto a las prácticas de personal. Tercero, tenemos que tomar una mayor conciencia de las dinámicas de reversibilidad e irreversibilidad de los procesos. Cuarto, hay que aprender a manejar las interacciones de procesos y resultados que se derivan de la multiplicidad de actividades en que intervienen las personas. Finalmente, tenemos que establecer las bases para la gestión de fenómenos de aparente contradicción, que sin embargo es necesario conservar de modo que seas aparentes contradicciones se suplemente entre sí, sin suplantarse (p. 93).

La dirección se basa en conceptos como liderazgo, motivación, comunicación, participación o cultura, todos ellos aluden a procesos críticos para el buen funcionamiento de una empresa o institución.

Según (Merino, 2012), la palabra dirigir hace referencia a la acción de enderezar o de enfocar algo hacia un determinado espacio o término señalado. También permite describir el proceso de guiar, utilizando para esto las señas de un camino.

El autor González (2014), dice que, a esta fase del proceso administrativo, algunos autores relevantes la identifican también como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación. Se puede afirmar que dirección es el corazón de la administración, dado que realiza todos los movimientos para que lo demás funcione sinérgicamente (pp. 34-36).

Por lo antes señalado podemos decir que la función dirección no es más que guiar los procesos establecidos por las organizaciones para dar cumplimiento a mismo en un tiempo y espacio determinado, por tanto, se enmarca en las funciones que deben tener los directivos educativos como la delegada distrital y directores de centros educativos públicos del MINED, además que está estrechamente ligado con el liderazgo que debe de tener la persona que está al frente de la dirección.

3.2.1. Importancia de la dirección

La dirección es relevante porque:

- Por medio de esta se logra motivar a los recursos humanos y al propio directivo.
- Se logra movimiento de forma sinérgica, aplicando el proceso de comunicación.
- Lo establecido en la planeación y organización, se pone en movimiento como un proceso continuo.
- Se fundamenta un buen clima en las escuelas entre maestros y directivos
- Se toman las decisiones para lograr que se cumplan las políticas educativas.

- Es una de las bases para que se aplique el control.

3.2.2. Principios de la Dirección

Según Viviz (2013), los principales principios de la dirección que debemos considerar como una guía para el desempeño eficiente y eficaz en cualquier empresa son los siguientes, (párr. 1):

- El principio de la coordinación de intereses

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

- Impersonalidad de mando

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

- De la supervisión directa

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- De la vía jerárquica

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás emitirlos sin razón y en forma constante.

➤ De la resolución del conflicto

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.

➤ Aprovechamiento del conflicto

El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

3.2.3. Funciones, procesos o etapas de la dirección en la educación

La vida escolar consiste, básicamente, en actividades Administrativo-Pedagógicas, tales como planificación, organización, dirección, supervisión, evaluación, presupuesto, atención a maestros, alumnos, padres, etc., todas las cuales son atendidas por personal diverso, pero guiados siempre por la dirección, que constituye la gestora, la gerencia, la administración y liderazgo del centro escolar.

Es reconocida la necesidad de una dirección en los centros escolares, cuya persona que la ejerza será la responsable del éxito o fracaso de la gestión de la organización; es decir, el director es la primera autoridad del centro y el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, donde en el marco práctico encontramos funciones de directores de centros educativos públicos recogidos en el documento “Manual para el funcionamiento de centros educativos públicos”, publicado en marzo del 2010, Capítulo VI – donde menciona las funciones que tiene los directores, de las cuales detallamos las más relevantes que dan respuesta a las interrogantes de esta investigación:

- Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas del Ministerio de Educación.

- Elaborar el plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas, mediante la coordinación con la comunidad educativa, a fin de garantizar su ejecución eficiente y respectivo control.
- Garantizar la elaboración de la organización escolar del centro educativo público.
- Ejecutar y evaluar sistemáticamente el Currículo Básico Nacional.
- Garantizar la elaboración y actualización de los expedientes laborales del personal docente y administrativo.
- Garantizar la asesoría técnica y metodológica al personal docente y administrativo bajo su responsabilidad.
- Garantizar las capacitaciones dirigidas a docentes, padres y madres de familia.
- Supervisar y evaluar la gestión de los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas, programas de estudio y planes de clases.
- Atender las visitas de supervisión nacional, departamental y municipal asegurando el cumplimiento de las recomendaciones por el personal involucrado.
- Informar a la comunidad educativa sobre las disposiciones que emita el Ministerio de educación.
- Garantizar la participación de la comunidad educativa en la elaboración del plan decenal de educación de conformidad a las disposiciones emitidas por el MINED.
- Cumplir e tiempo y forma la elaboración y remisión de informes establecidos por el Ministerio de educación.
- Administrar eficientemente los recursos humanos, físicos y materiales asignados al centro educativo público.
- Garantizar la actualización sistemática de los libros de registro.

- Garantizar la actualización de las estadísticas educativas del centro.
- Garantizar la asistencia de los docentes
- Mantener actualizado el inventario de los activos fijos, equipos y materiales educativos asignados al centro educativo público.

Además, a estos elementos le sumamos las funciones establecidas para los responsables de las delegaciones municipales o distritales de educación, recogidas en el acuerdo ministerial No. 12-2016 “Manual descriptivo de cargo – Delegación Municipal o Distrital del poder Ciudadano para la Educación”, donde mencionamos las que darán respuesta a esta investigación MINED, Manual descriptivo de cargo-Delegación municipal o Distrital del poder ciudadano de Educación (2016):

- Planificar anual y mensualmente las tareas y actividades a desarrollar, tomando como referencia el Plan Estratégico de Educación, a fin de orientar las funciones que se realizan en la delegación Municipal o Distrital.
- Establece relaciones interinstitucionales, MINED, MIFAN y el MINSA, a fin de coordinar acciones de labores comunitarias, tales como campañas de salud, ecológicas, erradicación del trabajo infantil, trata de personas, así como eventos de carácter cultural y deportivos.
- Da seguimiento a la implementación de los programas educativos mediante visitas a los centros educativos públicos de primaria, secundaria y escuelas normales, así como también a los privados y subvencionados, a fin de fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje
- Da cumplimiento a la aplicación de la Ley General de Educación, Ley y Reglamento de carrera Docentes, Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, Código del Trabajo, Normativas, Acuerdos Ministeriales,

Calendario Escolar, Circulares y Manuales, garantizando que el desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas del municipio, se realicen en el marco normativo establecido.

- Presenta de manera formal las condiciones de la infraestructura escolar y del equipamiento en el municipio o distrito, con la participación de los gabinetes del poder ciudadano y los consejos locales de educación.
- Gestiona ante la delegación departamental de educación, la instalación de escuelas y aulas de clases que dignifiquen a los niños, niñas, adolescentes, adultos que asisten o laboran en los ambientes escolares.
- Promueve la participación protagónica de la familia, maestros, estudiantes y gabinetes del poder ciudadano en las acciones y procesos de transformación educativa, de acuerdo con el modelo de responsabilidad compartida.
- Garantiza el desarrollo del sistema de información, en la recolección, análisis y presentación de estadísticas educativas del municipio o distrito, en coordinación con los centros educativos de primaria, secundaria, formación docente, puntos de alfabetización y la comunidad educativa.
- Realiza gestiones para asegurar el desarrollo profesional del personal técnico, administrativo y docente, a fin de que su labor impacte en la calidad educativa e incremente el desarrollo humano y se fortalezca la Delegación Municipal o Distrital institucionalmente.
- Coordina la entrega de reconocimientos a personas, instituciones y organismos que se destaquen en acciones en pro de la educación para promover la participación de la sociedad civil.
- Realiza una eficaz gestión administrativa de los recursos humanos y del uso de los recursos materiales, tecnológicos y financieros asignados a la delegación y a los centros educativos de primaria, secundaria y

formación docente, mediante la aplicación de controles internos, normativas y procedimientos establecidos.

- Garantiza se administre eficientemente la aplicación del convenio colectivo, a fin de otorgar a los empleados docentes y administrativos del municipio o distrito, los diferentes beneficios a que tiene derecho.
- Orienta al área administrativa financiera municipal en la atención y resolución de los asuntos laborales que se presenten en el municipio, con base a la aplicación del marco legal institucional.
- Evalúa mensualmente la ejecución de las tareas y actividades, a fin de informar los logros, dificultades y causas, de manera oportuna y pertinente a la toma de decisiones y garantizar el éxito en las metas propuestas.

A las funciones del proceso de la dirección se les conoce como etapas o proceso, éstas consisten en desarrollar la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones Luna (2014), en este aspecto vemos importante agregar las destrezas o habilidades que debe tener el responsable de la delegación municipal o distrital, porque se asocian de manera directa con la teoría de los procesos de dirección mencionadas anteriormente (p. 33).

Las cualidades son: Poseer liderazgo, manejar técnicas metodológicas actualizadas, facilidad de comunicación y buenas relaciones humanas.

3.2.4. Elementos de la Dirección

Prácticamente no existe una secuencia entre sus elementos, ya que se realizan indistintamente, los cuales se mencionan a continuación:

Supervisión: La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la educación es muy

valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los maestros, para que se logren los objetivos.

Importante mencionar que en la actualidad desde el ámbito educativo al proceso de supervisión se le denomina acompañamiento pedagógico.

Por tanto, es visto desde la transformación de la práctica docente en prácticas reflexivas con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes, para este aspecto lo fortalece (Hoyos & Calabria, 2018, p. 9) sostienen que la reflexión es un proceso a través del cual el profesional mantiene un diálogo reflexivo con las situaciones en las que desarrolla su actividad, resolviendo problemas específicos. Este proceso se lleva a cabo antes y después de la acción, lo que se ha denominado reflexión sobre la acción. Estos conceptos de reflexión sobre, y en la acción, se basan en un enfoque del conocimiento, de la teoría y de la práctica, muy distinta de la que ha venido predominado en la escena de la enseñanza tradicional.

- Liderazgo: No sólo se debe tomar decisiones y velar por que se implementen correctamente, sino que se debe mantener abierto un canal de retroalimentación y control que permita percibir la eficacia de los cambios introducidos, que identifique complicaciones, que perciba amenazas y oportunidades derivadas del cambio, en fin, que suministre a la dirección la información necesaria para poder volver a tomar decisiones y mantener así el circuito andando.
- Comunicación: La comunicación es un proceso que existe en que el emisor codifica un mensaje y termina cuando al receptor lo decodifica. Para tener buena comunicación debe cumplirse con los siguientes requisitos: integridad, equilibrio, claridad, aprovechamiento de la organización informal, difusión, moderación, evaluación.
- Motivación: El espíritu y la moral de equipo son también fundamentales para conseguir los objetivos y materializar el plan decidido, así que la dirección deberá llevar a cabo una revisión de las dinámicas motivacionales

de la organización y emplear nuevas, reforzar las existentes o eliminar las contraproducentes

- Toma de decisiones: Ante algún tipo de imprevisto, situación retardadora o evaluación de la organización, se impone la necesidad de una toma eficiente de decisiones, lo cual pasa a su vez por determinadas etapas:
- Definir el problema. Es decir, comprender la situación, los retos surgidos y/o los objetivos que se persiguen y que nos brindarán la orientación inicial respecto a cómo abordar el problema.
- Evaluar las alternativas. Todo problema puede abordarse desde distintos puntos de vista y puede resolverse o enfrentarse de modos distintos, más agresivos, más pacientes, más sagaces, etc. Antes de decidirse por alguno se deben revisar todas las opciones.
- Tomar una decisión. Finalmente deberemos decantarnos por alguna opción y aplicarla de manera específica, teniendo en cuenta un panorama de consecuencias posible y algún tipo de previsiones anticipadas.

3.2.5. Recursos Humanos

Los recursos humanos como el eje principal en el desarrollo del liderazgo y la función dirección, lo definiremos de la siguiente manera:

Según Lara (2014).

Los recursos humanos son lo más importante en la organización dado que el actuar de estos, es decisivo en todas las fases de trabajo de la misma. El capital humano es el más valioso de las organizaciones y posee características como: creatividad, generación de ideas, imaginación, posibilidades de desarrollo, habilidades, experiencia, sentimientos, entre otras cosas. Que son base que lo hace diferente de los otros recursos.

La administración de los recursos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, guiar y evaluar recursos humanos efectivos para cada una de las áreas de la organización, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, de igual forma, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio (p. 12).

El proceso de integración de recursos humanos se realiza de acuerdo con los siguientes pasos:

Reclutamiento

Selección

Contratación

Inducción

Administración y desarrollo

3.2.5.1. Funciones relacionadas a los Recursos Humanos

En este aspecto notaremos la similitud de las funciones del líder y funciones de la dirección, con las funciones del manejo de los recursos humanos que en su gran mayoría son iguales, esto quiere decir que el líder debe tener capacidad de dirección y manejo de los recursos para cumplir con las metas establecidas por la institución, en este caso el Ministerio de Educación a través de sus delegados distritales y directores de colegios públicos y según Ramírez (2013), lo describe en las siguientes funciones:

➤ Incorporación de personal

La función de incorporación de nuevo personal consiste en determinar el perfil de la persona que necesitamos para cubrir el puesto que estamos ofreciendo, recluir o convocar a los postulantes que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas y entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneos (o a los más

idóneos), e inducirlo y capacitarlo para que se adapte a su nuevo puesto en la organización lo más pronto posible.

➤ Formación y Capacitación

La formación Docente tiene el propósito de fortalecer las competencias científicas, didácticas, metodológicas y actitudinales de docentes mediante la formación, capacitación y actualización, a fin de centrar el proceso de aprendizaje en la persona como base de la calidad educativa y la formación integral de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos que transitan en el sistema educativo.

Este proceso de formación y actualización del personal docente, se centra en la formación científica y didáctica de cara a los desafíos del siglo XXI, que conlleve a la mejora de la práctica pedagógica y calidad del aprendizaje, destacando la responsabilidad, creatividad, reflexión crítica y propositiva con el objetivo de contribuir al desarrollo de los procesos educativos, contando con el protagonismo de toda la comunidad educativa y la familia, MINED (2021).

➤ Comunicación

La función de comunicación consiste en procurar que esta sea clara, adecuada y eficaz. Debe expresarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser lo más precisa posible, sin el uso de adornos lingüísticos ni información de más. Los mensajes deben ser íntegros y consistentes, es decir, debe haber coherencia entre los mensajes escritos, orales y no verbales; por ejemplo, no podemos dar un mensaje verbal, pero a través de nuestros actos, enviar un mensaje que contradiga al primero.

➤ Liderazgo

La función de liderazgo consiste en influir o inducir a los trabajadores para que realicen sus trabajos o tareas, y cumplan los objetivos, de manera eficiente, con entusiasmo y por voluntad propia. A través de un buen liderazgo logramos

influencia en los trabajadores para que nos sigan y acepten nuestras decisiones sin poner dudas ni condiciones.

➤ Motivación

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación, logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

➤ Creación y dirección de equipos de trabajo

Consiste en crear y dirigir grupos o equipos de trabajo, guiarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos, motivarlos, mantener la armonía del grupo, y resolver los problemas o discrepancias que puedan suceder. El crear grupos de trabajo, no solo permite que el trabajador se sienta más seguro, optimista y motivado, sino que al trabajar en equipos se crea un refuerzo entre los trabajadores y, por tanto, la producción del grupo o equipo termina siendo mayor a lo que se lograría con equipos trabajando por separado.

➤ Control y evaluación del desempeño

Consiste en controlar y evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, así como su compenetración con el puesto y con la organización. Para ello podemos hacer uso de técnicas como la asignación de criterios, en donde a cada trabajador le vamos asignando una puntuación en criterios tales como responsabilidad, puntualidad, productividad, iniciativa, trabajo en equipo, pulcritud en el trabajo, etc., puntuación que se va acumulando, por ejemplo, cada tres o seis meses.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- 4.1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de la delegada del MINED del distrito VI de Managua?
- 4.2. ¿Cuáles son los tipos de comunicación que ejerce la delegada del MINED del distrito VI de Managua?
- 4.3. ¿Cuáles son las prácticas de la función directiva que aplica la delegada del MINED del distrito VI Managua, con los directores de los colegios públicos?
- 4.4. ¿Qué incidencia tiene el estilo de liderazgo de la delegada del MINED del distrito VI del municipio de Managua, en la función directiva de los directores?
- 4.5. ¿Qué elementos se proponen para el plan de fortalecimiento que contribuya al liderazgo de la delegada y su incidencia en la función directiva de los directores?

V. OPERATIVIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Técnicas	Fuentes
Liderazgo	El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, Administración. Teoría, proceso y práctica (3ra ed.), 2001)	Estilos de Liderazgos Tipos de Lideres	Líder Autocrático Líder Burocrático Liderazgo Organizacional Líder Democrático Líder transaccional Líder transformacional Líder Escolar Líder Carismático Liderazgo Administrativo Liderazgo Académico Cualidades del Líder	Guías de entrevista. Guías de encuesta.	Delegada Distrital Personal Administrativo de la sede distrital Directores Docentes

			<ul style="list-style-type: none"> • Buenos comunicadores • Empatía • Responsable y comprometido • Saber delegar • Motivador • Conocer • Supervisión • Determinados y exigentes • Valores 		
		Funciones del Líder	Dirigir Planificar Introducir Controlar Ayudar	Guías de entrevista. Guías de encuesta	Delegada distrital. Personal Administrativo

			Informar Evaluar	Guía de revisión documental	de la sede distrital Directores Docentes
		Relaciones Humanas	Importancia Reglas y Normas: Disminuir los conflictos Fomenta el respeto a las diferencias y puntos de vista de otros. Nos lleva a mejorar el ambiente laboral. Resolución de Conflictos.	Guías de entrevista. Guías de Encuesta.	Delegada Distrital Personal Administrativo de la sede distrital Directores Docentes
		Resolución de Conflictos	Según supuestos Tipologías Niveles	Guías de entrevista. Guías de	Delegada distrital Directores

				Encuesta.	
		La Comunicación	Tipos de Comunicación: Escrita: Oral Escrita Verbal Importancia Habilidades de la comunicación: Comunicación Transmitir el mensaje Dar instrucciones Entrevistas de la delegada con directores y de directores con docentes. Niveles de comunicación	Guías de entrevista. Guías de encuesta Guía de revisión documental	Delegada Distrital Personal Administrativo de la sede distrital Directores Docentes
		Inteligencia	Características de	Guías de	Delegada

		Emocional	La Inteligencia Emocional: Autocontrol. Entusiasmo. Empatía. Perseverancia. Capacidad para motivarse uno mismo. Capacidad para motivar a otros. En la toma de decisiones	entrevista. Guías de encuesta	Distrital Personal Administrativo de la sede distrital Directores Docentes
Función Directiva	La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de a la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila	Función administrativa de dirección	Conocimiento Toma de decisiones estratégicas Garantizar el cumplimiento de los objetivos Lidiar con imprevistos	Guías de entrevista. Guías de encuesta.	Delegada Distrital. Directores

	simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.		<p>Corregir sobre la marcha</p> <p>Retroalimentación sobre los procesos administrativos y académicos.</p> <p>Evaluación del funcionamiento de la organización.</p>		
		Principios de la Dirección.	<p>Coordinación de intereses</p> <p>Impersonalidad de mando</p> <p>Supervisión directa</p> <p>Jerarquía</p>	<p>Guías de entrevista.</p> <p>Guías de encuesta</p> <p>Guía de revisión Documental</p>	<p>Delegada Distrital.</p> <p>Directores</p>

		Funciones, procesos o etapas de la dirección en la educación	<p>Acompañamiento pedagógico</p> <p>Comunicación</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Definir el problema</p> <p>Evaluar las alternativas</p> <p>Manejo de Recursos humanos</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Creación de equipos de trabajo</p> <p>Control y evaluación</p>	<p>Guías de entrevista.</p> <p>Guías de encuesta</p>	<p>Delegada Distrital.</p> <p>Directores</p>
		Funciones del director escolar	<p>Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas.</p> <p>Ejecutar y evaluar el Currículo Nacional.</p>	<p>Guías de entrevista.</p> <p>Guías de encuesta</p> <p>Guía de</p>	<p>Delegada Distrital.</p> <p>Directores</p>

		Supervisar y evaluar las funciones de los docentes. Coordinación permanente con el Consejo Escolar.	revisión Documental	
--	--	--	---------------------	--

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico lo constituyen las diferentes estrategias, formas, fuentes, métodos y medios utilizados para el trabajo investigativo que se realizó.

Según el sitio web (López., 2016, párr. 1), que también cita a (Hernández Sampieri, 2010), indicaron que.

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las preguntas directrices, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

6.1. Enfoque del estudio

El enfoque de la investigación es mixto puesto que la metodología utilizada es cuantitativa con implicaciones cualitativa porque tiene como objetivo métodos estadísticos para el análisis de las cualidades y comportamiento del tipo de liderazgo que ejerce la delegada distrital y su incidencia en la función directiva de los directores de secundaria. Se utilizan los datos recopilados de los instrumentos aplicados para tabular en forma estadística o numérica y poderlos comparar.

Hernández Sampieri (2006), plantea la posibilidad de generalizar los resultados, la descripción y explicación del tema de investigación además de la exploración y entendimiento general y amplio tomando en cuenta las experiencias de los investigadores y participantes.

El enfoque de la investigación es de carácter cuantitativo con implicaciones cualitativas, los resultados obtenidos fueron expresados en términos de cantidades y cualidades.

Cuantitativo, porque se usó la recolección de datos numéricos para dar respuesta a las preguntas directrices, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, y así establecer patrones de comportamiento y sustentar las teorías.

Cualitativo, porque permitirá el acopio y la examinación de los datos para profundizar en los resultados cuantitativos obtenidos, de manera que ayudó explicar y extender la visión general del problema de investigación.

Para la investigación se contó con el debido permiso de la delegada distrital del MINED, del distrito VI, de Managua.

6.2. Tipo de estudio

Según el nivel de profundidad del conocimiento, el trabajo es de tipo descriptivo porque tiene como finalidad de describir el grado de relación existente entre las variables que comprende el registro, análisis e interpretación de cada una de las variables que se tomaron en cuenta para la realización del trabajo investigativo.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo del fenómeno, es de corte transversal, ya que el estudio se realizó en el 1er semestre del año lectivo 2021, comprendido en un corto plazo y se rige por la planificación de las fases de la investigación establecidas en el cronograma de actividades.

Esto permitió determinar cuál es el estilo de liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED y su incidencia en la función directiva de los directores de los colegios públicos de secundaria del distrito VI de la ciudad de Managua.

6.3. Población y muestra

El tipo de unidad muestral seleccionado para el estudio es el muestreo aleatorio simple (MAS):

En esta técnica, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Todo el proceso de toma de muestras se realizó en un paso, en donde cada sujeto fue seleccionado independientemente de los otros miembros de la población, también se realizó el método por conglomerados para seleccionar a los maestros tomando en cuenta que se conglomeran por asignatura y colegio (Díaz, 2020, p. 42).

Este estudio se desarrolló en el distrito VI de Managua que se localiza al noreste de la ciudad, limita al norte con el Lago de Managua, al sur con el Distrito VII, al este con el municipio de Tipitapa y al oeste con el Distrito IV, es aquí donde está el área de influencia de la Delegada distrital, funcionando de manera particular desde las oficinas del MINED, que están ubicadas sobre la carretera panamericana norte, al costado este de los bomberos, o bien costado sur del centro de salud Silvia Ferrufino.

Dicha delegación atiende 27 colegios con las siguientes modalidades: educación inicial, comunitarios, primaria regular, primaria extra edad, primaria multi grado, secundaria regular, secundaria por encuentro sabatino, secundaria nocturna y CEDA sabatino.

El estudio se realizó con la delegada distrital del MINED, personal administrativo de la delegación, los directores de los colegios públicos de secundaria y los maestros de los colegios antes mencionados, todos los seleccionados para el estudio, fue con el fin de obtener la información sobre el estilo de liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED y su incidencia en la función dirección de los directores de colegios públicos de secundaria.

6.3.1. Tabla N°1 Población y Muestra

Descripción	Población	Muestra	%
Delegada	1	1	100%
Personal administrativo de la delegación	25	7	28%
Directores de colegios públicos de secundaria	17	17	100%
Maestros de colegios públicos de secundaria.	233	64	27%
Total	276	89	32%

6.4. Conformación de la Muestra

Se tomó una muestra de 7 personas del personal técnico-administrativo de la delegación distrital, que equivale al 28% de la población, porque son los que trabajan directamente con la delegada distrital. Los seleccionados fueron: los asesores pedagógicos de secundaria por asignatura, el responsable de estadística, los asistentes administrativos, el de educación inclusiva y los técnicos por ruta educativa. Sus responsabilidades les permiten tener mayor conocimiento de la realidad en cuanto a los procesos académicos, administrativos y de dirección que se desarrollan tanto en la delegación como es los colegios y por ende tienen mayor posibilidad de realizar críticas de forma objetiva.

Otro de los actores protagónicos de este estudio fueron los directores de los 17 colegios de secundaria.

Se le aplicó una entrevista a la delegada distrital y al 100% de los directores de los colegios públicos de secundaria. Esto permitió comprobar desde su propia

perspectiva los diferentes aspectos en estudio con relación a la percepción que tienen las demás poblaciones. Cabe señalar que no se utilizó ningún criterio para elegir a los informantes antes mencionados, sino que se tomó al total de los mismos.

En el caso de los maestros se tomó una muestra de 64 que equivale al 27%, estos fueron distribuidos a un equivalente de 4 por escuela, asegurando que cumplieran con las siguientes características de: Sub directores de centro, jefes de áreas por disciplina, inspectores, bibliotecario, con el fin de comprobar los diferentes aspectos abordados desde las poblaciones influyentes del sistema.

6.5. Técnicas de recolección de datos

Según (Galicia, 2006), define como las técnicas de recolección de datos "como el conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación".

Técnicas de recolección de datos, se requiere el uso de métodos que permitan el contacto con el fenómeno en estudio y posibilitar el acceso a la información que demanda el estudio para el logro de los objetivos, sin maniobrar deliberadamente las variables, lo que se hace es observar y examinar cómo se dan los fenómenos en su contexto, para después analizarlos. No hay contextos o estímulos preparados que expongan al sujeto en estudio. El investigador no construye situaciones para apreciar las reacciones o respuestas a estímulos, sino que se observan y estudian en las situaciones existentes.

En el transcurso del estudio se aplicaron los métodos empíricos: entrevistas, encuestas, revisión documental y observación con el fin de obtener información valiosa que a continuación se definen cada una de ellas:

6.5.1. Métodos Teóricos y Empíricos

fue necesario tomar en cuenta los métodos teóricos y empíricos de la investigación para profundizar en el problema, permitiendo el contacto con el fenómeno de estudio que posibilitará el acceso a la información que demanda la investigación para el logro de los objetivos.

Métodos Teóricos

Permitieron descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial. Por ello se sustentó en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

Métodos Empíricos.

Los métodos empíricos permitieron el contacto con el fenómeno de estudio y posibilitaron el acceso a la información que demanda la investigación para el logro de los objetivos. Los métodos empíricos que se utilizaron en el estudio son: observación, entrevistas, encuestas y revisión documental.

En el transcurso del estudio se aplicaron los métodos empíricos: entrevistas, observación, encuestas y revisión documental con el fin de obtener información valiosa que a continuación se definen cada una de ellas:

a) Observación: Es un registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.

b) Entrevistas: Es un método empírico que permite registrar la información del fenómeno que se estudia. Ayuda al investigador a recoger la información y a establecer una relación más directa con el fenómeno a través del diálogo que se

establece con el entrevistado, quien puede ser parte del fenómeno que se investiga o bien alguien que esté en contacto con él.

c) Encuestas: Método empírico que posibilita la recopilación de información sobre el objeto o sujeto de estudio; es un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma oral o escrita. Estudia determinados hechos o fenómenos por medio de lo que los sujetos expresan sobre ellos.

d) Revisión Documental: Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual, que se inscriben el tipo de investigación exploratoria, descriptiva, teoría fundamental, pero que aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multimétodo) por cuanto hace aportes al marco teórico; Se busca por medio de esta técnica investigativa estar actualizado en el tema que se explora. Es requisito la indagación de archivos de bibliotecas y hemerotecas, así como archivos digitales clasificados entre otros.

6.5.2. Instrumentos que se aplicaron

Los instrumentos para recolectar información serán:

a) Guía de Observación: Cuyo objetivo fue “observar la incidencia del estilo de liderazgo que ejerce la delegada en la función dirección de los directores de las escuelas públicas de secundaria. Este se aplicó en visitas programadas de la delegada a los centros educativos seleccionados en un intervalo de 1-5 semanas, en tres diferentes actividades (Académica, extracurricular y evaluativa).

b) Guías de Entrevistas: Fue aplicadas a la delegada distrital y a los directores de los colegios seleccionados, cuyo objetivo fue obtener información relevante y útil sobre el tema “El liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED y su

incidencia en la función directiva de los directores (as) en los colegios públicos de secundaria del turno vespertino, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021”

c) Guías de encuestas: Esta se aplicó al 28% del personal administrativo de la delegación y al 27% del personal docente que están en los colegios seleccionados cuyo objetivo fue “Determinar El liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED y su incidencia en la función directiva de los directores (as) en los colegios públicos de secundaria”

d) Guía de Revisión documental: Se tomó como punto de partida el manual para el funcionamiento de los centros educativos públicos, que fue publicado el 9 de marzo 2010, que también aplica a los procesos que deben desarrollarse a nivel distrital. El manual expresa en capítulo II de los libros de registro, arto. 133. Los centros educativos públicos llevarán los siguientes libros de registro para consignar la historia y actividades de su funcionamiento.

1. Libro de matrícula, en el que se registrará anualmente la lista completa de los estudiantes en el centro educativo.
2. Libro de calificaciones, en el que se asentarán las calificaciones de todos los estudiantes.
3. Libro de asistencia del docente.
4. Libro de visitas de supervisión, en el que se consignarán las observaciones de los funcionarios autorizados que visiten y supervisen el centro educativo.
5. Libro de actas de reuniones del centro educativo.
6. Libro de actas de evaluaciones extraordinarias
7. Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos.

6.6. Validación de los instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron fueron sometidos a validación por doce especialistas a quienes se les proporcionó el tema, los objetivos y todos los instrumentos a aplicarse, con el propósito de que se indique si los instrumentos están elaborados de acuerdo con los objetivos y si cumplen con los requisitos orientados por las normativas de investigación.

Este proceso se realizó en la semana del 22 de marzo al 08 de mayo del corriente año, los aportes de los especialistas estuvieron centrados en la mejora de algunas preguntas sobre todo en el instrumento a aplicarse a los docentes.

Procesamiento de la información.

A continuación, se describe cómo fue el procesamiento de la información y el plan de análisis de los resultados que se tomará en cuenta.

6.7. Métodos y técnicas de Análisis

Con el fin de facilitar la comprensión del análisis de los datos que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos, se utilizaron programas informáticos tales como:

Microsoft Word: Con el que se editó, el diseño y corrigió el informe de investigación.

Microsoft Excel: Con el que se elaboraron los gráficos y las estadísticas para su mejor análisis, los resultados fueron expresados en porcentajes a través de gráficos: pasteles y columnas.

Microsoft Power Point: Con el que se elaboró y diseñó el esquema y las diapositivas para la presentación y comunicación de los resultados.

6.8. Plan de Análisis e interpretación de los resultados

Luego de la elaboración y aplicación de los instrumentos, se contó con una cantidad considerable de información, la cual se: organizó, tomando en cuenta los objetivos de la investigación y las preguntas directrices, además se categorizaron las variables de manera objetiva para un mejor análisis:

- Se organizó, tomando en cuenta los objetivos de la investigación y las preguntas directrices.
- Se categorizó de manera objetiva para un mejor análisis.
- Se realizó el análisis de forma descriptiva y relacionando los resultados con el Marco Teórico.
- Se triangularon los datos facilitados por los actores en cuestión, representando de forma gráfica la información, para simplificar y facilitar su análisis.

VII. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

7.1. Estilo de Liderazgo

El liderazgo, hoy día constituye un aspecto de primordial importancia para el trabajo y desarrollo de los equipos y las organizaciones educativas, no solamente con miras a la obtención de los objetivos organizacionales programados, sino por el desarrollo integral y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores, que les permita un correcto enfoque ante los cambios del entorno y un mejoramiento continuo de su desempeño y de los resultados de trabajo de la organización educativa.

Según Schmidt (2004), expresa que “se consideren tres juegos de fuerzas antes de elegir un estilo de liderazgo: fuerza en el administrador, fuerzas (características) en los subordinados y fuerzas situacionales”.

Además, tenemos el líder académico que se caracteriza por ser considerados honestos, íntegros, con identidades sociales y capaces de abrir nuevas direcciones en la generación y transmisión del conocimiento.

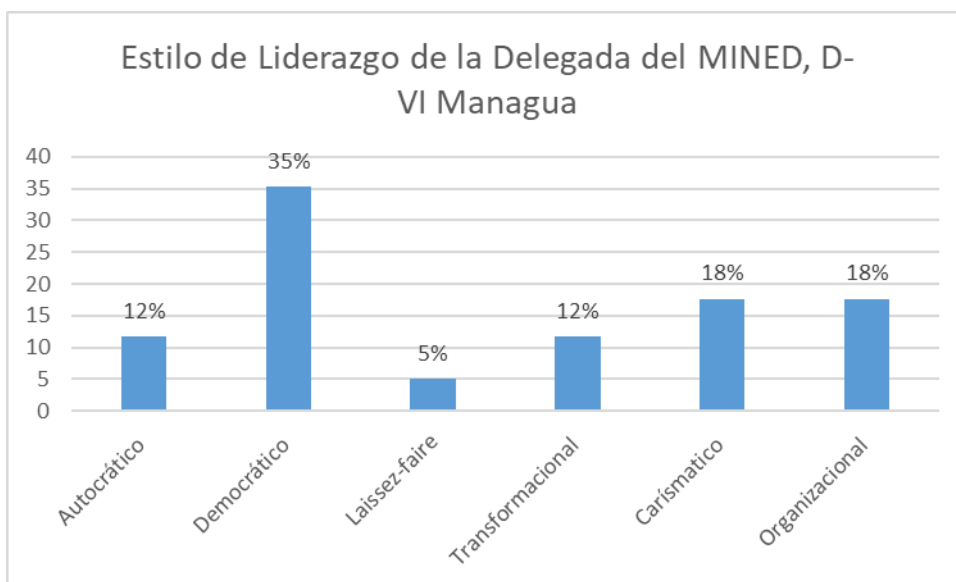
En cuanto a la delegada distrital del MINED, siendo este un cargo de dirección importante debe cumplir con aspectos formativos y experiencia que le permita desarrollarse plenamente para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización a la que representa, encontrando que tiene como profesión Lic. En administración escolar, tiene otros estudios, pero a nivel de cursos impartidos por el ministerio de educación, además cuenta con 20 años de experiencia en el ámbito educativo, de estos ha ocupado los siguientes cargos: docentes en educación inicial, primaria y secundaria, sub directora y directora de colegio, técnica pedagógica a nivel municipal y Delegada distrital, en este ultimo lleva 5 años en el cargo.

Como primer aspecto se establecieron preguntas correspondientes al estilo de liderazgo que practica la delegada distrital del MINED, con los directores de los colegios públicos de secundaria y el personal administrativo de la sede distrital, obteniendo los siguientes resultados.

La delegada, describe que practica y promueve el estilo de liderazgo participativo, porque en muchas ocasiones o casi siempre realiza consultas entre los directores y asesores pedagógicos, principalmente cuando las actividades y su cumplimiento requieren consenso, donde las opiniones son aceptadas si son viables y prácticas.

Por su parte al realizar entrevista a los directores se les pidió que describieran el estilo de liderazgo que ejerce la delegada en el ejercicio de sus funciones, resultando lo siguiente, el 35% describió en la Delegada un estilo de liderazgo democrático, el 18% describió un estilo carismático y organizacional, el 12% un estilo transformacional y autocrático y el 5% describió un estilo Laissez-faire.

Gráfica #1



Fuente: Entrevista a Directores

Por otra parte, para fortalecer el argumento que defina el estilo de liderazgo se le aplicó encuesta al personal administrativo de la sede distrital y a los maestros, donde reflejaron lo siguiente:

Tabla # 1.

Características del liderazgo de la Delegada distrital

Personal Administrativo de la sede distrital	Maestros
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propone metas claras ➤ Responsable ➤ Comprometida ➤ Promueve valores ➤ Conoce muy bien sus funciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Delega responsabilidades ➤ Comunica las ideas de forma clara ➤ Responsable ➤ Comprometida ➤ Conoce muy bien sus funciones ➤ `promueve valores ➤ Motiva a los directores y docentes

En este aspecto la Delegada se definió con las siguientes características: planifica, organiza, dirige, monitorea y controla las actividades contempladas en el plan único mensual, porque todas las actividades requieren este proceso para su cumplimiento. En los encuentros distritales cada 15 días se dan a conocer estos eventos ya sea a nivel de centro educativo o distrital y para realizarlo se llega a un consenso entre directores y asesores pedagógicos, esta respuesta evidencia similitud de muchas situaciones de liderazgo realizadas por la delegada que identifican los directores, personal administrativo y docentes.

Ante lo descrito en los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, la Delegada se caracteriza con un estilo de liderazgo participativo porque integra a los directores en las toma de decisiones, mientras un 35% de los directores la definen con un liderazgo democrático.

Por tanto, podemos decir que el liderazgo que practica la delegada distrital es el democrático porque este se refiere a que las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad. Tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y según las características expresadas por los actores participantes en la investigación, la Delegada muestra características del liderazgo antes mencionado, aunque falto una unidad de criterios entre los docentes.

Cabe señalar que en este aspecto cada uno de los estilos tiene sus características y pueden ser utilizados indistintamente en dependencia de la situación existente, no obstante, en la práctica el estilo que ha demostrado mejores resultados es el democrático.

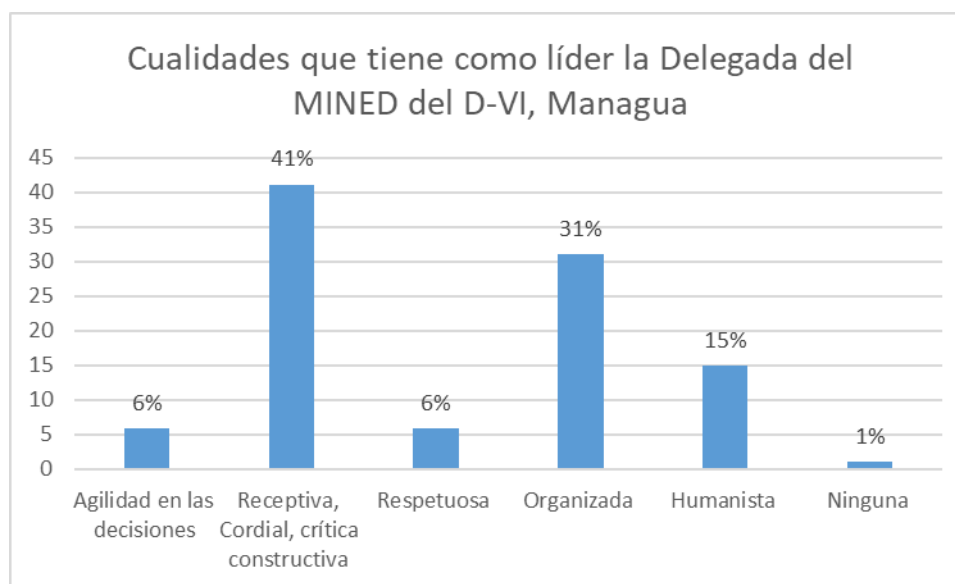
En conclusión, la Delegada distrital practica el liderazgo democrático lo que le ha permitido tener buen desarrollo en los indicadores distritales y sobre todo el reconocimiento de la mayoría del personal que está a su cargo, sin embargo, también debe trabajar en ese porcentaje mínimo de maestros y directores que decidieron no opinar o que opinaron diferente a la mayoría para evitar que crezca ese sentimiento que no abona al estilo de liderazgo que se aplica.

7.1.1. Cualidades del Líder

Una persona con liderazgo es aquella que sobresale de las demás desarrollando una visión ante las dificultades y con una gran decisión para resolver y sortear las circunstancias. Además, tiene cualidades que lo identifican como la integridad, honestidad, humildad, valentía, compromiso, sinceridad, pasión, confianza, positivismo, genio, determinación, compasión, motivación y sensibilidad.

En la guía de entrevista se le pidió a la delegada que mencionara las cualidades que considera tener como líder, expresando las siguientes: practica con el ejemplo, tratar a las personas o personal con consideración, ejercer la autoridad para servir, crear un ambiente amistoso y confiable.

Gráfica #2



Fuente: Entrevista a Directores

Al aplicar la entrevista a los directores, donde se les pide mencionar las cualidades que observa en el liderazgo que ejerce la delegada, las respuestas obtenidas tienen mucha relación con las mencionadas por la delegada, el 41% de los directores mencionó que es cordial, receptiva, crítica constructivas y el 46% destacó que es organizada/humanista y el 6% que es respetuosa y tiene agilidad en las decisiones.

En el acompañamiento de la Delegada a un centro educativo y se logró observar las siguientes cualidades: comunicadora, empática, responsable y **comprometida**, motivadora, persuasiva y con muchos valores humanos, en la redacción anterior resaltamos en negrita una cualidad porque al momento del acompañamiento la delegada presentó problemas de salud visibles y esta decidió continuar y concluir con su objetivo de la visita, pero luego se le apoyo para trasladarla a su clínica

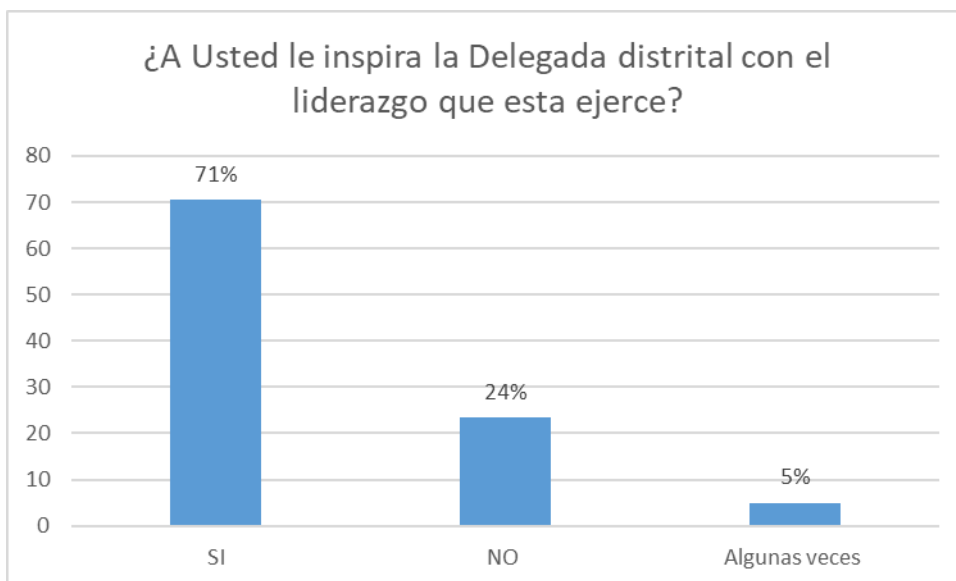
médica, resultando un diagnóstico el punto de parálisis facial provocado por el estrés y cansancio que le obligo a estar de subsidio mes y medio.

En este aspecto se afirma que efectivamente la delegada practica las cualidades descritas anteriormente y que están presentes en el desarrollo de su liderazgo que aplica con los directores en el distrito, importante valorar la respuesta de un director que manifestó no encontrar ninguna cualidad, este comportamiento lo asociamos a que en ese momento hubo movimientos internos de directores lo cual pudo provocar molestia y resentimiento.

Tomando en cuenta que los líderes normalmente tienen una fuente de inspiración que los motiva y alienta a desarrollar su trabajo bajo las mismas cualidades y prácticas, se le preguntó a la delegada que cual era su fuente de inspiración como líder académica, manifestando que es irradiar confianza en el equipo (directores asesores), el reconocimiento que todos son capaces de hacer las cosas bien con creatividad, innovación, entusiasmo y la búsqueda del buen desarrollo para cumplimiento de las metas educativas como equipo.

Por su parte en la entrevista a los directores se les preguntó que, si a ellos la delegada distrital los inspira con el liderazgo que esta ejerce, obteniendo las siguientes respuestas:

Gráfica #3

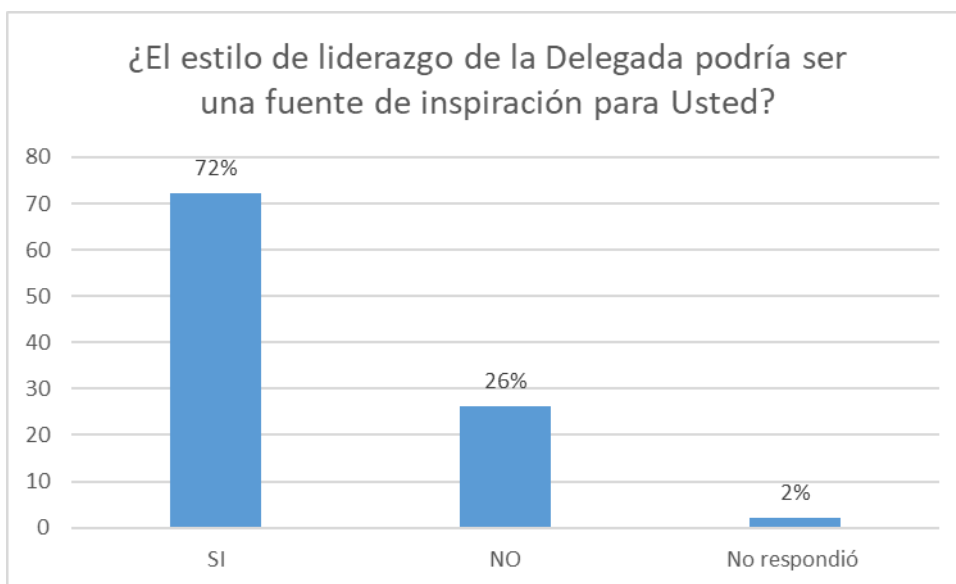


Fuente: Entrevista a Directores

El 71% manifestó que, si los inspira, el 24% de directores manifestó que no los inspira, de estos 2 manifestaron que su fuente de inspiración viene de Dios, pero para efectos de la investigación en relación con la pregunta lo tomamos con un no y el 5% manifestó que a veces los inspira.

Teniendo claro que los docentes no tienen mucho vínculo cercano con la Delegada distrital, pero estos también pueden tener una percepción sobre el nivel de inspiración que le puede provocar el liderazgo de la misma desde los diferentes momentos que han establecido comunicación, por tanto se les consultó a los docentes a través de una encuesta que, si el estilo de liderazgo de la delegada podría ser una fuente de inspiración para ellos, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica #4



Fuente: Encuesta Maestros

El 72% de los maestros manifestó que la delegada distrital les inspira con el liderazgo que ella ejerce, mientras el 26% manifestó que no y un 2% no respondió a la pregunta.

Con los datos anteriores se ha verificado que el liderazgo de la Delegada distrital genera una fuente de inspiración en los directores y maestros, esto reafirma que el estilo de liderazgo democrático que ejerce la Delegada tiene influencia en la comunidad educativa, además se constata con la pregunta que se le realizó a los directores sobre su fuente de inspiración como líderes académicos, donde estos manifestaron que como principal elemento es el compromiso de servir a la comunidad con el fin de mejorar los procesos educativos y aportar a la calidad de la educación en Nicaragua.

Por tanto, es evidente que si existe un nivel de influencia del liderazgo de la Delegada en los directores, además de ser positivo porque se refleja en los argumentos de estos cuando se le realizó la misma pregunta, además que es altamente positivo para el buen desarrollo del trabajo en el distrito, debido a que el

liderazgo democrático ha demostrado ser una de las mejores prácticas para asegurar el cumplimiento de las metas de la institución educativa.

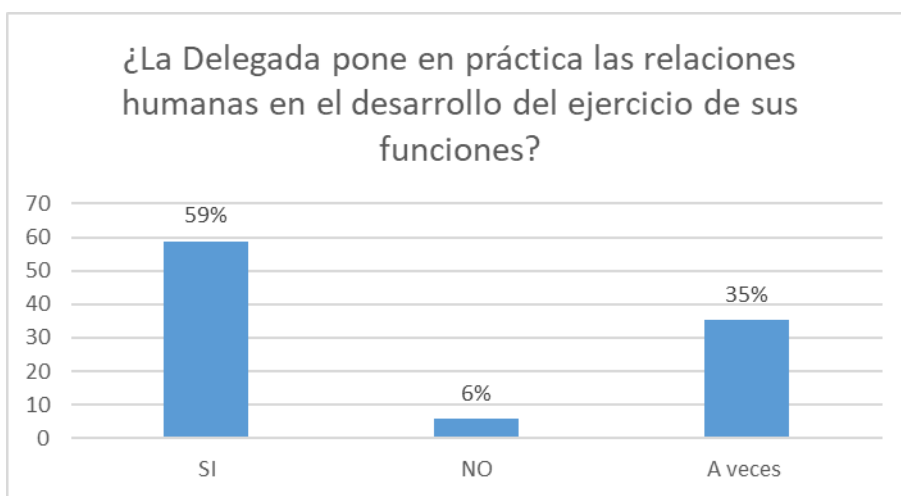
7.1.2. Relaciones Humanas

En términos afectivos, las relaciones humanas son indispensables para la construcción de una sociedad. Los componentes que son importantes en cada tipo de relación humana dependerán de su naturaleza amorosa, familiar, afectiva o utilitaria (Significados, 2017).

Las relaciones humanas como otra de las habilidades de los líderes, se le preguntó a la Delegada porque cree usted que son importante las relaciones humanas en el ejercicio de dirección, manifestando que son importantes porque para crear un ambiente armonioso de trabajo se consigue si, solo si existe un buen entendimiento entre el personal a través de la comunicación fluida y eficaz.

Por otra parte, se les preguntó a los directores si la delegada pone en práctica las relaciones humanas en el desarrollo del ejercicio de sus funciones, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 5

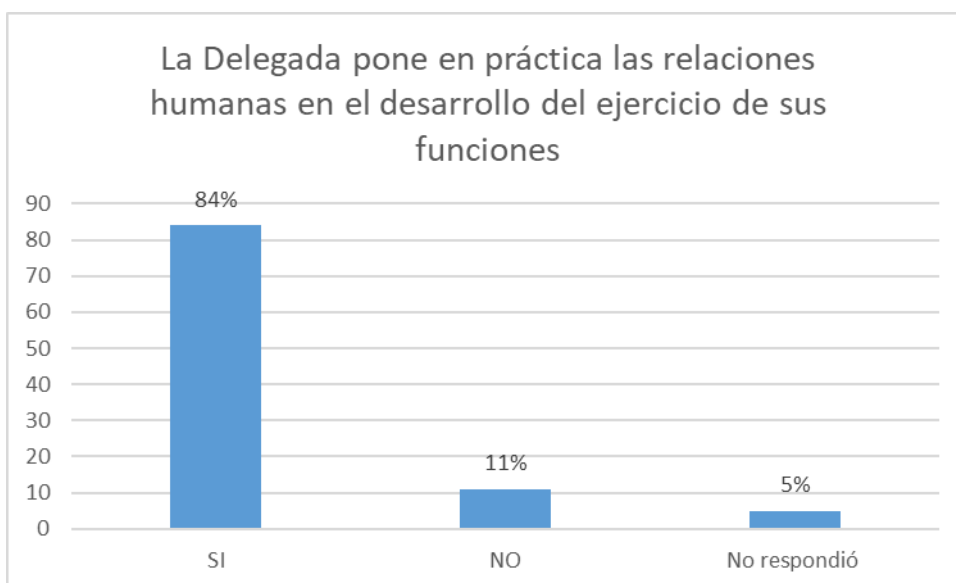


Fuente: Entrevista a Directores

El 59% de los directores dice que sí, la delegada pone en práctica las relaciones humanas en el desarrollo de sus funciones, un 35% manifiesta que a veces lo hace y un 6% dice que no las pone en práctica, en este aspecto un director no respondió la interrogante.

También se les realizó la misma pregunta a los maestros, resultando lo siguiente:

Gráfica # 6



Fuente: Encuesta a Maestros

El 84% de los maestros manifestaron que la Delegada si pone en práctica las relaciones humanas, un 11% manifestó que no las pone en práctica y solo un 5% no respondió la pregunta.

De la misma manera, se le realizó la pregunta al personal administrativo de la sede si la delegada pone en práctica las relaciones humanas en el desarrollo del ejercicio de sus funciones, donde el 100% manifestó que si pone en práctica las relaciones humanas y que además son fortalecidas a través de actividades como: convivios, trabajo en equipo e intercambio de experiencias.

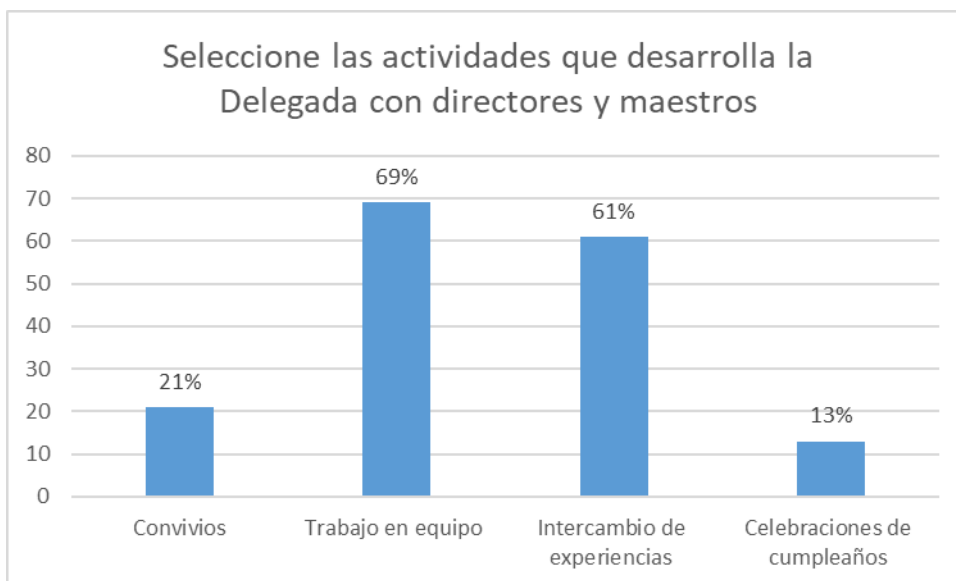
Desde el punto de vista de las cualidades del líder específicamente en la práctica de las relaciones humanas de parte de la Delegada distrital, el 59% de los directores manifiestan que si las pone en práctica, el 84% de los maestros también perciben esa cualidad y el 100% del personal administrativo dice lo mismo, Por tanto podemos observar que la mayoría del personal si perciben la puesta en práctica de las relaciones humanas de la Delegada distrital en el momento del ejercicio de sus funciones.

Se consideró importante evidenciar la puesta en práctica de las relaciones humanas a través de la guía de observación donde se constató que la delegada distrital aborda al personal con humildad, piensa en el equipo y deja a un lado la identidad individual e interpreta bien el rol de cada persona, lo que le permite respetar todos los procesos que desarrolla en el ejercicio de sus funciones.

Como todo líder debe garantizar un ambiente laboral sano para el buen desarrollo de las actividades, en relación a esta temática, se le preguntó a la Delegada distrital que mencionara las actividades que realiza tanto en la delegación distrital como con los directores para aportar a un ambiente laboral sano, manifestando que practica la comunicación fluida, constante y asertiva, procurar el respeto y consideración con todo el personal, asignación de tareas según sus funciones.

En relación a este aspecto también se les realizó la misma pregunta a los directores, manifestando el 85% que realiza convivios, trabajo en equipo e intercambio de experiencias y estas mismas respuestas manifestaron el personal administrativo de la sede distrital en un 100%, por otro lado, al consultar a los maestros manifestando lo siguiente:

Gráfica # 7



Fuente: Encuesta a Maestros

El 69% manifiesta que promueve el trabajo en equipo, el 61% dice que practica el intercambio de experiencias, el 21% menciona que realiza convivios y 13% dice que realiza los cumpleaños.

El buen ambiente laboral favorece directamente la productividad del equipo de trabajo ya que aumenta la motivación, reduce el estrés, genera mayor compromiso en los integrantes y en el gremio educativo se sienten más cómodos y contentos a como se evidencia en los resultados de los instrumentos aplicados.

En resumen, el estilo de liderazgo democrático que pone en práctica la Delegada distrital con directores, maestros y personal administrativo de la sede es eficiente y percibido de manera positiva por la mayoría, sin embargo, se debe trabajar un poco con el 12% de directores y el 11% de maestros que no percibe lo mismo que la mayoría.

En general todo el personal reconoce que la Delegada pone en práctica las buenas relaciones humanas desde la promoción de realización de actividades que

generan un ambiente de trabajo agradable entre todos, aunque hay un porcentaje que no lo aprecia de esa manera con el cual se debe tener atención más personalizada que ayude a identificar algunas inconformidades dentro del equipo.

7.2. La Comunicación

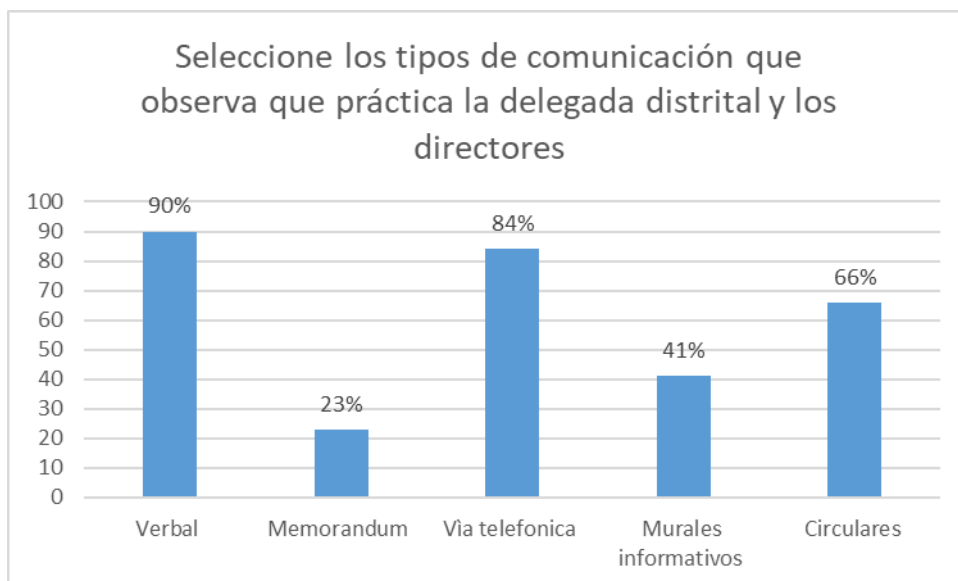
Dice (Robbins & Judge, 2009, p. 351), que la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse. En un grupo en el que uno de sus miembros sólo hable alemán y los demás no, el individuo no será comprendido totalmente. Por tanto, la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado.

La comunicación radica en que es nuestro medio para entendernos los unos a los otros. Es nuestra herramienta para conseguir lo que necesitamos y lo que queremos, así como lo que somos. Por eso, se le preguntó a la delegada Cuales son los tipos de comunicación que practica con los directores y porque los utiliza, respondiendo que utiliza el intragrupal, a través de WhatsApp, consejo de directores, circulares, vía telefónica, despachos y de persona a persona.

Así mismo en la entrevista a los directores se les preguntó que cuales son los tipos de comunicación que practica la delegada, donde sobresalieron la vía telefónica, verbal, intragrupal, WhatsApp, individual, intergrupala, escrita y colectiva.

Tomando en cuenta que la comunicación es esencial para el traslado de las orientaciones y demás de parte de la Delegada y directores hacia la comunidad educativa se le pidió a los docentes a través de una encuesta que marcaran con una X los tipos de comunicación que observan que practica la delegada distrital y los directores, seleccionando las siguientes:

Gráfica # 8

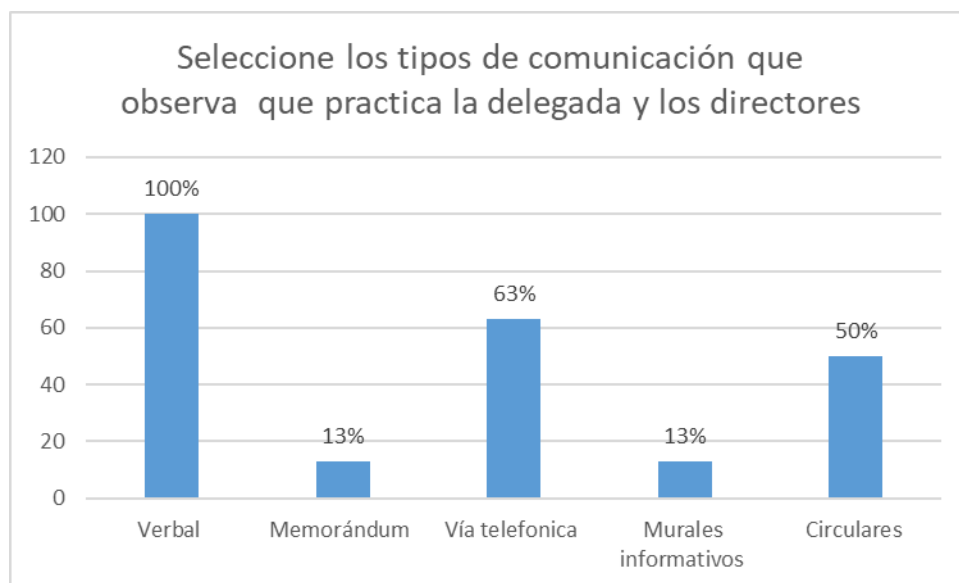


Fuente: Encuesta a Maestros

Entre el 84 y 90% manifestó que observa que practican los tipos de comunicación verbal y vía telefónica, entre el 41 y 66% manifiesta que practican circulares y murales informativos y un 23% observa el memorándum.

Además, se le realizó la misma pregunta al personal administrativo de la sede distrital, que marcaran con una X los tipos de comunicación que practica la delegada distrital con el personal de la delegación y directores de colegios, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 9



Fuente: Encuesta al personal administrativo de la sede distrital

El 100% dice que el tipo de comunicación que practican es verbal, un 63% menciona que también utiliza la vía telefónica, un 50% dice que es con circulares y un 13% dice que es a través de murales informativos y memorándum

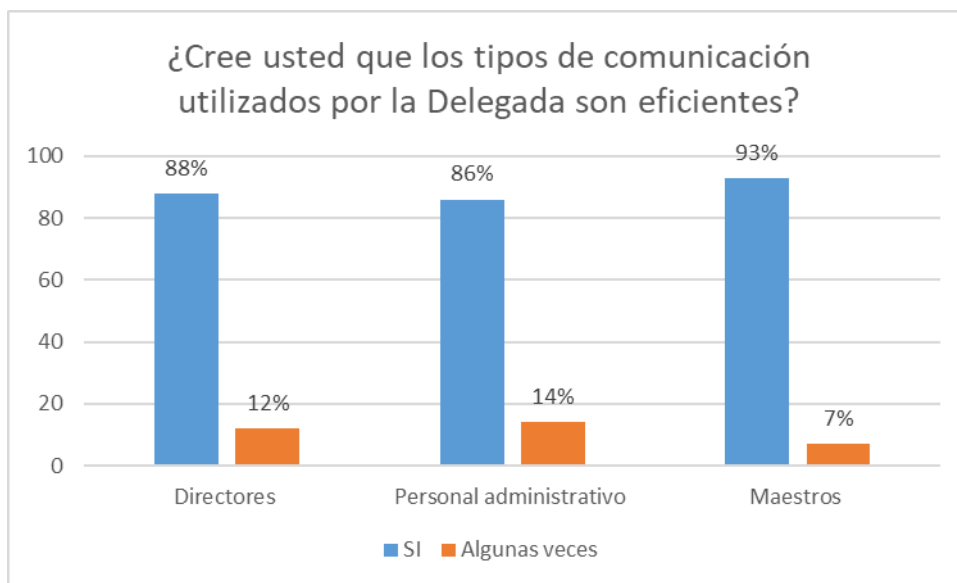
Con el fin de constatar los tipos de comunicación que practica la Delegada distrital se realizó acompañamiento a un centro educativo y a través de la guía de observación donde se constató que los tipos de comunicación que más utilizó fueron el verbal, circulares y vía telefónica.

Según los resultados de los diferentes instrumentos aplicados se constató en la similitud de las respuestas de los encuestados que los tipos de comunicación que pone en práctica la Delegada distrital son: el verbal, vía telefónica o mensajerías por WhatsApp y escrito a través de circulares, se constata lo expresado en el párrafo anterior que son los mismos tipos de comunicación que menciona la Delegada cuando se le pregunto sobre este aspecto.

Cabe considerar que la comunicación es una herramienta esencial para fomentar la productividad y mantener relaciones laborales sólidas a todos los niveles del sistema educativo, por tal razón se le preguntó a la Delegada distrital si considera que los tipos de comunicación que utiliza, son los más eficientes, respondiendo que en algunos casos sí, porque va en dependencia del momento y contexto, además la solicitud de información es constante por tanto se requiere estar recordando constantemente a través de WhatsApp o llamados personales para asegurar el cumplimiento de las orientaciones emanadas por la dirección superior del MINED.

Dentro de este marco se les preguntó a los directores, personal administrativo y maestros que, si los tipos de comunicación utilizados por la delegada son eficientes, respondiendo lo siguiente:

Gráfica # 10



Fuente: Entrevista Directores, Encuesta Personal Administrativo y Maestros

El 88% de los directores manifestaron que si son efectivos los tipos de comunicación que utiliza la delegada, mientras el 12% dice que no, además comentaron que su eficiencia radica en que son utilizados según el contexto, que debido a eso están siempre informados, los resultados son inmediatos, promueve

la interacción permanente entre ellos y la delegada, cumplen las orientaciones de manera efectiva porque se traslada un mensaje correcto y permite el monitoreo permanente.

Mientras el 88% del personal administrativo, también consideran que si son eficientes los tipos de comunicación utilizados por la Delegada distrital y un 12% manifiesta que no.

Por otro lado el 93% de los maestros manifiesta que si son eficientes los tipos de comunicación que utilizan la delegada y solo un 7% manifiesta que no son eficientes.

Además, en la guía de observación que se constató si los tipos de comunicación que practica la Delegada distrital son muy buenos porque logran un eficiente traslado del mensaje que se quiere transmitir, además que también se observa que los directores practican estos mismos tipos de comunicación en sus instituciones educativas.

Con lo antes descrito, en este aspecto de la eficiencia de los tipos de comunicación podemos decir que si son efectivos porque el 88% de los directores así lo reconocen y además los ponen en práctica a como lo describo en el párrafo anterior, a esto le sumamos que el 93% de los maestros también consideran que son efectivos y el 88% del personal administrativo ratifica lo mismo.

En conclusión, podríamos resumir que los tipos de comunicación que se ponen en práctica son eficientes y que permiten comunicarse con pensamientos y emociones que se generan en el contexto de la comunidad educativa y que eso les permite avanzar tanto como individuos o colectivos según sea el caso y se enriquecerse culturalmente.

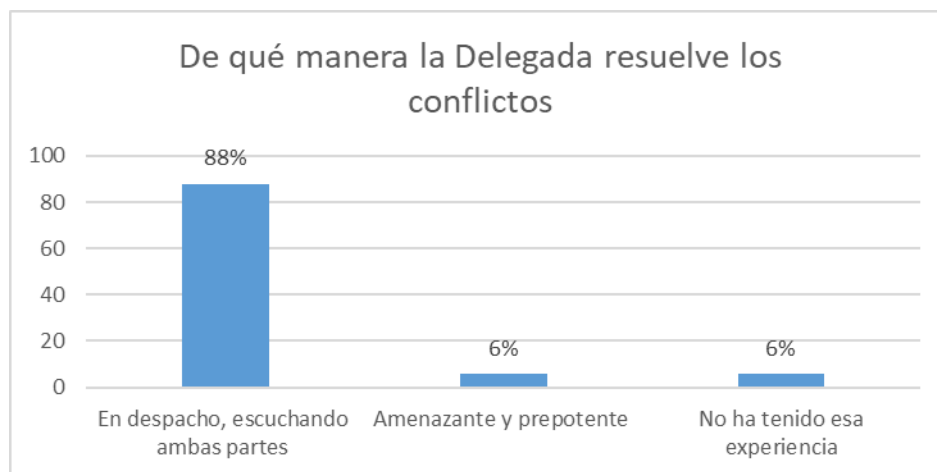
La resolución de conflictos es el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos, por tanto es un aspecto que va de la mano con el liderazgo porque los líderes deben practicar estrategias que faciliten el proceso de resolución de los conflictos que se puedan presentar en la institución que dirigen, esto propiciará un clima laboral agradable, siempre y cuando ambas partes estén conformes con la solución que brinde la Delegada distrital del MINED.

Se consideró importante preguntar a la Delegada que de qué manera soluciona los conflictos que se le presentan en la delegación con los directores y maestros, respondiendo lo siguiente:

- Convoca a las partes involucradas para escuchar sus argumentos y así poder analizar la situación y proponer alternativas de solución.
- Consensuar soluciones.
- Situación lo amerita tomar medidas administrativas como la aplicación de memorándum, actas y cartas de compromiso, en referencia a estas medidas administrativas se constató con la guía de revisión documental la existencia de actas de despachos con directores, maestros alumnos y padres de familia, además de actas de resolución de conflictos y acuerdos.

Por otro lado, en la entrevista a directores se les pregunto qué, de qué manera la delegada distrital soluciona los conflictos que se presentan con ellos y maestros, obteniendo las siguientes respuestas:

Gráfica # 11

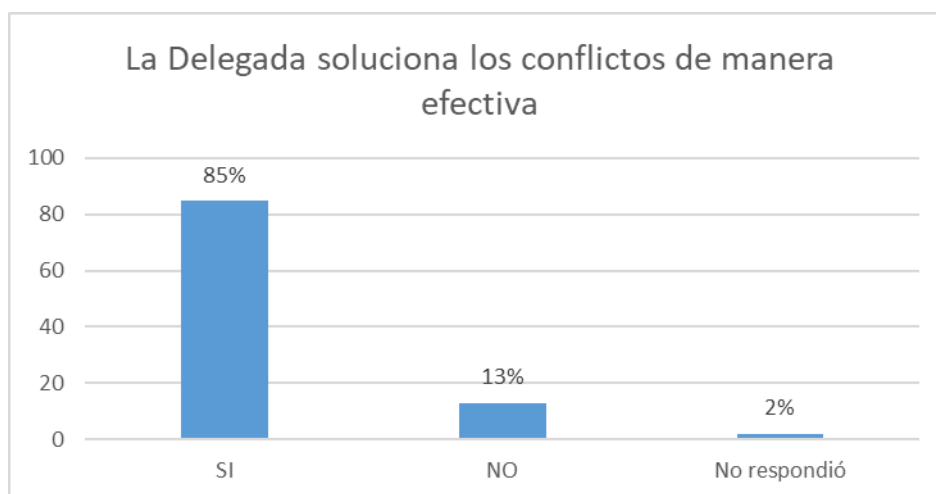


Fuente: Entrevista a Directores

El 88% manifestaron que la delegada soluciona los conflictos llamando a despacho a las partes para escucharlas y luego tomar decisiones y un 6% manifestó no tener ese tipo de experiencia y un 6% dice que los hace de manera amenazante y prepotente.

Para constatar los que la Delegada y directores manifestaron, se les pregunto a los maestros si la delegada distrital soluciona los conflictos que se presentan con los directores y maestros de manera efectiva, respondiendo lo siguiente:

Gráfica # 12



Fuente: Encuesta a Maestros

El 85% de los maestros manifestaron que, si la delegada distrital soluciona los conflictos de manera efectiva, un 13% manifestó que no y un 2% no respondió la pregunta.

También se indagó con el personal administrativo de la sede distrital si la delegada distrital soluciona los conflictos que se presentan con los directores, maestros y personal de la delegación de manera efectiva, manifestando el 100% que si efectivamente la Delegada soluciona los conflictos de manera efectiva.

En el análisis se verificó que los directores, maestros y personal administrativo en su mayoría con más del 80% manifestaron que la Delegada distrital soluciona los conflictos que se presentan en la comunidad educativa, esta característica sustenta una de las cualidades, conocimientos y habilidades que debe tener un buen líder especificadas en los párrafos anteriores, pero siempre se refleja el descontento de un 6% o 12% que no representa a la mayoría pero si existe una molestia latente que puede calar en resto de miembros de la comunidad, por tanto se considera necesario que la Delegada retome técnicas de resolución de conflictos para lograr una sinergia entre el personal que dirige, además que fortalecería su liderazgo en el distrito.

7.3. Prácticas de la Función Directiva

No son más que “Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual la Delegada y director guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes” (Marconi, 2012, párr. 6).

Esta se deriva del hecho de que tiene como objetivo central lograr aprendizajes de calidad, es decir, se relaciona con la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la calidad de los procesos, el ejercicio del liderazgo y las prácticas al interior de la

comunidad educativa, en los ámbitos pedagógico, comunitario y administrativo de un distrito y centro educativo.

7.3.1. Prácticas de la función directiva

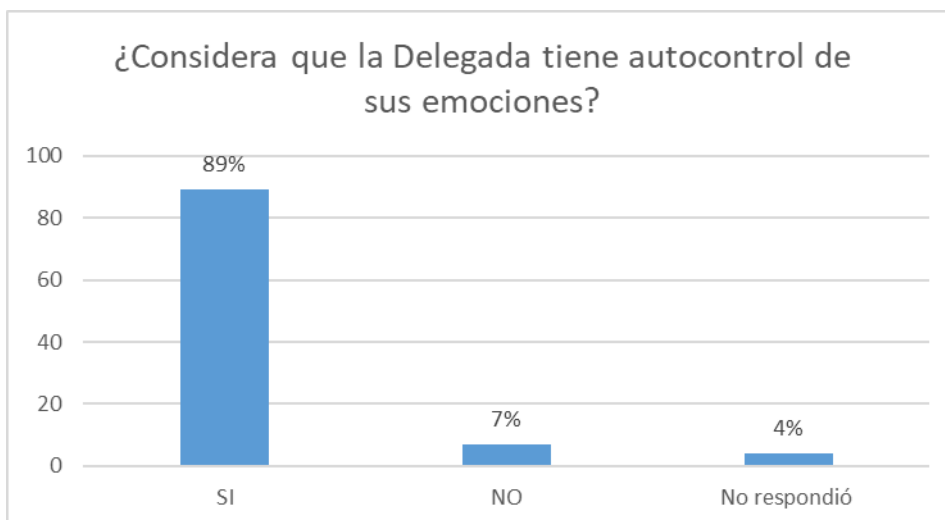
Se identifican tres funciones que los directivos realizan continuamente en su labor de dirección: Análisis de problemas. Toma de decisiones. Comunicación, se asume que las distintas fases están interrelacionadas e influyen unas en otras en su desarrollo. (descuadrando, 2021).

➤ El Autocontrol

Por tal razón se le pregunto a la Delegada distrital como práctica el autocontrol emocional en sus funciones, respondiendo que la dinámica de trabajo requiere en todo momento la práctica del autocontrol, fundamentalmente en la resolución de conflictos, las partes interesadas creen tener la verdad absoluta, sin embargo he aprendido a escuchar a las partes y decir las cosas de forma tranquila y sin tomar partido, además evito tomar decisiones apresuradas.

Al mismo tiempo se les realizó la pregunta a los maestros si consideraban que la delegada tiene autocontrol de sus emociones, mencionado lo siguiente:

Gráfica # 13



Fuente: Encuesta a Maestros

El 89% de los maestros manifestaron que la delegada distrital, si tiene control de sus emociones, un 7% dice que no y un 4% no respondió la pregunta.

Tomando en cuenta que el personal administrativo de la sede distrital es el que esta más de cerca de la Delegada, también se le preguntó si consideraban que ella tiene autocontrol de sus emociones, manifestando el 100% que si tiene autocontrol.

Con los resultados de las interrogantes se demuestra que efectivamente la Delegada distrital tiene autocontrol de sus emociones, lo cual le permite tomar las decisiones correctas en el desarrollo de sus funciones directivas, pero también podemos observar que siempre existe un pequeño porcentaje del 5% que manifiesta que no, por tanto, es importante identificar si existe alguna molestia en ese porcentaje de maestros que no les permite abordar los temas para encontrar soluciones.

Con el fin de constatar la respuesta anterior sobre el autocontrol, se vio la necesidad de preguntar a la Delegada que describiera la actitud que muestra en

momentos de tensión con los directores y personal administrativo de la delegación, respondiendo que lo primero que hace es escuchar atentamente y con respeto sobre la situación que está ocurriendo, también luego intenta ser empática para comprender la actitud que muestra el compañero con el cual se está generando la situación, para luego de una manera sensata y justa tomar la mejor decisión.

Tomando en cuenta que los directores y personal administrativo de la sede distrital, son un elemento primordial en el proceso del cumplimiento de los objetivos y también es donde se pueden generar mayores momentos de tensión se les preguntó, que actitud muestra la delegada cuando hay momentos de tensión entre (Delegada – Directores / Equipo de Dirección distrital – Directores), manifestando en su mayoría las siguientes características, que se reflejan en la tabla abajo detallada.

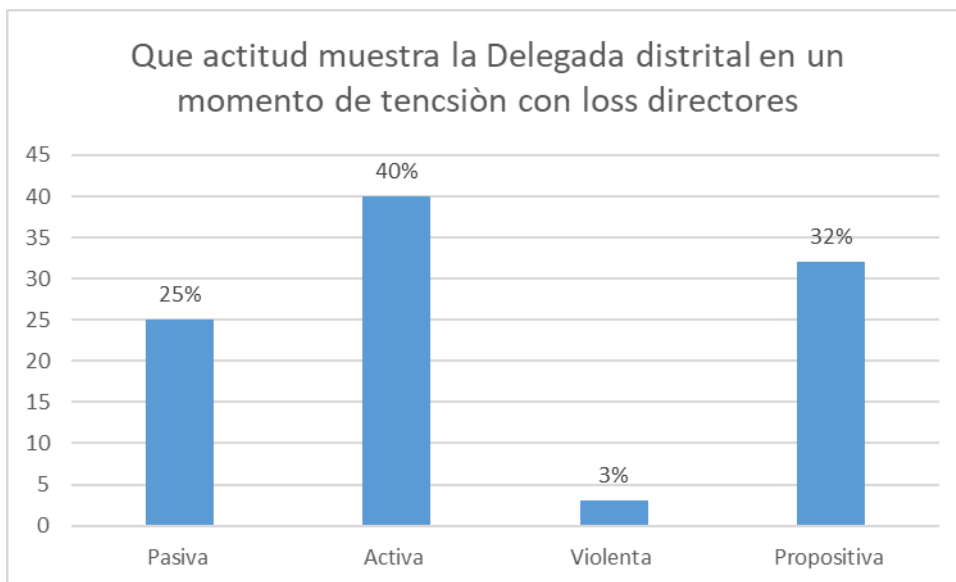
Tabla #: 2

Delegada distrital - directores	Equipo de dirección distrital - directores
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ejerce su Liderazgo ➤ Pasiva ➤ Reflexiva ➤ Prepotente ➤ Asertiva ➤ Dialoga con las partes ➤ A veces molesta ➤ Respetuosa ➤ Positiva ante la situación ➤ Comunicativa con ambas partes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pone al frente y saca adelante el trabajo ➤ Inductiva ➤ Segura de lo que hace ➤ Nos trata como sus empleados ➤ Es empática ➤ Positiva ➤ Reflexiva ➤ Escucha a las partes ➤ Invita al respeto mutuo ➤ A veces nos mal trata ➤ Promueve el dialogo

Fuente: Entrevista a Directores

Por otro lado, también se les realizó la misma pregunta a los maestros, que actitud muestra la delegada distrital en un momento de tensión con los directores, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica # 14

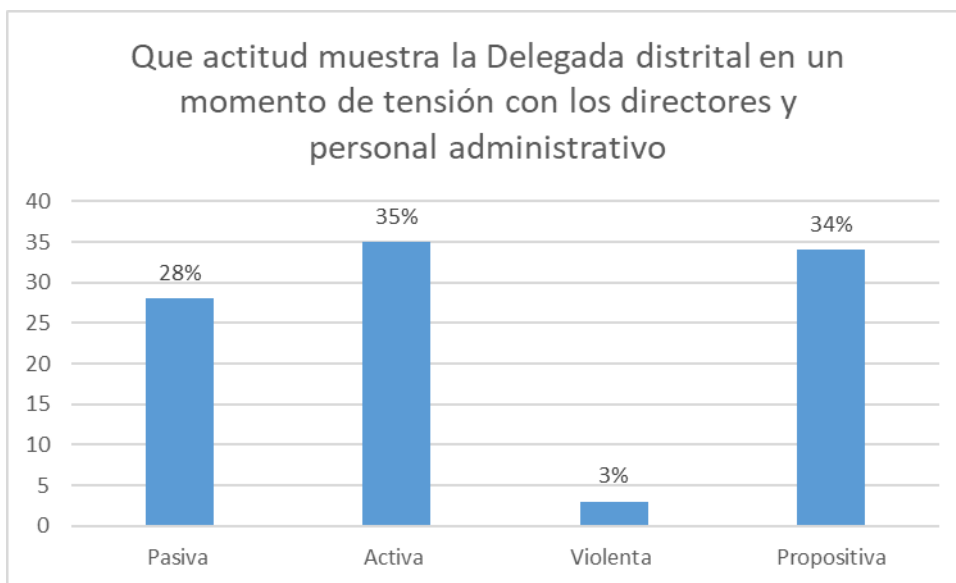


Fuente: Encuesta a Maestros

El 25% de maestros manifestó que la Delegada se muestra pasiva ante momentos de tensión con los directores, el 40% manifestó que se muestra activa, el 3% que se muestra violenta y un 32% que es propositiva, aquí podemos encontrar que la mayoría manifiesta que la Delegada es positiva y propositiva ante momentos de tensión con directores.

También se le preguntó al personal administrativo de la delegación distrital, que actitud muestra la delegada en un momento de tensión con los directores y personal administrativo, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 15



Fuente: Encuesta al personal administrativo de la sede distrital

El 28% manifiesta que es pasiva ante momentos de tensión, un 35% manifestó que es activa, un 34% dice que es propositiva y solo un 3% manifestó que es violenta, de igual forma podemos visualizar que el personal administrativo también ve que la Delegada es positiva y propositiva en momentos de tensión con directores y ellos.

Como podemos evidenciar desde cada instrumento aplicado, encontramos que efectivamente la Delegada distrital es propositiva en momentos de tensión con directores, maestros y personal administrativo, esta actitud fortalece el liderazgo que ejerce en la comunidad educativa del distrito VI de Managua, además que facilita la comunicación para la toma de decisiones, pero siempre observamos un pequeño porcentaje que muestra inconformidad por la forma de proceder, que es el 3% el cual manifiesta que ella se muestra violenta, en este sentido se debe trabajar más de cerca con este personal para identificar las necesidades de atención.

➤ Desempeño de la función directiva

Tomando en cuenta otros aspectos de las prácticas de la función directiva se le pregunto a la Delegada distrital que porque cree es importante el buen desempeño de la función dirección de los directores de colegios de secundaria, respondiendo que para cumplir eficientemente las tareas orientadas por las autoridades del MINED, toda la comunidad educativa debe estar consciente de su importancia, porque eso le da calidad al proceso educativo, además que nos vuelve más eficientes en el desarrollo de las acciones.

Tomando en cuenta que los directores son los primeros que perciben el buen desempeño o no de las prácticas de dirección de la Delegada distrital, se les preguntó a través de la entrevista que, porque cree que es importante el buen desarrollo de la función dirección de la Delegada distrital, manifestando que es importante por:

- Todo proceso necesita una dirección.
- De esa manera se trasladan las orientaciones a cumplir para dar salida a los objetivos colectivos.
- Estamos en un sistema educativo formativo.
- Para que todo marche dentro del marco legal
- Si no sabe dirigir los procesos, el trabajo sería deficiente
- Es la máxima autoridad del MIINED en el distrito
- Porque de ahí parte que todos los directores trabajen de la mano y desarrollemos las mismas estrategias

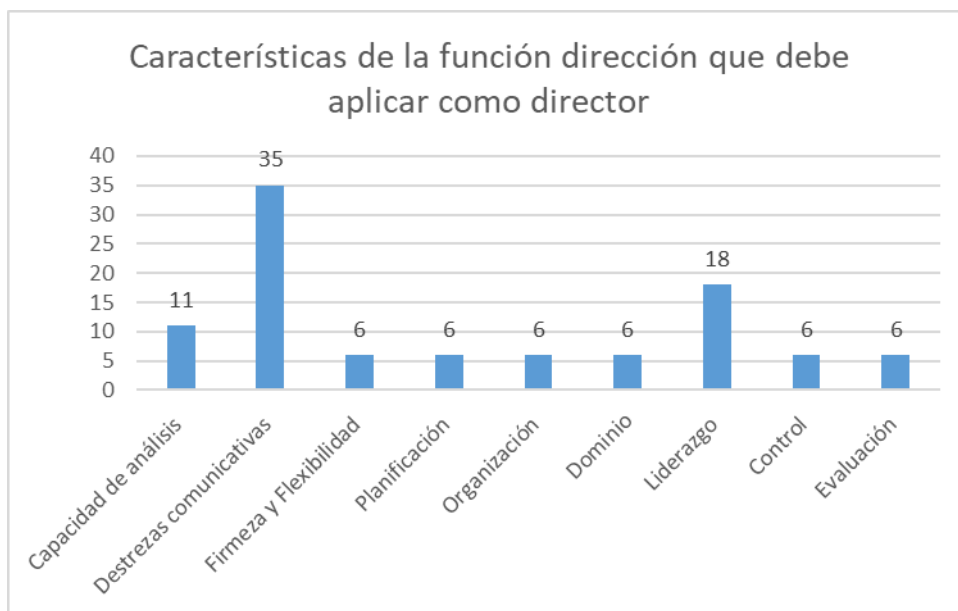
Queda evidenciado que existen buenas prácticas de la función directiva de la Delegada distrital y esto permite que los directores también las apliquen según su contexto, además que les ha generado buenos resultados en el quehacer

educativo según las respuestas en los diferentes aspectos que se plantean en este estudio.

También se pidió a la Delegada distrital que mencionara las características de la función dirección que deben aplicar los directores de los colegios públicos de secundaria, manifestando que deben coordinar equipos de trabajo, administrar recursos, mediar conflictos, además que el rol fundamental es lograr que sus estudiantes obtengan un aprendizaje eficaz y eficiente.

Por otro lado, se les preguntó a los directores que mencionaran las características de la función dirección que debe aplicar como director, esto con el fin de evidenciar si tenían claridad del proceso, respondiendo lo siguiente:

Gráfica # 16



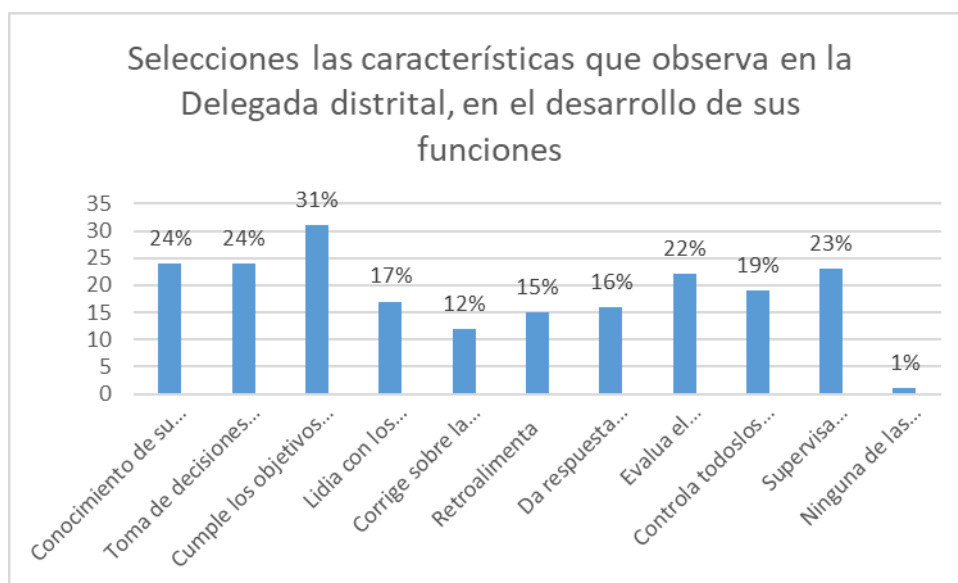
Fuente: Entrevista a Directores

En general fueron mencionadas muchas características que tiene la función dirección y que deben aplicar los directores como autoridad educativa en cada colegio de secundaria, sin embargo, enfatizaron en las características: destrezas

comunicativas con un 35%, Liderazgo con 18% y capacidad de análisis con un 11%

También se les pidió a los maestros a través del instrumento de encuesta que marcaran con una X las características que observaba en la delegada distrital en el desarrollo de sus funciones, resultando lo siguiente:

Gráfica # 17

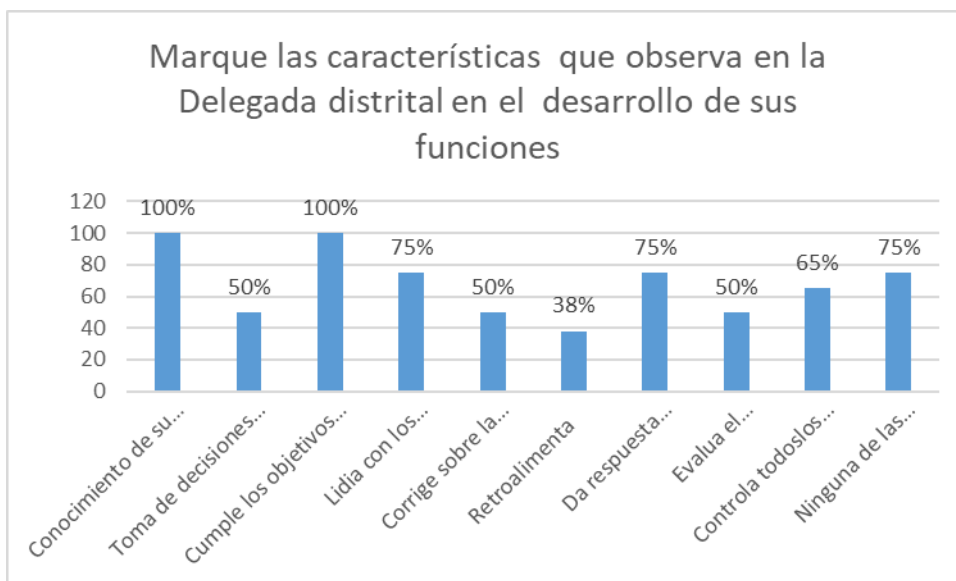


Fuente: Encuesta a Maestros

Las características más marcadas por los maestros fueron, cumple los objetivos establecidos por el MINED con un 31%, conocimiento de su tarea con un 24%, toma de decisiones estratégicas con un 23%, supervisa periódicamente los procesos con un 23%, de ahí en menos escala, pero no menos importante están las otras características que se reflejan en la gráfica.

Por otra parte, también se le pidió al personal administrativo de la sede distrital que marcaran con una X las características que observa en la delegada distrital en el desarrollo de sus funciones, resultando lo siguiente:

Gráfica # 18



Fuente: Encuesta al personal administrativo

Las características más evidenciadas por el personal administrativo fueron, conocimiento de su tarea con un 100%, cumple los objetivos establecidos por el MINED con un 100%, lidia con los imprevistos con un 75%, da respuesta inmediata con un 75%, supervisa periódicamente los procesos con un 75%, las demás características reflejadas en la gráfica son importantes, pero fueron poco marcadas por la muestra.

Con el fin de constatar en la práctica las funciones de dirección que aplica la Delegada distrital se realizó acompañamiento a una visita de campo, en la cual logramos observar y comprobar que efectivamente la delegada aplica la motivación, promueve el alcance las metas de la organización y práctica una efectiva comunicación que le permite desarrollar los objetivos de la visita de manera efectiva.

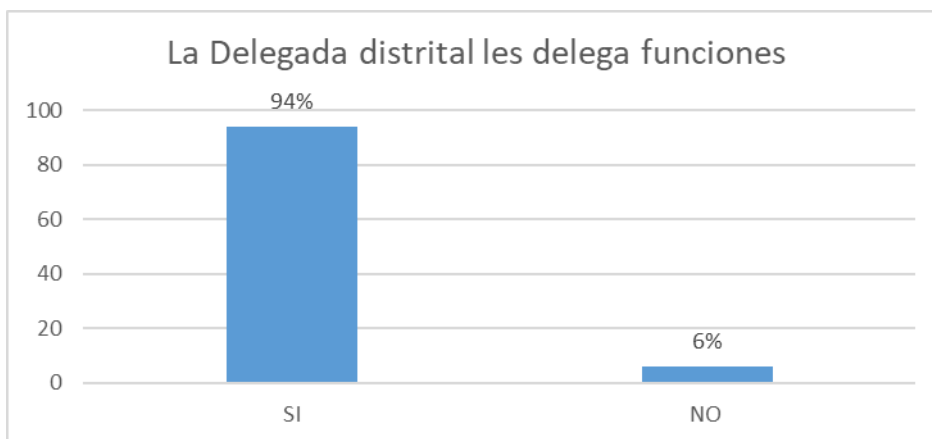
Llegamos a la conclusión que las características de la función dirección mencionadas por la Delegada distrital si son puestas en práctica por la misma, lo que ha permitido que los directores tengan mucha claridad de las mismas y que

por ende las aplican en el desarrollo de sus funciones, sin embargo por el sinnúmero de actividades que estos deben realizar descuidan un poco este proceso tan vital para el buen funcionamiento de las instituciones educativas que dirigen, especialmente el desarrollo del estudiante a como lo menciona la delegada cuando nos referimos a las funciones que deben aplicar los directores.

En referencia al nivel de trabajo que tienen los Delegados distritales y directores de colegios públicos es importante la delegación de funciones para que estos avancen en la planificación establecida, por lo cual se le preguntó a la Delegada si ella delega funciones en el personal de la delegación y a los directores de los colegios públicos de secundaria, esta respondió que sí, porque el trabajo en equipo es fundamental en el cargo que desempeña, además que la delegación cuenta con un personal muy comprometido y responsable, a nivel de directores también se delegan funciones y hay compañeros que cumplen las mismas características.

De igual forma se les preguntó a los directores si la Delegada distrital les delega funciones y que mencionaran las asignadas y cada cuanto tiempo lo hacía, obteniendo las siguientes respuestas:

Gráfica # 19



Fuente: Entrevista a directores

El 94% de directores manifestó que la Delegada si delega funciones en los directores de secundaria y un 6% manifestó que no, también ese mismo porcentaje dice que lo hace de manera quincenal y que entre las actividades que estas delega sobresalen: Actividades plasmadas en el plan anual, Actividades académicas y administrativas, orientaciones directamente de la dirección superior del MINED y actividades en representación de la delegación distrital ante otras instancias e instituciones.

Para constatar la interrogante, se les preguntó a los maestros si ellos observaban que la delegada delegaba funciones en los directores, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 20



Fuente: Encuesta a Maestros

El 94% de los maestros manifestó que, si efectivamente la Delegada distrital delega funciones en los directores, un 3% manifestó que no y un 3% no respondió a la pregunta.

También se le preguntó al personal administrativo de la sede distrital si observaban que la Delegada delega funciones en los directores de secundaria, respondiendo lo siguiente:

Gráfica # 21



Fuente: Encuesta al personal administrativo distrital

El 88% manifestó que si delega funciones en los directores y un 12% no respondió la pregunta.

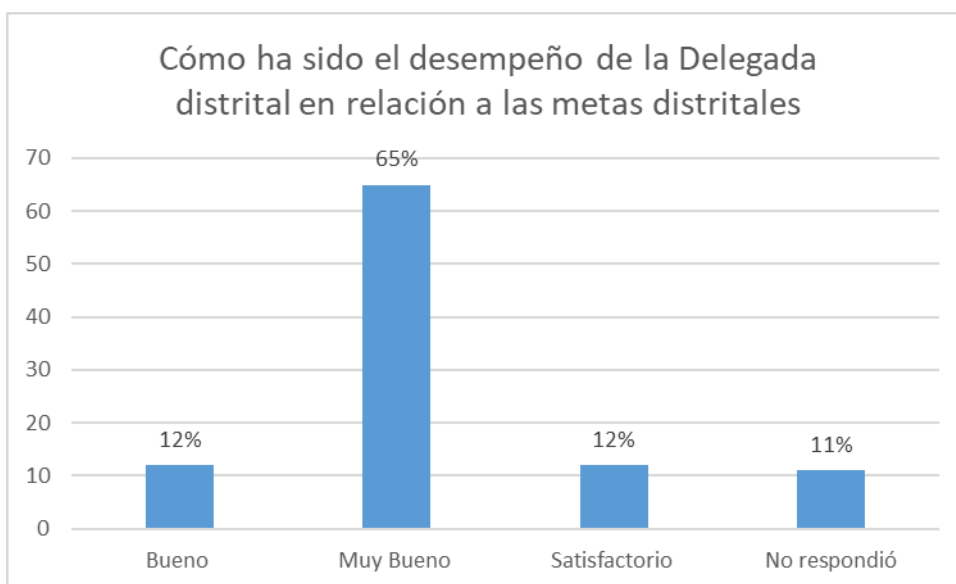
Además de los instrumentos aplicados también se realizó visita de campo con la Delegada distrital con el fin de verificar si esta delegaba funciones a los directores de colegios públicos y que tipo de funciones, identificando que si delega funciones según la necesidad que se presente, entre las funciones que delega, está la representación de la delegación en directores y personal administrativo de la sede distrital ante otras instituciones con las cuales relazan planes interinstitucionales como Mi Vida Sin Drogas, Atención a Jóvenes para Promover una Cultura de Paz y Comité distrital de Prevención de Desastres.

Tomando en cuenta que el desempeño de un líder académico como son los delegados distritales del MINED, es elemental para conducir los procesos educativos en el distrito, se le pidió a la Delegada distrital que describiera como ha sido su desempeño en relación al cumplimiento de las metas, respondiendo que

considera que ha sido aceptable, gracias al trabajo en equipo que realiza con asesores y directores.

Por otro lado, se les preguntó a los directores que describieran como ha sido el desempeño de la Delegada distrital en relación al cumplimiento de las metas establecidas por el MINED al distrito, obteniendo la siguiente respuesta:

Gráfica # 22

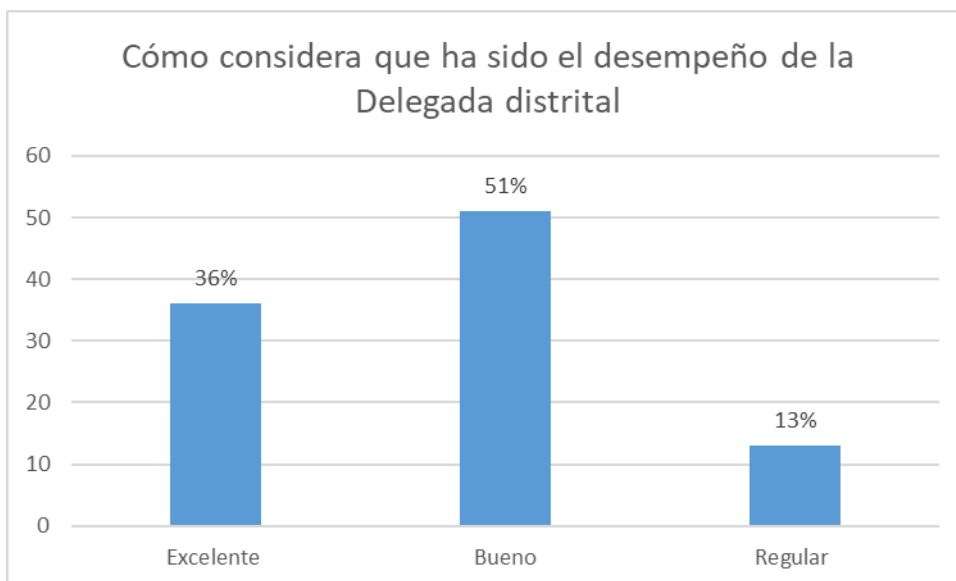


Fuente: Encuesta a Directores

El 65 % manifestó que es muy bueno su cumplimiento, el 24% manifiesta que es satisfactorio y bueno y un 11% no respondió la pregunta.

También se les preguntó a los maestros que como considera que ha sido el desempeño de la delegada distrital, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 23



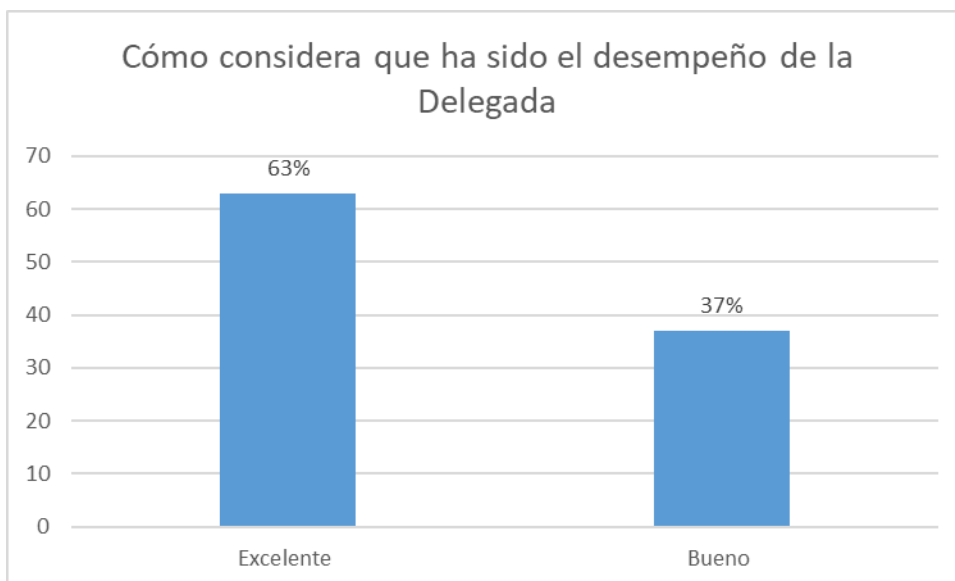
Fuente: Encuesta a Maestros

El 51% manifiesta que el desempeño de la Delegada es bueno, el 36% que es excelente y un 13% que es regular.

Si bien es cierto que los maestros no tienen relación directa con la Delegada de manera cotidiana, no podemos obviar que realizan encuentros al momento de las visitas en cada colegio y esto les permite tener un nivel de percepción sobre el desempeño de la misma.

Con el fin de comparar los datos entre los autores de esta investigación también se le preguntó al personal administrativo que como considera que ha sido el desempeño de la Delegada distrital, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 24



Fuente: Encuesta al personal de la sede

El 63% manifestó que es excelente y el 37% dice que es bueno.

Realizando una comparación entre lo que manifiesta la Delegada y los directores, identificamos que el 89% de estos considera que el desempeño está entre excelente y bueno, esto constata que efectivamente hay un trabajo en equipo cuando la Delegada mencionó que su desempeño es gracias al trabajo en equipo que realiza con asesores y directores, a esto se le suma que el 87% de los maestros también reconocen que el desempeño está entre excelente y bueno, cabe destacar que esto da identidad de equipo a la comunidad educativa lo que significa una fuente de inspiración para lograr ser mejores cada día, sin embargo siempre encontramos un porcentaje mínimo pero marcado en todas las variables que consideran el desempeño regular y otros que no respondieron.

La evaluación al desempeño proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores, permitiendo: Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo del personal docente y administrativo estímulo a la mayor productividad (Soto, 2017)

Para constatar la teoría con la práctica se le preguntó a la Delegada distrital que explicara los mecanismos que aplica para evaluar el desempeño de los directores de colegios de secundaria, manifestando que cada asesor pedagógico tiene asignado una o dos rutas educativas y que cada uno de ellos controla su cumplimiento en tiempo y forma, llevando un registro, los cuales son evaluados en los encuentros quincenales (consejos distritales) donde se revisa por cada colegio el cumplimiento de las rutas educativas, con la técnica de mencionar a los colegios que han cumplido y los que no se hace una revisión para la toma de decisiones.

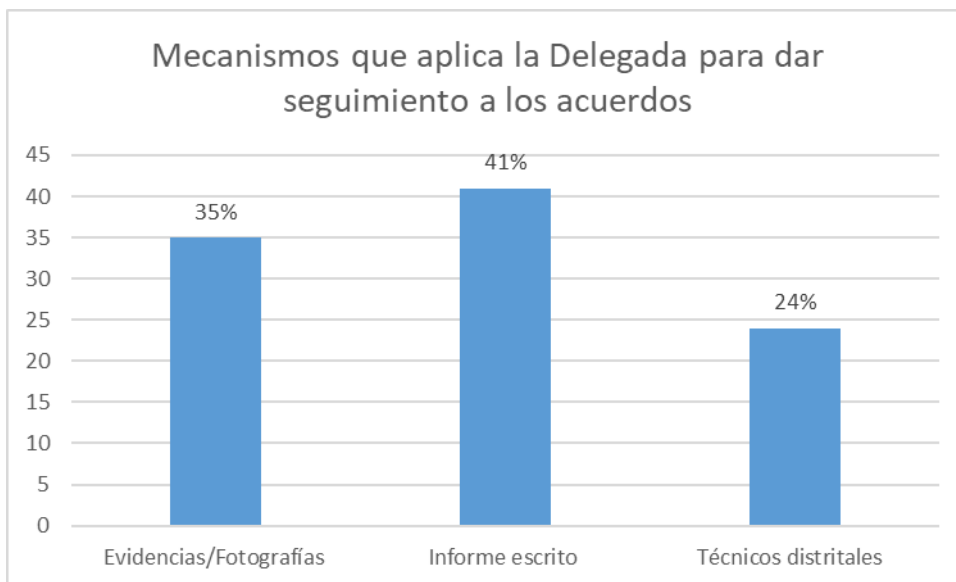
Para fortalecer este aspecto también se le preguntó a la delegada que mencionara los mecanismos que aplica para dar seguimiento a los acuerdos pactados en las sesiones de trabajo con los directores de colegios públicos de secundaria y personal administrativo, manifestando, que les da seguimiento a través de visitas de acompañamiento para constatar lo acordado, estas son realizadas por su persona y el personal de asesores pedagógicos y de educación de jóvenes y adultos, a través de los grupos de WhatsApp y llamadas telefónicas y en las reuniones quincenales de consejos distritales.

Por otra parte, se les preguntó a los directores que explicaran los mecanismos que utiliza la delegada para evaluar su desempeño, manifestando que los más usados son (enumeramos por orden de prioridad mencionado por el 100% de directores):

- Se les aplica un instrumento de evaluación diseñado por la dirección superior del MINED, cada 6 meses.
- Seguimiento y acompañamiento por los técnicos distritales desde cada ruta educativa.
- Revisión de cumplimiento de acuerdos en las sesiones quincenales con el consejo distrital.
- Revisión del cumplimiento del plan mensual

Además, otra de las interrogantes realizada a los directores fue que enumeraran los mecanismos que aplica la delegada para dar seguimiento a los acuerdos en las reuniones, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 25

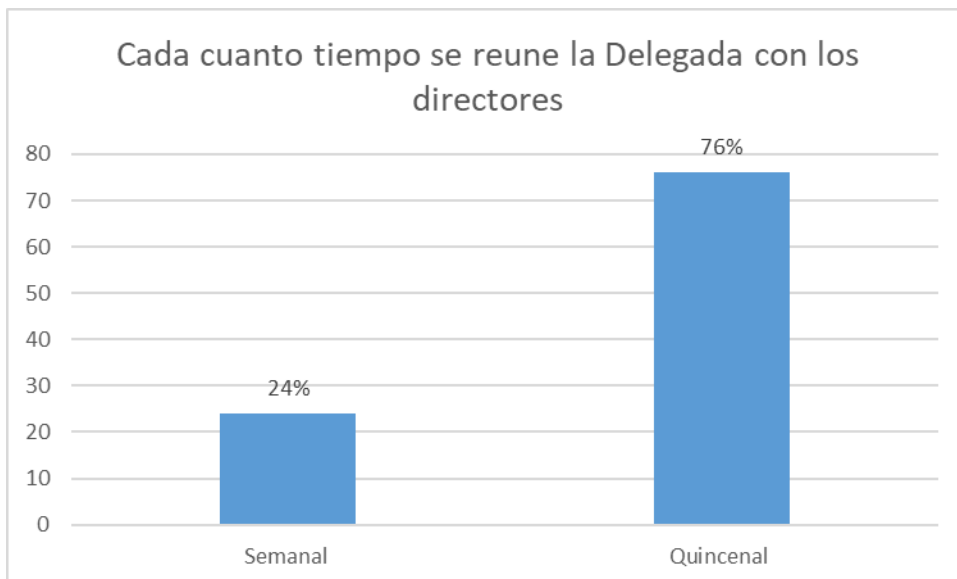


Fuente: Entrevista a Directores

El 41% manifiesta que da seguimiento a través de informe escrito, un 35% dice que es a través de evidencias y fotografía, un 24% manifiesta que es a través de los técnicos responsables de las rutas educativas.

Como todo proceso de revisión de acuerdos debe realizarse en sesiones de trabajo con los equipos y en este sentido la Delegada distrital manifestó que revisa dichos acuerdos en reuniones quincenales con los directores, se les consultó a estos, que cada cuanto tiempo se reúne la delegada y que temas abordan, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 26



Fuente: Entrevista a Directores

El 76% de los directores manifiesta que las reuniones son quincenales y un 24% dice que son semanales y en general manifestaron que las reuniones son cada vez que sea necesario.

De igual forma se le preguntó al personal administrativo de la sede que cada cuanto se reúne la Delegada distrital con ellos y los directores, respondiendo el 100% que se reúnen de manera semanal.

Con el fin de constatar desde la práctica se realizó acompañamiento a la Delegada a una visita de campo a un colegio y también se le acompañó a una reunión de consejo distrital, donde se observó que los métodos de evaluación que esta aplica son:

- El seguimiento de cumplimiento de las rutas educativas por cada técnico o asesor pedagógico de la sede distrital.
- Realizó verificación de comportamiento en situ.

- Además, se constató a través del instrumento de la guía de revisión que efectivamente se les aplica a los directores cada 6 meses una evaluación al desempeño a través de un formato diseñado por la Dirección Superior del MINED, que se llama “Evaluación de cumplimiento de indicadores y metas” y de este proceso surge un informe de resultados el cual se traslada a la delegación departamental del MINED.

En otro orden, agregamos que los mecanismos que la Delegada aplica para dar seguimiento a los acuerdos son: la visita directa por ella y los técnicos a los colegios, vía telefónica y con la lectura y seguimiento de las estadísticas por cada ruta educativa en las reúnnes de consejo distrital.

En conclusión podemos mencionar con las distintas fuentes de información tienen mucha similitud al momento de responder la pregunta sobre los mecanismos que utiliza la Delegada distrital para evaluar el desempeño de los directores, los cuales se centran en la aplicación del instrumento “Evaluación de cumplimiento de indicadores y metas”, el cual no fue mencionado por la delegada en el momento de la entrevista, pero si fue mostrado al momento de la revisión documental, también lo realiza a través del acompañamiento directo de ella y el personal técnico pedagógico distrital, teniendo como base de medición el cumplimiento de las rutas educativas por colegio.

Es importante mencionar que en todo proceso de evaluación se deben revisar los acuerdos y compromisos adquiridos en el marco de las rutas educativas que se evalúan, con el fin de llevar una sistematización de las actividades realizadas, con lo antes mencionado se evidencio desde las respuestas de los directores que, si lo realizan a través del seguimiento que dan los técnicos, que dan seguimiento a las rutas educativas con visitas en situ y en las reuniones programadas ca quince días o bien cuando se amerite.

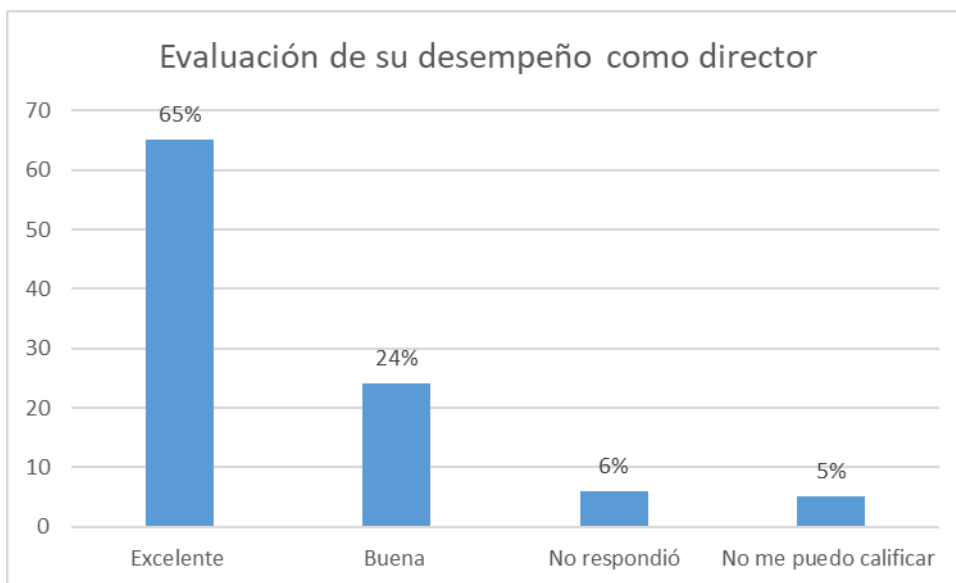
Este aspecto viene a fortalecer más a la Delegada como líder académica y administrativa porque muestra mucha claridad en los procesos de evaluación de los directores y estos a su vez también reconocen y hacen suyos los procesos lo que le da mayor seguridad al momento del cumplimiento de los objetivos o rutas educativas por centro, aunque los directores tienen muchas limitaciones logísticas y de tiempo para cumplir en tiempo y forma, por ejemplo, obligándoles a solicitar apoyo a otras instituciones y liderazgo local para dar cumplimiento a las orientaciones.

La función de Dirección es muy importante ya que está vinculada con el liderazgo que ejerce tanto la Delegada distrital como los directores en los colegios públicos de secundaria, porque debido a esta función es que se desarrolla los mecanismos que favorecerán al ejercicio directivo.

Siendo la Delegada distrital la autoridad que identifica las prácticas de la función dirección que aplican los directores, se le pidió que identificara estas prácticas en los directores de los colegios públicos de secundaria, manifestando que se evidencia que ejercen liderazgo en la comunidad educativa, toman las decisiones más acertadas, resuelven y median conflictos, mantienen la comunicación asertiva con su personal y comunidad educativa.

Por otro lado, se les pidió a los directores que realizaran una evaluación general del desempeño de su función como director, con el fin de constatar lo que la Delegada identificó en ellos desde sus propias prácticas de la función dirección, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 27



Fuente: Entrevista a Directores

El 65% de los directores dice que su desempeño de la función dirección es excelente, el 24% dice que es bueno, el 6% no respondió y el 5% manifestó no poderse evaluar el mismo porque para eso existe una guía de evaluación que aplica la Delegada, además las prácticas más mencionadas en la entrevista fueron:

- Cumplir con las 22 rutas educativas
- Puntualidad
- Crear espacios de organización en el colegio
- Diagnóstico para la toma de decisiones
- Análisis de lo no logrado para diseñar un plan de mejora
- Comunicación asertiva
- Buenas relaciones humanas
- Evaluación de las actividades
- Seguimiento de los planes

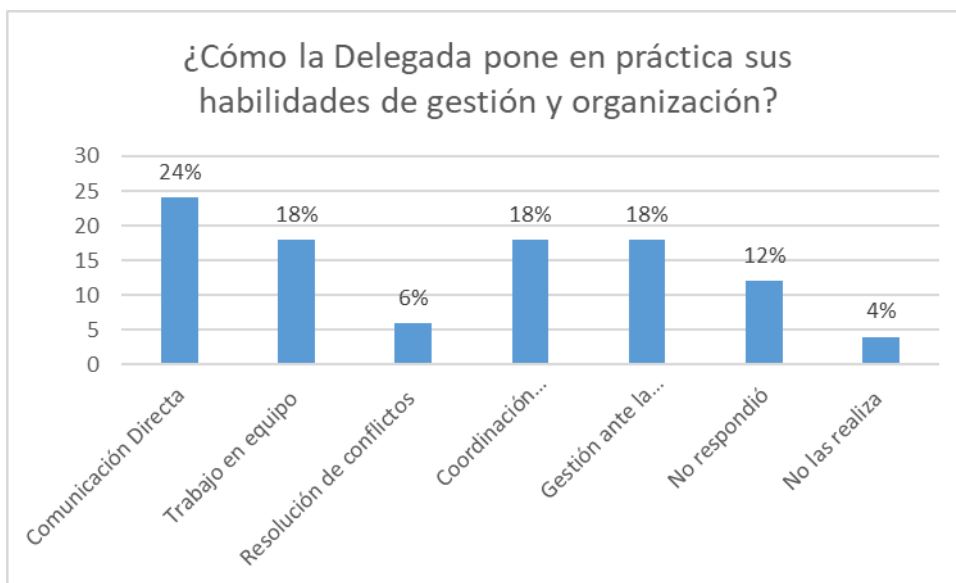
Realizando una comparación con las prácticas que mira la Delegada distrital y las que los directores manifiestan realizar, encontramos similitud en la comunicación asertiva y toma de decisiones sin embargo, la Delegada manifestó ver liderazgo en los mismos y esto recoge las otras prácticas que debe aplicar un director en el ejercicio de sus funciones, aunque se puede olvidar que la función pedagógica es fundamental en el cumplimiento de las 22 rutas educativas mencionadas por los directores, que además deben ser ejecutadas con calidad y calidez.

A las funciones del proceso de la dirección se les conoce como etapas o proceso, éstas consisten en desarrollar la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones (Luna, 2014, p. 33), en este aspecto vemos importante agregar las destrezas o habilidades que debe tener el responsable de la delegación municipal o distrital, porque se asocian de manera directa con la teoría de los procesos de dirección mencionadas anteriormente.

Tomando como referencia la teoría sobre las habilidades que debe tener un responsable de delegación distrital, además de ser estas prácticas parte de la función dirección se le pidió a la Delegada distrital que describiera como desarrolla sus habilidades de gestión y organización con los directores de secundaria, manifestando que ella lo desarrolla a través del fomento de trabajo en equipo, la comunicación constante con todos, resolviendo los problemas con prontitud, apegado a derecho y sobre todo coordinación permanente con todo el equipo de trabajo.

También se les pidió a los directores que describieran como la delegada pone en práctica sus habilidades de gestión y organización, manifestando:

Gráfica # 28



Fuente: Entrevista a Directores

El 24% de los directores mencionaron que las pone en práctica a través de la comunicación directa, la suma del 54% dice que lo hace a través del trabajo en equipo, la coordinación interinstitucional y la gestión ante la dirección superior, un 6% dice que, a través de la resolución de conflictos, un 12% no respondió y un 4% dice no las realiza.

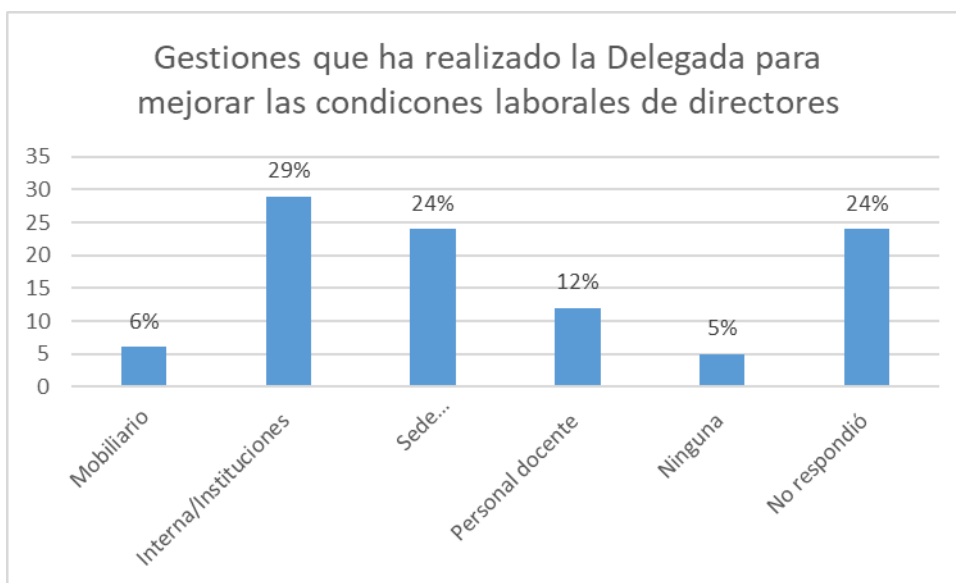
Por tanto, podemos identificar que efectivamente la Delegada distrital pone en práctica las habilidades que debe tener como líder académica y administrativa en el distrito VI de Managua, porque ella como los directores identifican claramente la comunicación, toma decisiones en la resolución de conflictos, como habilidades que están presente en el ejercicio de sus funciones. Sin embargo, podemos identificar que siempre se presentan un porcentaje que manifiesta lo contrario al cual se debe dar mayor seguimiento y aplicar las habilidades de liderazgo y de dirección que se manifiestan anteriormente, con el fin de lograr un cambio de pensamiento y actitud ante el trabajo que realiza la comunidad educativa.

Siendo la gestión una práctica importante de la función dirección, se le preguntó a la Delegada sobre qué gestiones ha realizado para mejorar las condiciones

laborales de los directores de los colegios de secundaria, respondiendo que ella envía las de necesidades solicitadas por directores a las instancias correspondientes del MINED, también a nivel interno si una escuela cuenta con recursos materiales en buen estado que no requiere la escuela, se redistribuyen a otras, también se realizan gestiones con las instituciones gubernamentales presentes en el distrito para dar solución a problemáticas pequeñas, alguna de estas instituciones son Alcaldía distrital, Policía Nacional, MARENA, MEFCA, Bomberos, MINJUVE y también nos apoyan bastante con el liderazgo comunitario.

Siendo los directores, maestros y personal administrativo de la sede distrital los principales receptores de los resultados de las gestiones que realiza Delegada distrital, se les preguntó qué gestiones ha realizado la Delegada para mejorar sus condiciones laborales, respondiendo lo siguiente:

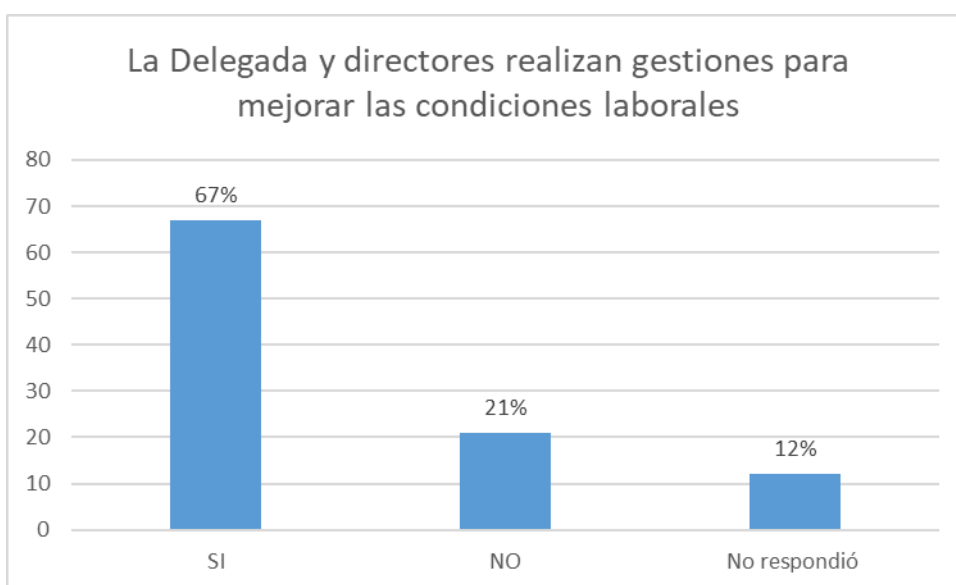
Gráfica # 29



Fuente: Encuesta a Directores

El 29% de los directores manifiesta que la Delegada hace gestiones internas con las instituciones de gobierno y con el liderazgo local para apoyo de ellos, el 24% dice que las hace con la sede central para mejorar la infraestructura de los centros educativos, el 12% dice que los apoya en garantizar el personal docente por escuela, el 6% dice que los apoya en mobiliario ya sea entre colegios o con la sede, el 5% dice que no realiza ninguna gestión y el 24% no respondió la pregunta.

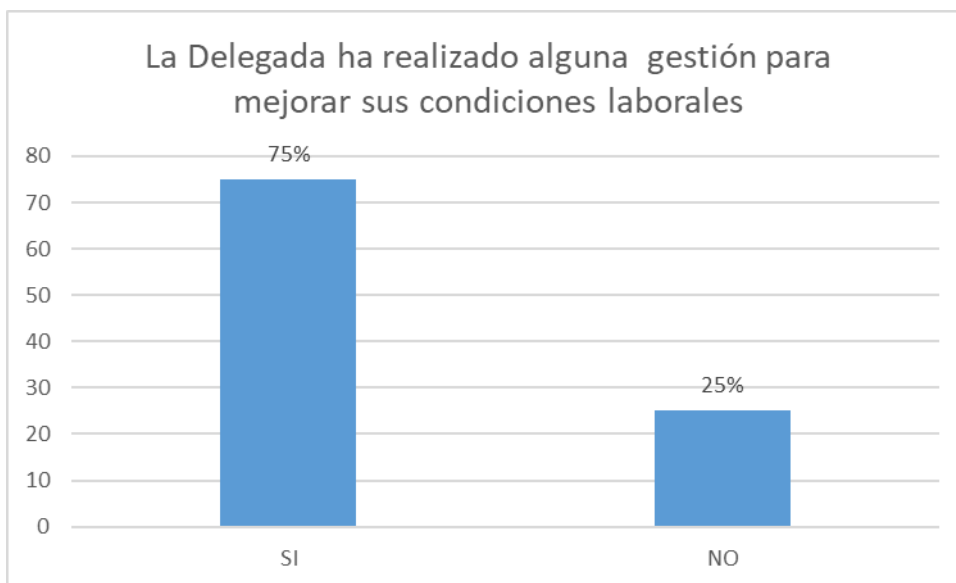
Gráfica # 30



Fuente: Encuesta Maestros

El 67% de maestros menciona que, si la Delegada y directores han hecho gestiones para mejorar sus condiciones laborales, el 21% dice que no porque ellos plantean mejorar en su totalidad todo, pero de acuerdo a las condiciones económicas del país no es posible en estos momentos, el referente de los maestros es que han visto otras construcciones totales y un 12% no respondió la pregunta.

Gráfica # 31



Fuente: Encuesta al personal administrativo de la sede

El 75% del personal administrativo de la sede manifiesta que si la Delegada ha hecho gestiones para mejorar sus condiciones laborales y el 25% dice que no.

Con el fin de agregar mayor sustento a esta práctica de dirección se aplicó guía de observación a la Delegada distrital, donde se constató que efectivamente esta realiza gestiones con instituciones gubernamentales para dar respuesta a algunas necesidades que surgen en los centros educativos, como ante la alcaldía distrital para la limpieza, cuidado y mantenimiento de los centros, ante la policía para el resguardo y seguridad de la entrada y salida del personal, ante el ministerio de la juventud para atención de los alumnos con conductas no adecuadas, ante el hospital del niño para atención de los alumnos de primaria, ante el hospital oftalmológico para la atención de maestros y directores con problemas de la vista.

Después de analizar los resultados de los diferentes instrumentos aplicados podemos decir que si se aplica la gestión como una práctica de la dirección de parte de la Delegada distrital y esto es percibido por el 70% de los directores que lo manifestaron desde diversas formas de gestión que les facilita o mejora sus condiciones laborales, pero nos encontramos con 30% que no respondió o que

dice que no las realiza, esto varía según las necesidades que presenten los colegios en infraestructura, mobiliario, personal docente y administrativo, necesidades de capacitación y respaldo de la comunidad educativa.

No podemos obviar que tanto los Delegados y directores no está en sus facultades gestionar ante organismos no gubernamentales u otras instancias que no sean autorizadas y canalizadas por las autoridades del MINED central.

En conclusión podemos constatar que la Delegada distrital y los directores de las instituciones educativas tienen habilidades de gestión que son puesta en práctica en el quehacer diario, permitiéndoles dar respuesta a algunas necesidades planteadas por la comunidad educativa, específicamente en el aspecto de las condiciones laborales y el cumplimiento de las actividades orientadas por el MINED y estas gestiones son internas en la institución y con otros instituciones estatales, además de organizaciones sociales organizadas en la comunidad donde está ubicada la escuela.

Siendo el acompañamiento pedagógico una estrategia de control de la Delegada distrital hacia los directores, le pedimos que mencionara los tipos de acompañamientos que realiza a los directores de secundaria y con qué frecuencia lo hace, manifestando que realiza acompañamientos directos, o sea visita los centros educativos, utiliza instrumento elaborado previamente según coyuntura y eventos, donde revisa los planes de clases, observación, aspectos pedagógicos y de manera indirecta pero no menos importante establece comunicación con docentes, observa la situación organizativa y operativa del centro y se reúne con el personal docente para medir estado de opinión sobre los procesos educativos desarrollados.

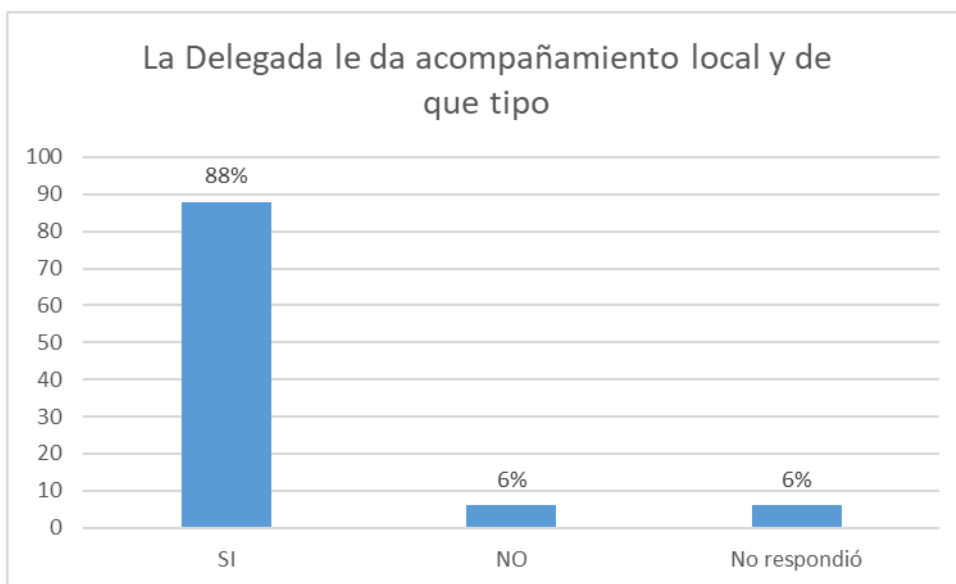
También se le preguntó, con qué frecuencia aplica el acompañamiento pedagógico, ella respondió que lo realiza semanal, mensual, dependiendo de la disciplina laboral, responsabilidad y del trabajo realizado del docente, o sea la

mayoría de las veces es por coyuntura, lo cual creemos que debe ser superado y tener una planificación para el acompañamiento y así disminuir el actuar solo por coyuntura y establecer una comunicación que permita desarrollar los procesos de manera satisfactoria.

El cumplimiento de las metas es muy importante para el desarrollo de los objetivos planteados, al respecto se le consultó a la Delegada distrital como da seguimiento al cumplimiento de metas en los colegios, manifestando que lo hace a través de los cinco indicadores educativos que son: porcentaje de asistencia de estudiantes, porcentaje de asistencia de docentes, porcentaje de aprobación, promedio de calificaciones y cantidad de padres apoyando el proceso de aprendizaje.

Siguiendo con la misma temática, se les preguntó a los directores si la Delegada distrital le da acompañamiento local, en el desarrollo de sus funciones y qué tipos de acompañamientos, respondiendo lo siguiente:

Gráfica # 32



Fuente: Entrevista a Directores

El 88% de directores dice que si la delegada les da acompañamiento local y los tipos de acompañamiento que les da son:

- Revisión de libros de registro y actas de reuniones
- Para reuniones con el personal docente y administrativo
- Directo e indirecto
- Observa y se apropia de las situaciones
- Resolución de conflictos entre la comunidad educativa
- Visita a pie de aula
- Revisa PINE escolar
- Atender situaciones particulares y coyunturales

El 6% dice que no realiza acompañamiento y un 6% no respondió la pregunta.

Haciendo un análisis los resultados se evidencia que la Delegada realiza el proceso de acompañamiento administrativo y pedagógico a los directores, porque un 88% de estos lo afirman, además de describir los tipos de acompañamiento, pero un 2% de estos manifiesta que no lo hace.

A pesar de realizar los acompañamientos administrativos y pedagógicos según la coyuntura, es percibido como positivo de parte de los directores y docentes, sin embargo, la Delegada distrital debe mejorar este aspecto lo que le permitirá lograr una mejor articulación con las instituciones educativas y mayor seguimiento que generaran mayor confianza en el compartir experiencias que enriquezcan el proceso educativo.

7.4. Incidencias del Liderazgo en la Función Directiva.

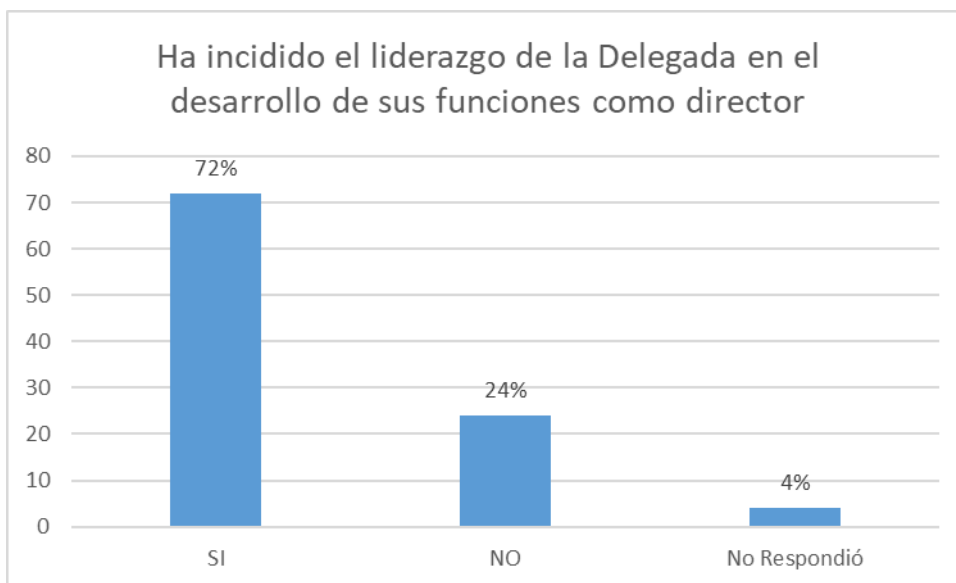
Según (Casilimas, 2006), los líderes además de estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus subordinados, también pueden favorecerles o desfavorecerle debido al ambiente organizacional que crean. La meta del líder es

influir en las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal también sería animar a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino a que también lo hagan con voluntad y seguridad en ellos mismos. La voluntad es disposición, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo. La seguridad es el reflejo de la experiencia y capacidad técnica que posee. Los líderes contribuyen a que los individuos alcancen sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, se posesionan enfrente de un grupo para facilitar y proporcionar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

Partiendo de la teoría se le preguntó a la Delegada distrital si ella cree que su estilo de liderazgo fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes de los directores y personal administrativo, manifestando que considera promover la importancia del cumplimiento de los objetivos de la organización con eficiencia, veracidad y objetividad, además que siempre mantiene un trato respetuoso con toda la comunidad educativa, permitiéndole incidir de manera positiva en cada uno de ellos, lo cual garantiza que se cumplan de manera general los objetivos en tiempo y forma.

Los directores como principales receptores del estilo de liderazgo de la Delegada distrital y específicamente en el desarrollo de la función directiva de ellos es donde se va reflejar el nivel de influencia que este tenga, se les pidió que explicaran cómo creen que ha incidido el liderazgo que ejerce la delegada distrital en el desarrollo de sus funciones como director de colegio público de secundaria, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 33



Fuente: Entrevista a Directores

Como podemos observar el 72% de los directores manifiesta que si ha incidido el liderazgo de la Delegada distrital en las funciones que ellos realizan y que ha incidido de la siguiente manera:

- En mejorar la comunicación asertiva con la comunidad educativa (maestros, alumnos y padres de familia).
- Al crecimiento personal y profesional.
- En la toma de decisiones asertivas.
- En la capacidad de trabajar de modo eficaz y con habilidades humanas.
- Fortalecimiento de la responsabilidad ante el trabajo.
- En la promoción del trabajo en equipo.
- En el cumplimiento de las tareas.
- Predica con el ejemplo lo que promueve hacer lo mismo ante el personal de la escuela.

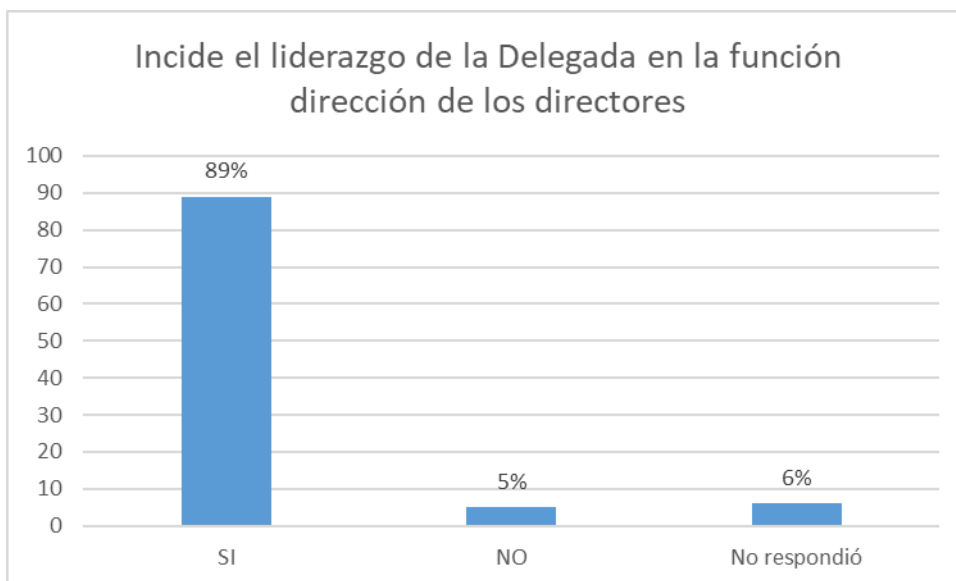
También tenemos un 24% que manifiesta que no tienen ninguna influencia del liderazgo que aplica la Delegada distrital porque:

- Ella inhibe al director al manifestar que todas las cosas que se realizan en el centro están malas.
- Porque cada quien tiene su propio liderazgo.

Y un 4% no respondió a la pregunta.

Por otro lado, también se les preguntó a los maestros si creen que el liderazgo de la delegada incide en el desarrollo de la función dirección de los directores, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 34



Fuente: Encuesta a Maestros

El 89% de maestros manifestó que consideran que, si influye el liderazgo de la Delegada en la función dirección de los directores, el 5% manifestó que no y un 6% no respondió a la pregunta.

También se le preguntó al personal administrativo si creen que el liderazgo de la Delegada incide en el desarrollo de la función dirección de los directores de los colegios públicos de secundaria, manifestando en un 100% que si incide el liderazgo de la Delegada distrital.

Por otro lado, también se aplicó una guía de observación para verificar si existen algunos comportamientos parecidos al estilo de liderazgo que utiliza la Delegada distrital en el colegio José Ramón Suárez y en reunión de consejo distrital, donde se constató que existe similitud en el tipo de comunicación que se emplea, también en el desarrollo de iniciativas ante las diversas orientaciones y en el nivel de responsabilidad que deben tener como administradores educativos de cada colegio.

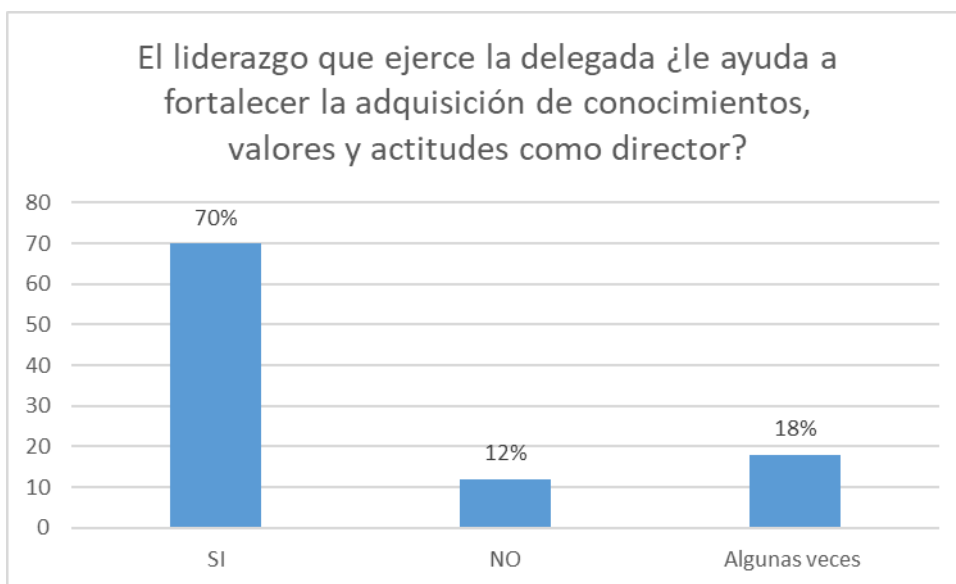
Podemos determinar que, si existe un buen nivel de incidencia del estilo de liderazgo que aplica la delegada en la función dirección de los directores de los colegios públicos de secundaria, afirmado por el 71% de directores, el 89% de los maestros y el 100% del personal administrativo de la sede distrital, además de encontrar en la visita que existen comportamientos similares entre las prácticas de la Delegada y la de los directores.

Habiendo identificado las cualidades que la delegada pone en práctica como líder, se pide a la misma que si cree que el estilo de liderazgo que asume permite un eficiente desempeño de la función dirección en los directores, obteniendo la siguiente respuesta: primero deja claro que el cargo significa servir a la población que lo requiere, considera que es accesible a toda la comunidad educativa, promueve el acompañamiento respetuoso con los directores, siempre deja clara la importancia del trabajo en equipo para cumplir en tiempo y forma con las tareas asignadas.

Por su parte en la entrevista a los directores se les preguntó que, si el liderazgo que ejerce la delegada distrital le ayuda a fortalecer la adquisición de

conocimientos, valores y actitudes como director, obteniendo los siguientes resultados.

Gráfica # 35

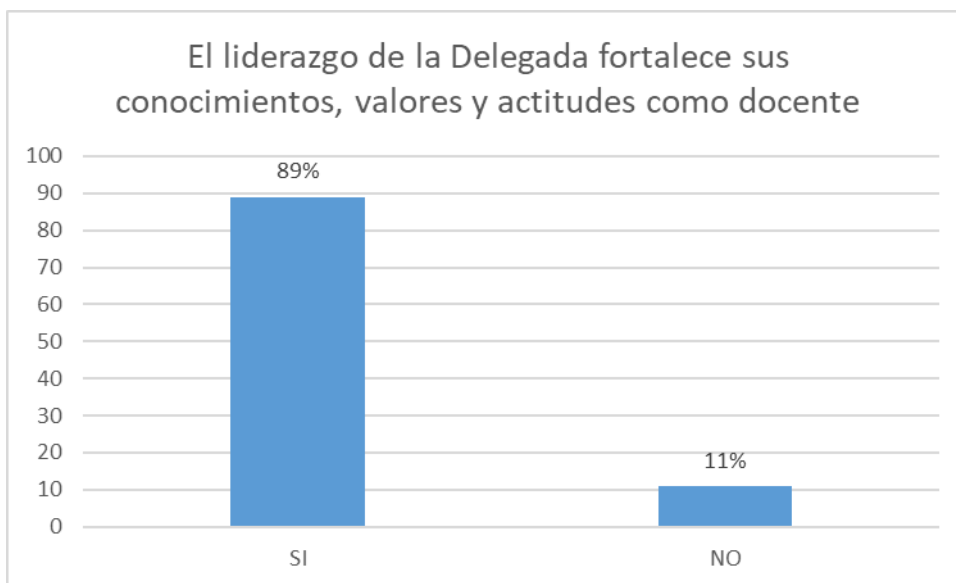


Fuente: Entrevista a Directores

El 70% de los directores manifestó que, si les ayuda a fortalecer la adquisición de conocimientos, el 12% manifestó que no les ayuda y el 18% manifestó que a veces les ayuda específicamente en la adquisición de nuevos conocimientos y en actitudes positivas.

Continuando con el tema también se le pregunto a los maestros si consideran que el liderazgo que ejerce la Delegada fortalece sus conocimientos, valores y actitudes, manifestando lo siguiente:

Gráfica # 36



Fuente: Encuesta a Maestros

El 89% de los maestros manifiestan que el liderazgo que ejerce la Delegada distrital fortalece sus conocimientos, valores y actitudes y un 11% manifiesta que no los fortalece.

También se le preguntó al personal administrativo de la sede distrital si consideran que el liderazgo que ejerce la delegada fortalece sus conocimientos, valores y actitudes como trabajador de la delegación, donde el 100% manifestó que si fortalece sus conocimientos, valores y actitudes como trabajador.

Con el análisis de los resultados podemos decir que efectivamente el liderazgo que aplica la Delegada distrital fortalece los conocimientos de los directores esto manifestado por el 89% de ellos, el de los maestros, manifestado por el 89% y el del personal administrativo de la sede manifestado por el 100%, por tanto si existe un gran nivel de incidencia en el fortalecimiento de los conocimientos, valores y actitudes del personal.

Por tanto, podemos concluir que es satisfactorio el nivel de incidencia que tiene el liderazgo que pone en práctica la Delegada distrital, tanto que hasta muchas

características de ese liderazgo son replicadas por la comunidad educativa del distrito 6, lo que permite que mantengan el mismo modelo de trabajo, sin obviar las particularidades de cada quien.

La Delegada como líder educativa se le preguntó que como valora el desempeño de la función dirección de los directores de secundaria, manifestando que lo valora muy bueno, aunque durante el proceso de cumplimiento de las orientaciones se presenten debilidades, pero considera que la mayoría se esfuerza por cumplir en tiempo y forma, sin embargo, es normal que en toda organización algún miembro del equipo se atrase en algunas cosas porque no todos tienen el mismo desempeño.

Retomando la respuesta de la Delegada, esta se enfoca en la función de dirección desde la parte administrativa y del cumplimiento de tareas pero no desde lo que cita la teoría que manifiesta Juárez (2018), que al director desde la función dirección le corresponde organizar el funcionamiento del centro educativo para lograr los objetivos institucionales y cumplir con las políticas educativas, así también, articular la organización de los docentes, estudiantes y padres de familia, la planificación anual de actividades, la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, el seguimiento, monitoreo y supervisión de las actividades curriculares y extracurriculares, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad, entre otros (párr. 4).

Por tanto, se les preguntó a los directores que sugerencias le dan a la Delegada distrital para mejorar su incidencia en la función dirección de los directores de los colegios públicos de secundaria, manifestando lo siguiente:

- Visitar con mayor frecuencia los colegios.
- Valorar las condiciones del entorno general de cada escuela de acuerdo a sus características.

- Trabajar un poco más la estimulación y motivación del equipo a través de reconocimiento de metas.
- Tener un comportamiento igualitario con todos los directores.
- Que continúe con el estilo de liderazgo que ha aplicado.
- Cada persona debe valorar su trabajo.
- Siempre mantener la buena comunicación con la comunidad educativa, especialmente con los directores.
- Tener mayor control sobre las actividades de equipo técnico con referencia al trato de los directores.
- Dar acompañamiento con sugerencias accesibles para mejorar.
- Escuchar para tomar buenas decisiones de manera objetiva sin tomar en cuenta comentarios indebidos.

También se le pidió a la delegada que diera sugerencias para mejorar la función dirección de los directores de los colegios de secundaria, manifestando que la gran mayoría debe continuar con el compromiso asumido como administradores de la educación que lo hacen muy bien, pero otros deben trabajar en el fortalecimiento de sus prácticas, habilidades y conocimientos para que les ayude dar salida a los objetivos planteados por la dirección superior del MINED.

Podemos concluir en dos direcciones, primero que efectivamente se destaca como positivo el nivel de incidencias que tiene el liderazgo de la Delegada distrital, no solo en los directores de los colegios públicos de secundaria, sino también en el personal administrativo de la sede distrital y los maestros.

Segundo, se acentúan una serie de fortalezas que son evidentes a lo largo del análisis, sin embargo, hay que reconocer que existen algunas debilidades en este liderazgo en las que se destacan: poca planificación de visitas formales a los

colegios, no escuchar detenidamente a cada director para identificar posibles inconformidades por algunas decisiones, entre otras.

VIII. CONCLUSIONES

8.1. El estilo de liderazgo que práctica la Delegada distrital se basa en:

- La promoción de la participación activa de los directores en los temas que requieren consenso para la toma de decisiones.
- Es carismática, característica que se manifiesta en la forma de atender las diferentes situaciones.
- Siempre muestra con un trato humano con el personal.
- Tiene un buen nivel organizativo porque propone metas claras y alcanzable.
- Promueve valores y sobre todo tiene mucho compromiso con la educación.
- Motiva a directores y docentes incentivándolos con estímulos intelectuales.

Por lo antes expuesto podemos concluir que la Delegada ejerce el estilo de liderazgo democrático.

8.2. Los tipos de comunicación que ejerce la Delegada distrital son:

- El verbal que consiste en reuniones con el consejo distrital, encuentros intergrupales, despachos individuales con directores, maestros y personal de la sede
- El escrito a través de memorándum, circulares, murales informativos
- Los tecnológicos como son a través de los celulares con llamadas y mensajería de WhatsApp, con este último se promueve una interacción permanente entre los autores de la investigación porque están sujetos al momento y contexto que demande la dirección superior.

8.3. Las prácticas de la función dirección que aplica la Delegada distrital con los directores de los colegios públicos son:

- Auto control emocional sobre todo en la resolución de conflictos
- La toma de decisiones justa e imparcial
- Mostrar en todo momento actitudes propositivas para estimular el cumplimiento de las rutas educativas
- Ejercer el mando desde la condición humanista
- Dar seguimiento a los procesos en el marco de las orientaciones de la dirección superior del MINED
- Crear un ambiente conducente para propiciar el aprendizaje en los estudiantes
- Facilitar la comunicación asertiva
- Administrar los recursos materiales y humanos
- Lidar con los imprevistos
- Delegación de funciones

8.4. El liderazgo que ejerce la Delegada distrital incide de manera positiva y respetuosa en los directores de colegios públicos de secundaria porque contribuye en el cumplimiento de los objetivos de la organización a nivel distrital, además motiva y promueve el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas de cada director con entusiasmo, sumado al trato humano que brinda la Delegada, lo cual les da seguridad en el impulso del cumplimiento de las metas por cada colegio.

IX. RECOMENDACIONES

9.1. A la Delegación departamental del MINED

- Definir explícitamente las funciones de los directores de los colegios, porque actualmente solo actúa como representante legal del Ministerio y no realiza las funciones medulares desde la perspectiva de un liderazgo pedagógico que propone la propia administración educativa.
- Revisar el mecanismo de acceso a los cargos directivos, convirtiéndolo en una oportunidad de renovación escolar.
- Establecer un sistema de incentivación a los directivos tanto de distrito, como de los colegios.

9.2. A la Delegada distrital

- Dar atención personalizada a los directores enfocado en el contexto y realidad en la que se desarrolla de cada uno.
- Generar los cuestionamientos a la falta de compromiso o cumplimiento de objetivos de manera positiva.
- Reconocer los pequeños logros de los directores, personal administrativo y maestros motivándolos de manera creativa, específicamente en el cumplimiento de metas por ruta educativa.
- Mantener su estilo de liderazgo.
- Mostrar empatía sobre las situaciones presentadas en cada colegio.
- Visitar más seguido los colegios públicos de secundaria.
- Fortalecer los tipos de comunicación que aplica.
- Tener mayor control sobre el trato del equipo técnico de la sede distrital para con los directores y viceversa.
- Dar acompañamiento con sugerencias accesibles para mejorar.

9.3. A los Directores

- Asumir mayor comunicación con la Delegada distrital para dar salida a las diferentes situaciones que se presentan en los colegios.
- Expresar con mayor confianza inconformidades personales que afecten el desarrollo de sus funciones con la Delegada distrital para dar salida mutuamente a las mismas.
- Estar siempre anuentes a las sugerencias positivas con vistas a la mejora del trabajo directivo.
- Reconocer de manera permanente los logros de equipo y manifestarlos en los encuentros de consejo y de manera particular.
- Apropiarse de las prácticas positivas del modelo de liderazgo de la Delegada distrital.
- Poner en práctica las habilidades y prácticas de la función dirección en las diferentes situaciones presentadas en los colegios.
- Permanecer el mayor tiempo posible en los colegios.
- Mantener siempre el respeto y trato humano entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

UNAN - MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”

PLAN PARA EL FORTALECIMIENTO

**“DEL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS DEL MINED, DELEGACIÓN
DISTRITO VI MANAGUA”**

Autor: Lic.: Alvaro Federico García Espinoza

Managua, Nicaragua 10 de enero del año 2022

I. Introducción

Producto de todo el proceso investigativo sobre “El liderazgo que ejerce la delegada distrital del Ministerio de Educación (MINED) y su incidencia en la función directiva de los directores en los colegios públicos de secundaria, del turno vespertino, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021” se destaca que existe una buena percepción de parte de la comunidad educativa sobre el estilo de liderazgo de la Delegada, sin embargo, existen algunos elementos que limitan el desarrollo en su conjunto de todo el personal, por tanto surge este plan para dar salida a esas limitaciones y carencias de algunos aspectos de liderazgo que percibe una parte del personal, a pesar que existe un buen trabajo en administrativo y pedagógico en el distrito.

Se sugiere que las actividades propuestas en el plan sean desarrolladas una vez cada dos meses, en 6 sesiones, ya sea en los encuentros regulares con los directores o en encuentros específicos donde solo se trabaje este tema, tomando en cuenta previa planificación según el nivel de afectaciones emanadas por la dirección superior de MINED.

Proponemos que el mecanismo de seguimiento este a cargo de la Delegada distrital, el cual se evaluará de manera cualitativa en los consejos de directores que se desarrollan de forma semanal.

Este plan de fortalecimiento está conformado por las siguientes etapas:

Primera etapa:

Son los aportes del plan, materializados en posibles actividades que serán propuestas por los protagonistas directos, para el fortalecimiento del papel que debe ejercer el componente directivo en el marco de una dirección eficaz para convertirlo en un equipo de alto rendimiento.

Segunda etapa:

El plan. Es un documento administrativo y académico que guía las actividades de fortalecimiento que contiene los elementos: objetivos, estrategias, resultados esperados, recursos didácticos y tecnológicos, fecha de cumplimiento, participante y responsable.

Tercera etapa:

Complementación de la información legal y normativa. En el capítulo IV de la Ley General de Educación “582” establece en el Arto. 110 – expresa que será obligación de los trabajadores administrativos por la naturaleza de su actividad apoyar la realización de la actividad escolar, garantizando la seguridad en los centros educativos, la creación de un ambiente adecuado, la atención de calidad a los estudiantes y todas aquellas acciones que favorezcan la realización de la docencia de sus derechos de acuerdo con la constitución, el código laboral y demás leyes y reglamentos internos.

Cuarta etapa:

Ejecución del plan. Es la concreción del plan de fortalecimiento, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, las estrategias, la implementación de los recursos didácticos y tecnológicos, entre otros.

Quinta Etapa:

Evaluación del plan. Actividad que permite medir los resultados de la aplicación del plan de fortalecimiento, procurando reflexionar para la toma de decisiones claves que impactarán significativamente a la dirección de la institución educativa a fin que dé seguimiento a la propuesta del plan de fortalecimiento.

II. Objetivos

2.1. Objetivo General

- Fortalecer las habilidades de liderazgo de los equipos directivos de la estructura distrital y de centro educativo.
- Motivar al personal de la comunidad educativa en la aplicación de estrategias ante diferentes niveles de crisis, para evitar o minimizar conflictos laborales y así optimizar la calidad educativa.

2.2. Objetivos Específicos

- Valorar la importancia del liderazgo del equipo directivo para establecer un ambiente laboral adecuado.
- Reflexionar sobre la importancia de la motivación de la vida laboral y el interés para el desarrollo de las actividades académicas, culturales y sociales exitosas producto de un excelente liderazgo.
- Utilizar diferentes técnicas ante diferentes niveles de crisis, para minimizar o evitar un conflicto.
- Compartir experiencias novedosas sobre las formas de solución de conflicto en las actividades laborales en la delegación distrital y centros educativos.
- Analizar las características y virtudes del liderazgo y sus estrategias desarrolladas en el equipo directivo.

III. Sesiones de trabajo

3.1. Sesión #: 1

Tema: Liderazgo

Fecha: marzo 2022

Actividades:

1. **Saludo y Bienvenida:** La persona facilitadora saludará y brindará la bienvenida a este espacio de compartir, disfrutar, crecer y sobre todo de aprendizaje, generando un clima armonioso que anime a los protagonistas a participar activamente en la jornada.
2. **Construcción de norma de convivencia:** las conductas deseadas que facilitarán el aprovechamiento del taller que hoy inicia. De esta manera, se motiva a que aporten normas sobre lo que consideran que puede ser permitido y aquello que ha de ser evitado; las opiniones se llevan a consenso del grupo y se escriben en un pliego de papel bond. Luego, se colocan en un lugar visible, se invita a respetarlas y tenerlas presentes en todas las sesiones.
3. **Exploración de conocimientos previos:** Se sugiere disponer los pupitres en forma circular, considerando que todas las personas queden en primera fila.

Con el apoyo de tarjetas elaboradas de cartulina, se realizará una exploración de conocimientos previos. Se motiva a participar de manera activa, remarcando la idea que esta actividad no pretende evaluar sus conocimientos, sino más bien identificar las ideas que se tienen respecto al tema central del liderazgo. Para que al final de todo el proceso, el grupo pueda evidenciar los aprendizajes que construyó.

Cada tarjeta de cartulina tendrá una pregunta, de manera legible para todos los participantes. Debajo de cada pregunta se pega un pliego de papel bond; las preguntas se distribuyen y se pegan en diferentes espacios del salón. El grupo se poner de pie y de manera simultánea pasa frente a las preguntas; anotan sus ideas al respecto, sin importar que sean correctas o no. Las ideas se anotan de forma anónima. Es importante que la persona facilitadora motive a que la totalidad de participantes anoten sus respuestas a las tres preguntas: ¿Qué significa ser una líder o lideresa? Describa cuál considera que es la función principal de una persona con liderazgo. Mencione cuáles cree que son las características de un líder.

Cuando se observa que grupo ha respondido las preguntas, se agradece su valiosa participación y se les estimula a continuar participando durante toda la sesión.

- 4. Presentación personal:** Se garantizará que las personas estén sentadas en primera fila, se sugiere formar un círculo o semicírculo para generar un ambiente agradable y de confianza. Para iniciar la jornada de presentaciones personales se brinda la siguiente indicación: Hacer la presentación personal de forma alegre y creativa, mencionando el nombre por el cual les gusta que la llamen; en lugar de su apellido, mencionarán una cualidad positiva que la identifica; la siguiente persona toma la palabra, hasta que todo el grupo se ha presentado.

<p>Nota: Se sugiere que la persona facilitadora inicie la dinámica con su presentación para que anime y sirva de ejemplo a los participantes.</p>

- 5. Introduciendo al tema de liderazgo:** La persona facilitadora coloca en el piso hojas de papel periódico, la cantidad de hojas será igual a la mitad de

participantes. Y pide que al contar 3, todos y todas estarán dentro de una hoja de papel periódico, una vez estén dentro del periódico, se pide que salgan al piso mientras la persona facilitadora retira la mitad de las hojas de papel periódico. Nuevamente al contar 3, cada quien buscará cómo ubicarse dentro de una hoja de papel, sin que ninguna parte de su cuerpo toque el piso.

Una vez logrado, la parte final es dejar una sola hoja de papel periódico en el piso y pedirá para esta etapa que se reúna todo el grupo y preparen una estrategia para que todos y todas se ubiquen dentro del periódico y ninguna parte de su cuerpo toque el piso directamente. Se les invita a elegir una persona que organice las ideas, para crear la estrategia. Pasados 5 minutos, se les pide que a la cuenta de 3 se coloquen dentro de la hoja de papel periódico.

Sin importar el resultado, se invita a los participantes a sentarse formando un círculo y compartir sus opiniones de esta experiencia. Generando un diálogo participativo, se hacen preguntas generadoras como las siguientes: ¿Cómo se puede definir el liderazgo? ¿Quién puede ser líder o lideresa? ¿Mi escuela necesita directivos con liderazgo?

En cada pregunta, la persona facilitadora hace una intervención para reforzar y unificar la respuesta correspondiente, así como para destacar los elementos claves que desea establecer. En la primera pregunta, se retoman las opiniones compartidas por el grupo y se muestra un cartel con la siguiente definición de liderazgo, la cual será explicada por la persona facilitadora: Es un proceso de reconocimiento, desarrollo y aplicación de las capacidades personales o grupales, que impulse a que las personas trabajen juntas y se apoyen unas a otras para realizar acciones positivas y para el bien común.

En la segunda pregunta se presenta otro cartel con la definición de líder: Es una persona que cree y desarrolla su propio potencial, así como el de sus compañeras y compañeros para contribuir a cambios positivos en su entorno; por tanto, también se identificará con la igualdad de género y el liderazgo inclusivo. Toda persona que tenga la disposición de vivir este proceso y el deseo de servir junto a

otras personas, interesándose por mejorar las condiciones de su comunidad, puede convertirse en líder.

En la tercera pregunta se menciona que en todas las escuelas se necesita no solo un directivo con liderazgo, sino muchas personas con liderazgo positivo. Lo relevante es reconocer la importancia del liderazgo dentro de los grupos, escuelas y comunidades.

Se finaliza esta actividad haciendo énfasis sobre la importancia y necesidad de que más mujeres y hombres se conviertan en líderes y lideresas en las diferentes escuelas, así mismo señalar que el liderazgo es una oportunidad para buscar soluciones a los problemas que están sucediendo en el entorno.

Evaluación: La persona facilitadora evaluará la jornada para conocer si se han cubierto los objetivos; para ello, usará la dinámica “Qué traía al empezar la jornada y qué me llevo al finalizar”.

Cada participante brinda su aporte, la persona facilitadora anotará en la pizarra las opiniones que van expresando y marcando las que más se repitan. Y asegurarse que la totalidad de participantes compartan su opinión.

Posteriormente, le corresponde hacer el análisis de los aspectos mencionados y destacar los aprendizajes más significativos que han tenido los participantes, según sus propios aportes.

Reflexión: Destacar que las comunidades educativas más organizadas son las que cuentan con líderes, además, son las que encuentran las soluciones más efectivas a las condiciones o situaciones problemáticas de la comunidad educativa; esto se debe a que todas las personas aportan y contribuyen a mejorar el ambiente, sin importar su sexo o edad.

Invitar a los directivos a esforzarse por ser mejor cada día, asumir que el liderazgo es un proceso constante de aprendizajes, conocimientos y habilidades sociales

que se van adquiriendo y fortaleciendo paso a paso. Esto también implica mejorar habilidades personales centradas en la actitud positiva, brindar un trato respetuoso hacia las demás personas, desarrollar actitud positiva y colaborativa. Valorar y reconocer el potencial propio, de sus compañeros y compañeras.

Es importante invitar a los directivos a no faltar a la segunda jornada en donde se irá aprendiendo datos más interesantes sobre el tema; se agradece la participación del grupo y le desea un buen retorno a su vivienda.

Lista de Materiales: 4 tarjetas de cartulina con las preguntas a realizar en el sondeo, 5 pliegos de papel bond, 2 marcadores, 1 rollo de sellador, 2 periódicos, preguntas generadoras anotadas: ¿Cómo se puede definir el liderazgo? ¿Quién puede ser líder o lideresa? ¿Mi escuela necesita estudiantes con liderazgo?

3.2. Sesión #: 2

Tema: Motivación a grupos de trabajo

Fecha: mayo 2022

Actividades:

1. **Saludos:** Salude de manera animada a los participantes y haga una breve referencia de la sesión anterior, invitando al grupo a comentar las actividades y aprendizajes que se llevaron. Seguidamente, mencione que en la sesión anterior descubrieron elementos básicos sobre el liderazgo, y en esta sesión se continuará conociendo más acerca de lo que se necesita para convertirse en un líder, un punto de salida es el descubrimiento y valoración personal, para reconocer que todos y todas pueden ejercer liderazgo. Por ello, motiva al grupo a participar activamente en esta sesión donde más adelante descubrirán aspectos maravillosos sobre sus personas.

- 2. Reflexionando sobre lo que nos motiva:** La persona facilitadora solicita a los participantes que se sienten formando un círculo y que cada uno comente sobre una mujer y un hombre que lo han motivado en su vida de forma positiva, ya sea con su ejemplo o con sus palabras.

Cuando la totalidad de participantes han compartido sus opiniones, la persona facilitadora explica que durante esta sesión se conocerá acerca de la motivación a grupos de trabajo, y se continúa generando un diálogo participativo donde los directivos expresen su opinión. A partir de esas personas que han mencionado responderán las siguientes preguntas: ¿Qué hicieron esas personas para motivarles? ¿A partir de su experiencia personal, cómo definirían la motivación?

Después de escuchar los aportes e ideas del grupo se presenta en un cartel la siguiente definición de motivación: Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. Por ello, definiremos la motivación así: Es el proceso por el cual la persona se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta (Naranjo Pereira, 2009).

Se abre un espacio para que los directivos puedan compartir sus dudas o comentarios sobre la definición presentada, para garantizar que ha sido comprendida.

- 3. Desarrollo del juego “La búsqueda de la motivación”:** Para esta actividad la persona facilitadora indica a los participantes que jugarán “La búsqueda de la motivación”, para ello, buscarán letras que al unirse forman los diferentes tipos de motivación, las letras de una misma palabra tendrán una pequeña señal (no tan fácil de descubrir), en una esquina que indique que son del mismo grupo, por ejemplo un asterisco, el segundo grupo de letras puede tener un

círculo y el otro grupo de letras puede tener el símbolo #, Intrínseca,
* Extrínseca , Positiva #

Las personas que encuentren una letra, buscarán otras personas para conformar una palabra, si hay participantes que no encuentran letras se les invita a incorporarse a cualquiera de los equipos que ya están conformados.

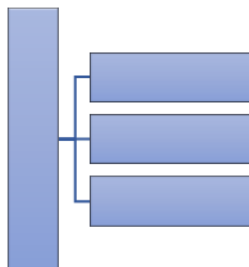
Una vez que logren construir una palabra que corresponda a un tipo de motivación, leerán una breve descripción de ella, que les proporcionará la persona facilitadora y buscarán un ejemplo práctico de la vida diaria para compartir con el grupo.

Al finalizar, cada equipo presentará y compartirá con todos, el ejemplo que identificaron para el tipo de motivación que descubrieron.

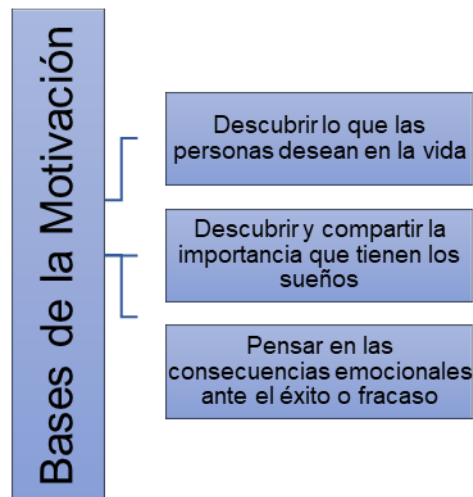
Para concluir esta actividad, la persona facilitadora invita a identificar las diferencias entre los tipos de motivación presentados y cómo estos surgen en el día a día. (10 minutos).

Nota Las tarjetas fueron escondidas previamente por la persona facilitadora en el salón o en el espacio donde se está desarrollando la jornada. La información acerca de los tipos de motivación se encuentra en el material de apoyo, al final de esta sesión.

4. **Considerando la importancia de la motivación a grupos de trabajo:** La persona facilitadora mostrará el modelo en blanco de un esquema, el cual se completará con la participación de todos y todas. Para ello dibuja un esquema igual al que se presenta a continuación:



Seguidamente, invita a los participantes a compartir sus ideas acerca de cuáles consideran que son las bases de la motivación, coloca la tarjeta previamente elaborada con el tema en el cuadro central a la izquierda del esquema dibujado en la pizarra. Cada participante que tenga una idea puede escribirla en una tarjeta en blanco, y pasar a pegarla en los recuadros en blanco del esquema. Al finalizar, la persona facilitadora coloca las 3 tarjetas que tenía elaboradas previamente con las bases de la motivación, y las integra a los aportes de los participantes, explicando su importancia. A continuación, se muestra el esquema a presentar con las tarjetas. Chiavenato (2009)



Para el segundo esquema se puede repetir la dinámica anterior, con la modificación que se invita a los participantes a crear otro modelo de esquema, anotando sus ideas en las tarjetas en blanco y pegándolas en la pizarra. El tema central es Tips para evitar la desmotivación. Al finalizar las participaciones, se agregan las tarjetas previamente elaboradas.

Evaluación: Para descubrir los aprendizajes que los directivos han construido en esta sesión, la persona facilitadora escribirá en la pizarra tres frases: Lo nuevo, lo confuso, los retos y compromisos. Se invita a los participantes a que compartan sus opiniones de la siguiente manera: Lo nuevo: mencionar elementos que no conocían y que han descubierto en esta sesión y se llevan como aprendizaje. Lo confuso: pueden comentar sus dudas, inquietudes o cualquier elemento que no

haya quedado del todo claro. Los retos y compromisos: cada directivo compartirá qué compromiso personal puede adquirir a partir de los nuevos aprendizajes.

Reflexión: Para finalizar la sesión la persona facilitadora hace énfasis en los siguientes puntos: La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de la persona hacia el logro de objetivos personales y grupales. Y los beneficios de la motivación son evidentes, ya que las personas motivadas destacan por su estabilidad, su perseverancia, su iniciativa, sus valiosos aportes al grupo y su nivel de compromiso. Por todo ello, es importante que la persona con liderazgo fomente la motivación en su grupo de trabajo, empezando con su ejemplo. La motivación no ha de ser dependiente de factores fuera del alcance de la persona, ya que tanto mujeres como hombres alcanzan más objetivos cuando están motivados.

Lista de Materiales: 1 pizarra, 1 marcador para pizarra, Cartel con la definición de motivación, 5 hojas de papel bond, 4 tarjetas con cada uno de los tipos de motivación, 1 rollo de sellador, 1 caja de marcadores, 28 tarjetas de cartulina de 20 centímetros de largo por 8 de ancho, de preferencia de diferentes colores para que sean más atractivas visualmente, 8 tarjetas contienen escrito los elementos de los respectivos esquemas a presentar (los esquemas se presentan en la actividad 4 de esta sesión). Las 20 tarjetas restantes estarán en blanco para la participación de los directivos.

3.3. Sesión #: 3

Tema: Estilos de Liderazgos

Fecha: julio 2022

Actividades:

1. **Estilos de liderazgo:** Se recibe a los participantes de manera animada. Para iniciar se pide que 3 directivos, de manera voluntaria, mencionen al

grupo las actividades y temas desarrollados en la sesión anterior. Recalcando la importancia que tiene la motivación personal y grupal para iniciar el proceso de convertirse en líderes, partiendo de que son personas motivadas por practicar el liderazgo. En esta sesión, se descubrirán los diferentes estilos de liderazgo, así como las características que las personas líderes necesitan desarrollar.

- 2. Descubriendo características del liderazgo:** En esta actividad los participantes descubrirán las características de la persona con liderazgo; para ello, quien facilita pide que se organicen en 5 equipos equitativos en cantidad y sexo, luego se comparten la indicación: En un pliego de papel bond dibujarán la silueta de una de las personas del equipo, aclarando que solo es el contorno y no es necesario dibujar nada dentro.

Posteriormente, cortarán pequeñas tarjetas de las hojas de papel de colores y escribirán en cada una las cualidades que consideren que tendrá una persona con liderazgo. Y las pegarán dentro de la silueta.

Una vez que hayan finalizado, cada equipo mostrará su silueta con las características que decidieron colocar, en este momento la persona facilitadora pide a los participantes en general que comenten: ¿Qué cualidades han sido repetidas entre los equipos? ¿Qué cualidades son únicas?, es decir, que solo las menciona un equipo. ¿Cuáles son más difícil de desarrollar? ¿Qué cualidades a nivel individual han identificado que poseen? ¿Conocen personas con estas características? ¿Estas cualidades son propias de un hombre, o puede una mujer desarrollarlas por igual?

Con todas las respuestas compartidas, la persona facilitadora integra las opiniones y hace énfasis en que las características mencionadas pueden ser desarrolladas por cualquiera que se proponga ser líder.

3. **“Hora de pescar-estilos de liderazgo”**: La actividad se inicia diciendo que ha llegado el momento de pescar. Todo el grupo se pondrá de pie y dentro de un círculo (que puede estar marcado con sellador en el piso) encontrarán “peces” que podrán pescar; es importante animar a la totalidad de participantes para esforzarse, ya que hay suficientes peces, cada quien tendrá su caña de pescar y solo pueden pescar una vez.

Cuando todos y todas hayan pescado, se les pide que observen sus peces y busquen quiénes tienen un pez marcado con una X en alguna parte, serán 4 personas; cada una de estas organizará un equipo de trabajo procurando que los equipos sean iguales en cantidad y cuenten con participación de hombres y mujeres.

Posteriormente, cada equipo recibirá al azar una pequeña descripción de un estilo de liderazgo sobre el cual conversarán y anotarán todas las ideas, comentarios o dudas que surjan. Para finalizar, cada equipo elige una persona que comparta con todo el grupo las principales ideas que surgieron al interior del equipo.

Nota: Los estilos de liderazgo que se escriben en los peces, aparecen al final de esa sesión en el material de apoyo.

4. **Indagando sobre el asertividad y la transformación desde el liderazgo**: Para iniciar esta actividad la persona facilitadora presenta la siguiente imagen.



Pasivo

Asertivo

Agresivo

Después de que la hayan observado, se les invita a que compartan sus opiniones sobre cómo describirían a una persona asertiva según la imagen.

Cuando se hayan escuchado todas las opiniones, la persona facilitadora comentará la definición de asertividad: “El asertividad es la capacidad de expresar de manera honesta, directa y equilibrada, nuestros pensamientos e ideas o defender nuestros intereses y derechos sin la intención de perjudicar a nadie, es decir, de acuerdo con el principio de no dañar a ninguna persona” (definición construida por la autoría). En otras palabras, una persona asertiva es capaz de convencer sin agredir, es capaz de aceptar opiniones diferentes sin necesidad de actuar de forma sumisa o agresiva (Blasco, Bueno, Navarro y Torregrosa, 2002). Es tener la capacidad de expresarse en el momento oportuno y de la mejor manera (MINED, 2008).

Cuando se han expuesto estas ideas, se invita a los directivos a tomar conciencia sobre la importancia de un liderazgo con asertividad. Para finalizar la actividad, la persona facilitadora invita al participante a compartir ejemplos de cómo una persona con asertividad tendría la capacidad de transformar alguna situación negativa en positiva. Se concluye mencionando que el liderazgo utilizará estas dos herramientas: el asertividad y la capacidad transformadora.

Evaluación: Para descubrir los aprendizajes construidos en esta sesión, se solicita que el grupo se ubique sentado formando un círculo, y pasarán una caja que contiene una tarjeta para cada participante, la cual escogerán al azar.

No todas las tarjetas contienen preguntas, en algunas pueden colocarse frases sobre el liderazgo que únicamente se leerán en voz alta. Sugerencias de preguntas evaluadoras: Con tus propias palabras, ¿cómo identificarías a una persona con liderazgo? A nivel personal, ¿cuáles consideras que son las principales características que puedes desarrollar para convertirte en alguien con liderazgo?, Comenta el estilo de liderazgo que te resulta más llamativo y describe

por qué (esta pregunta puede realizarse a tres directivos diferentes. ¿Cómo describirías a una persona asertiva? ¿Te consideras una persona asertiva?

Sugerencias de frases de liderazgo: “Los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar la autoestima de sus compañeros y compañeras.

Si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr”. (Sam Walton). “Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pasará, otras hacen que suceda”. (Michael Jordan). “El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad”. (Warren Bennis). “La función del liderazgo es producir más líderes, no más personas seguidoras”. (Ralph Nader). “El liderazgo es llevar más allá tu visión, es fortalecer tu personalidad más allá de tus limitaciones y verlas como oportunidades a mejorar o fortalecer”. (Peter F. Ducker).

Reflexión: Para cerrar esta sesión, la persona facilitadora menciona los elementos claves que tendrán presente: El liderazgo puede desarrollarse sin importar los estereotipos, tanto mujeres como hombres, jóvenes o personas adultas pueden convertirse en líderes.

Las características de las personas con liderazgo puede que ya formen parte de la personalidad, pero nada impide que puedan desarrollarse con formación y apoyo.

Los diferentes estilos de liderazgo serán identificados y diferenciados para saber decidir con cuál se identifica.

El asertividad y la capacidad de transformar lo negativo en positivo, los problemas en oportunidades, son características que toda persona con liderazgo reflejará.

Lista de Materiales: 5 pliegos de papel bond, 5 marcadores, 1 rollo de sellador, 15 hojas de papel bond de colores, 5 tijeras, 25 clips, 25 yardas de cinta, Una caja pequeña de cartón decorada, que puede ser sustituida por cualquier recipiente, tarjetas con preguntas evaluadoras y con frases motivadoras de liderazgo.

Las imágenes pueden ser dibujada o formada con recortes, tarjetas de cartulina recortadas en forma de peces, para elaborar las tarjetas en forma de peces se puede utilizar un molde que debe ser parte el material de apoyo, cada figura tendrá un orificio donde se colocará un clip, para la caña de pescar se cortan trozos de madera de aproximadamente 1 metro de largo, cada trozo tendrá amarrado un clip en una de las puntas. El número de peces y cañas de pescar será igual a la cantidad de participantes, para que todos tengan oportunidad de participar, es importante que 4 peces estén marcados de manera discreta con una X ya que estos peces son los que señalarán los estilos de liderazgo que se van a conocer.

3.4. Sesión #: 4

Tema: El poder de la comunicación efectiva con asertividad

Fecha: septiembre 2022

Actividades:

1. **Saludo:** Se recibe a los directivos, iniciando con una breve retroalimentación, invitando al grupo a que de manera voluntaria comente lo realizado en la sesión anterior. Haciendo énfasis en las características que un líder tendrá, entre estas el asertividad. Por ello, en esta sesión se conocerá acerca de la comunicación asertiva como herramienta clave para el liderazgo.
2. **Dinámica “¿Qué es la comunicación?”:** La persona facilitadora pide los participantes que se sienten formando una U, y entrega una pelota de color rojo a la persona que está en un extremo, a la persona que está en el otro extremo, le entrega la pelota azul, y les brinda la siguiente indicación:

La persona que tiene la pelota de color rojo se la pasará a quien tenga a su lado diciendo: “Esto es un gato” quien la recibirá, le pregunta: “¿Un qué?”, a lo que le responden: “Un gato”.

Al recibir la pelota la persona repetirá el juego con las mismas frases.

En el otro extremo el juego es igual solo que en este lado la frase será: “Esto es una osa” y le responden igual: “¿Un qué?”. Ambos extremos inician al mismo tiempo, por lo tanto, ambos lados estarán hablando al mismo tiempo. El juego termina cuando las pelotas se crucen y lleguen al mismo tiempo a una persona, que por lo general está al centro del grupo.

Al finalizar el juego se invita a los participantes a comentar lo que observaron, qué sintieron y qué piensan sobre la actividad.

Con sus opiniones la persona facilitadora integra la idea que en ocasiones se busca la comunicación, pero al no hacerlo de manera correcta la información se vuelve confusa; como en el juego, que todas las personas hablaban al mismo tiempo si se intenta estar en una conversación y al mismo tiempo estar distraídos con otro estímulo, como por ejemplo un celular, la verdadera comunicación será casi imposible. Por ello, es muy importante conocer acerca de la comunicación.

Luego se presenta un cartel con su definición: La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos información, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Proviene del latín *comunicare* que se traduce como: poner en común, compartir algo.

Para el cierre, se invita a los participantes a compartir sus comentarios o dudas respecto a esta definición. Y se concluye la actividad mencionando la importancia que tiene la comunicación en el día a día, pero que en esta ocasión se utilizará como herramienta clave de la persona con liderazgo.

- 3. Conociendo diferentes tipos de comunicación:** Para conocer las diferentes formas de comunicación se hará por medio de un recorrido participativo. La persona facilitadora llevará hojas de papel bond y en cada

una de ellas anotará con letra legible los diferentes tipos de comunicación. Pedirá a los participantes que se ponga de pie y le sigan caminando alrededor de las instalaciones, irán haciendo pausas, como una estación en donde realizarán pequeños ejercicios o juegos para conocer los diferentes tipos de comunicación.

Después de cada juego, se explicará breve y claramente en qué consiste cada tipo de comunicación. Es necesario saber que existen diferentes clasificaciones.

Se mencionan las principales, que resumen las formas de comunicación: Verbal, puede ser oral o escrita.

El ejercicio sugerido es que en parejas se digan una cualidad que tiene su compañero o compañera y otra es que escriban en un papel su fecha de cumpleaños.

No verbal. El juego sugerido es que en parejas una persona utilice un gesto, ya sea con su rostro, sus manos o su cuerpo para comunicarle el nombre de una película a su compañero o compañera.

Interpersonal. El ejercicio es que parejas conversen durante dos minutos sobre sus pasatiempos favoritos.

Grupal. El juego es que rápidamente conformen equipos de 3 o 4 personas y cada persona diga su nombre y su función administrativa favorita.

Masiva. Se pide al grupo en general que comenten sobre los medios de comunicación que conocen.

Nota: Se procurará terminar el recorrido en una estación cercana al salón. La descripción de cada forma de comunicación se detalla en el material de apoyo, al final de la sesión.

4. **Descubriendo técnicas de comunicación asertiva:** Para descubrir diferentes técnicas de comunicación asertiva que toda persona con liderazgo necesita saber, se pedirá a los participantes que se organice en equipos, al azar se asignará a cada equipo una técnica de comunicación asertiva, la cual leerán, analizarán y dialogarán. Las técnicas que conocerán son: El disco rayado. El acuerdo viable. El banco de niebla (fogging). Interrogación negativa. Enunciados en primera persona. Asertividad confrontativo. Ignorar selectivamente.

Es importante que los directivos analicen las relaciones de poder vinculadas con la comunicación asertiva. Es decir, cómo influyen los estereotipos que la sociedad atribuye por ser hombre o mujer. Para ello tendrán 15 minutos.

Una vez que hayan comprendido la técnica, en los siguientes 15 minutos pasarán ante la plenaria y ejemplificarán de manera práctica la técnica compartida, puede ser que la dramatizen y que incluyan al resto del grupo. Quien facilita hace énfasis en que, en muchas ocasiones, las relaciones de poder de género pueden afectar la comunicación asertiva, debido a la falta de empatía entre hombres y mujeres y de horizontalidad en la comunicación. El equilibrio de poderes es una condición necesaria para una buena comunicación, sin poder es difícil abrirse paso y ocupar un lugar en el mundo, resolver conflictos o entablar un diálogo al mismo nivel de personas.

El equilibrio de poder entre las personas, se vive en el contexto de su ejercicio, a partir de la afirmación personal o comunitaria del otro o de lo exterior, en los distintos niveles de la convivencia social.

Algunos ejemplos de ello: cuando no se presta atención cuando una mujer habla, cuando no se mira a los ojos, cuando se desvalora su opinión mediante gestos o comentarios de manera disimulada.

Nota: Las técnicas se detallan en el material de apoyo.

Evaluación: Para evaluar esta jornada se dibujará una línea en el piso, puede ser marcada con sellador, y se pedirá a los participantes que se coloquen sobre el sellador, todos al mismo tiempo. Cuando están en esta posición la persona facilitadora pide que den un salto hacia afuera si han comprendido la definición de comunicación, de las personas que saltan, se elige una de ellas al azar para que comparta su aprendizaje.

Seguidamente se pide que vuelvan todas sobre la línea del sellador, y den un salto hacia a fuera si han comprendido las diferentes formas de comunicación, se repite el ejercicio, y la última pregunta es si se comprometen a practicar al menos dos técnicas de comunicación asertiva. Quien facilita observará atentamente a las personas que no reaccionan a la actividad como señal de que no han comprendido el contenido de la sesión, para resolver sus dudas.

Reflexión: Para concluir la sesión, se invita a los directivos a reflexionar de manera personal sobre los aprendizajes construidos y, principalmente, que mentalmente construya un esquema que relacione las diferentes temáticas presentadas en cada sesión.

Se recuerdan elementos claves, como la definición de comunicación, se mencionan brevemente las formas de comunicación y algunas de las técnicas de comunicación asertiva.

Lista de Materiales: Pizarra, marcadores, 2 pelotas pequeñas del mismo tamaño; pero de diferente color, estas pelotas pueden ser sustituidas por otros objetos con las mismas características, 1 cartel con la definición de comunicación, 1 rollo de sellador, 5 hojas de papel bond, preferiblemente de colores llamativos, Material fotocopiado o escrito a mano con la información de cada técnica de comunicación asertiva para los equipos de trabajo.

3.5. Sesión #: 5

Tema: Conflicto y Mediación

Fecha: noviembre 2022

Actividades:

1. **Saludo:** Como en cada sesión, se recibe y saluda a los directivos de manera amigable, se les felicita por su constancia en este proceso que les dirige a convertirse en líderes. Se invita a que un participante comparta las ideas principales de la sesión anterior, recordando que se hablaba principalmente de la comunicación con asertividad, estas serán las bases, y a la vez herramientas claves, para el tema de esta sesión que es el conflicto y la mediación.
2. **Reflexionando sobre el conflicto y la mediación:** Organizar a los participantes en dos equipos, procurando que haya la misma cantidad de personas. Cada equipo recibirá una definición: equipo 1: conflicto; equipo 2: mediación.

Tendrán 20 minutos para leer la definición asignada, conversarla y compartir sus ideas para elaborar un dibujo que resuma la definición, sin poner nada de texto en el dibujo. Cuando los equipos han finalizado, pide que muestren sus dibujos al otro equipo. El equipo 1 tratará de adivinar qué concepto trató de representar el equipo 2 y se repite el ejercicio a la inversa.

Para finalizar, la persona facilitadora pide que alguien en representación de cada equipo, lea en voz alta la definición de conflicto y otra persona lea la definición de mediación.

Se concluye esta actividad mencionando que tanto el conflicto como la mediación forman parte del liderazgo y, por ello, se estudiará más.

Se abre un espacio para comentarios o dudas referentes a las definiciones presentadas.

Nota: Las definiciones de conflicto y mediación deberán estar detalladas en el material de apoyo al final de la sesión.

- 3. Ejercicio de análisis: “El problema es no entender el problema:** La persona facilitadora presentará las partes que tiene un problema. Aunque parezca sencillo y es una palabra que se escucha frecuentemente, el problema puede analizarse según sus momentos.

Identificar y plantear el problema, analizar el problema, elaborar un plan para resolver el problema, seguimiento del plan, resolver el problema, evaluar los resultados.

Se genera un diálogo participativo, donde los directivos pueden compartir algún ejemplo personal o grupal que sea analizado a partir de los momentos presentados.

Sugerencia: Se recomienda proyectar un video llamado: “Conflictos–No pierdas la perspectiva”. Con una duración de 3 minutos y 27 segundos. Este corto video podrá facilitar que el grupo haga más aportes en el diálogo participativo. El video se encuentra en el siguiente link: www.youtube.com/watch?v=TiNUaHXsjBA.

- 4. Ejercicio de aplicación: “Ni blanco, ni negro... la mediación”:** Para esta actividad, se pide que nuevamente se organicen en 2 equipos equitativos, de ser posible, con personas que no hayan interactuado antes.

Cada equipo leerá el material acerca de la mediación y planteará un problema real de su escuela. Que haya generado un conflicto.

Con el material de apoyo que han leído y comprendido, aplicarán las fases de la mediación para enfrentar el problema seleccionado. Para todo ello tendrán 20 minutos.

Al finalizar, un participante de cada equipo presentará de manera resumida la aplicación de las fases de la mediación a un problema real de su escuela.

Nota: Las fases de la mediación se presentan en el material de apoyo al final de la sesión.

Evaluación: Para evaluar esta jornada se solicita a los participantes que se ponga de pie, si están de acuerdo con las siguientes afirmaciones que leerá la persona facilitadora:

Comprendo que el conflicto no necesariamente implica violencia y que puede tener elementos positivos.

Reconozco que la mediación es una herramienta valiosa en el enfrentamiento de problemas que toda persona con liderazgo necesita saber.

Los mejores mediadores son hombres, ya que las mujeres son más conflictivas. **

Los problemas pueden convertirse en conflictos, al no ser manejados adecuadamente.

Los conflictos siempre terminan generando más problemas. **

Las afirmaciones con ** son falsas, por lo que se espera que los directivos no se pongan de pie, porque han comprendido el contenido, en caso que una o más personas se pongan de pie, se pedirá que argumente su opinión, sin embargo, la persona facilitadora orientará la opinión del participante, de manera asertiva.

Reflexión: Para concluir esta sesión se hará énfasis en los elementos claves que toda persona con liderazgo sumará a su aprendizaje. El conflicto es inevitable, forma parte de nuestra vida y está inmerso en nuestras relaciones cotidianas, como la familia, en el grado, en la escuela. Sin embargo, no necesariamente es una experiencia negativa, ya que un conflicto puede ser una oportunidad transformadora.

Los problemas han de ser analizados de manera profunda y no superficialmente. De manera que puedan considerarse todos los puntos de vista de las personas vinculadas al problema.

Lista de materiales: Definiciones impresas o escritas a mano, 2 pliegos de papel bond, 2 cajas de marcadores de colores, 6 tarjetas de cartulina con las partes de un problema escritas en cada una, 1 rollo de sellador, marcadores, una copia del material acerca de las fases de la mediación para cada equipo.

3.6. Sesión #: 6

Tema: Momento de esparcimiento

Fecha: diciembre 2022

Actividades:

1. Organizar en el colectivo una actividad de cierre de año con el aporte de todos los equipos directivos.
2. Desarrollar la actividad en un lugar que no sea la delegación distrital, ni una escuela, para esto se debe gestionar con otras instancias o instituciones según las relaciones.
3. Desarrollar la actividad el último día de trabajo procurando no tener nada pendiente.
4. Promover la organización de equipos logístico para el aseguramiento de cada actividad.
5. Actividad:

Reflexión sobre el quehacer directivo desde la perspectiva del liderazgo, aplicando la dinámica de la pelota bailarina.

PLAN PARA EL FORTALECIMIENTO

“DEL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS DEL MINED, DELEGACIÓN DISTRITO VI MANAGUA”

Temática a desarrollar	Actividades	Participantes	Responsables	Recursos/Medios	Fecha probable/Tiempo	Observaciones
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saludos y Bienvenida ➤ Construcción de normas de convivencia ➤ Exploración de conocimientos previos ➤ Presentación personal 	<p>Directores de los colegios públicos de secundaria.</p> <p>Equipo técnico y de apoyo de la sede distrital.</p> <p>Delegada distrital</p>	Facilitador	<p>Tarjetas de cartulina</p> <p>Papel Bond</p> <p>Marcadores</p> <p>Sellador</p> <p>Periódicos</p>	Marzo / 2 horas	

Temática a desarrollar	Actividades	Participantes	Responsables	Recursos/Medios	Fecha probable/Tiempo	Observaciones
Motivación a grupos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introduciendo al tema de Liderazgo ➤ Evaluación ➤ Reflexión ➤ Saludos ➤ Reflexionando sobre lo que nos motiva ➤ Desarrollo del juego: “La búsqueda de la motivación ➤ Considerando la 	Directores de los colegios públicos de secundaria. Equipo técnico y de apoyo de la sede	Facilitador	Pizarra Marcador acrílico Cartel Papel bond Tarjetas Sellador Marcadores	Mayo / 2 horas	

<p>Estilos de Liderazgo</p>	<p>importancia de la motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación ➤ Reflexión <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibimiento de los participantes ➤ Descubrimiento de las características del liderazgo ➤ Dinámica “Hora de pescar-estilos de liderazgo” ➤ Indagando sobre el asertividad y la transformación 	<p>distrital. Delegada distrital</p> <p>Directores de los colegios públicos de secundaria. Equipo técnico y de apoyo de la sede distrital. Delegada distrital</p>	<p>Facilitador</p>	<p>permanentes</p> <p>Papel bond Marcadores Sellador Tijeras Clips Cinta Caja de cartón</p>	<p>Julio / 2 horas</p>	
-----------------------------	---	--	--------------------	--	------------------------	--

<p>El poder de la comunicación efectiva con asertividad</p>	<p>desde el liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación ➤ Reflexión ➤ Saludo ➤ Dinámica: “Qué es la comunicación” ➤ Conociendo diferentes tipos de comunicación ➤ Descubriendo técnicas de comunicación asertiva ➤ Evaluación ➤ Reflexión 	<p>Directores de los colegios públicos de secundaria.</p> <p>Equipo técnico y de apoyo de la sede distrital.</p> <p>Delegada distrital</p>	<p>Facilitador</p>	<p>Pizarra</p> <p>Marcadores</p> <p>Pelotas pequeñas</p> <p>Cartel</p> <p>Sellador</p> <p>Papel bond</p> <p>Fotocopias folleto</p>	<p>Septiembre / 2 horas</p>	
---	---	--	--------------------	--	-----------------------------	--

<p>Conflicto y Mediación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saludo ➤ Reflexionando sobre el conflicto y la mediación ➤ Ejercicio de análisis: “El problema es no entender el problema” ➤ Ejercicio de aplicación: “Ni blanco, ni negro... la mediación” ➤ Evaluación ➤ Reflexión 	<p>Directores de los colegios públicos de secundaria. Equipo técnico y de apoyo de la sede distrital. Delegada distrital</p>	<p>Facilitador</p>	<p>Folletos impresos Papelógrafo Marcadores de colores Cartulina Sellador Marcadores permanentes</p>	<p>Noviembre / 2 horas</p>	
------------------------------	---	--	--------------------	---	----------------------------	--

<p>Momento de esparcimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer comisiones de trabajo ➤ Desarrollo de la actividad de convivencia ➤ Reflexión 	<p>Directores de los colegios públicos de secundaria.</p> <p>Equipo técnico y de apoyo de la sede distrital.</p> <p>Delegada distrital</p>	<p>Delegada Distrital</p> <p>Comisiones de trabajo</p>	<p>Lugar (auditorio o espacio abierto)</p> <p>Logística de alimentación</p>	<p>Diciembre / 3 horas</p>	
---------------------------------	--	--	--	---	----------------------------	--

X. BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (s.f.). Características de un buen líder. En J. Adair, *Características de un buen líder*. Kogan Page.
- Aldape, T. (2007, párr. 4). Liderazgo administrativo: una instancia organizacional. *Revista de Ciencias Económicas*, 1.
- Alfredo Rojas, F. G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile : Andros Impresores .
- Argos, J. (2014, pp.147-150). *Liderazgo y educación*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Campos, G. A., Garita, J. C., Retana, F. C., & Vindas-Quesada, Z. (junio de 2020). Relación entre los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos. *Relación entre los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos*. Heredia : Centro de Investigación y Docencia en Investigación, Universidad Nacional.
- Casilimas, N. S. (2006). La Incidencia del Liderazgo en el Clima Organizacional. 3.
- Castillo, L. C. (14 de Marzo de 2015). *repositorio.cnu.edu.ni/Record/RepoUNANM723*. Recuperado el 24 de Agosto de 2017, de *repositorio.cnu.edu.ni/Record/RepoUNANM723*: *repositorio.cnu.edu.ni/Record/RepoUNANM723*
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica (3ra ed.)*. Colombia: McGraw-Hill.
- Correa, L. R. (2016, p. 16). Relaciones Humanas y Autodesarrollo. Panama.
- Díaz, D. I. (2020, p. 42). Estadística Aplicada a La Educación. Managua : UNAN.
- Estrada, D. M. (1988). *Relaciones Humanas Vol. 2*. Mexico : El manual moderno S.A. de C.V.

- Fernandez, S. P. (1999, p. 23). Mente, Representaciones y Ciencia. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*.
- Fragoso, J. L. (2021). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. *academia.edu*, 159-160.
- Galicia, F. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico : Trillas de C.V.
- Goleman, D. (2017, pp. 1-2). Resumen autorizado de: Inteligencia Emocional. En D. Goleman, *Resumen autorizado de: Inteligencia Emocional* (págs. 1-2). Kairos: Leader Summaries.
- Gonzalez, A. L. (2014, pp. 34-36). *Proceso administrativo*. Mexico: Grupo editorial La Patria.
- Hernández, M. H. (Noviembre de 2014). "El Liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de departamento de Suchitepéquez". *"El Liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de departamento de Suchitepéquez"*. Suchitepéquez, Guatemala : Universidad de San Carlos de Guatemala .
- Hoyos, B. C., & Calabria, M. (2018, p. 9). *Acompañamiento Pedagógico:: Estrategia para la Práctica*. Barranquilla: Universidad De La Costa CUC.
- Javier Quintanilla, G. P. (2012, p. 93). *Retos de la Dirección de Personas*. Madrid (España): Pearson Educación, S.A.
- Lara, A. (2014, p. 12). *Proceso administrativo*. Mexico: La patria.
- Luna, A. (2014, p. 33). *Proceso administrativo*. Mexico: La Patria.
- Martínez Guillén, M. d. (2012). *Liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Merino, J. P. (2012). *Definición de*. Obtenido de Definición de : <https://definicion.de/dirigir/>

- MINED. (Diciembre de 2016). Manual descriptivo de cargo-Delegación municipal o Distrital del poder ciudadano de Educación. *Manual descriptivo de cargo-Delegación municipal o Distrital del poder ciudadano de Educación*. Managua , Nicaragua: MINED .
- Molina, N. J., & Hernandez, L. (Diciembre de 2016). Liderazgo del Director en la Función Administrativa del "Colegio Público Dr. Salvador Mendieta Cascante" Distrito V, Durante el año 2016, Departamento de Managua. *Liderazgo del Director en la Función Administrativa del "Colegio Público Dr. Salvador Mendieta Cascante" Distrito V, Durante el año 2016, Departamento de Managua*. Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN, Managua.
- Muñoz, U. Y., & Mejía, C. d. (13 de Diciembre de 2014). "El Liderazgo del Director y su incidencia administrativa en el centro Escolar "Jose Dolores Estrada" del distrito VI de Managua, Departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2014". *"El Liderazgo del Director y su incidencia administrativa en el centro Escolar "Jose Dolores Estrada" del distrito VI de Managua, Departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2014"*. Managua , Managua , Nicaragua : CEDOC, Departamento de Pedagogía, UNAN, Managua .
- Peugnet, D. J. (10 de diciembre de 2020). Influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional. *Influencia del liderazgo de la directora y su impacto motivacional* . Managua , San Rafael del Sur , Nicaragua : UNAM .
- Ramírez, m. G. (2004). *Resolución de Conflictos en el siglo XXI*. España : Safekat, S.L. .
- Relaciones Humanas, e. K. (2012). *Relaciones Humanas, edición Kinde* . El Manual Moderno .
- Robbins, S. p., & Judge, T. a. (2009, p. 351). *Comportamiento Organizacional, decimotercera edición*. Mexico: Pearson Educación.

Salvador, M. d. (2008, pp. 6-9). *Dirección Escolar Efectiva*. San Salvador, El Salvador. CA: MINED El Salvador.

Schmidt, R. T. (2004). *Como elegir un patron de liderazgo*. Stonner.

Significados. (21 de Febrero de 2017). *Significados* . Obtenido de Significados : <https://www.significados.com/relaciones-humanas/>

Soria, V. M. (2004, pp. 19-20). *Relaciones Humanas 2da edición*. Mexico: Limusa.

Soza, A. N. (2010). *Libro de Administración*. Managua.

10.1. Web Grafía

Administrativa, C. (Octubre de 2000). *Monografías.com*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de Monografías.com: www.monografias.com

Ahumada, S. (4 de Mayo de 2017, párr. 1). *IEDGE*. Obtenido de IEDGE: <https://www.iedge.eu/silvia-ahumada-inteligencia-emocional-en-la-toma-de-decisiones>

Amazonia_Team. (8 de Mayo de 2019). *Team Factory Blog*. Obtenido de Team Factory Blog: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/las-10-cualidades-del-lider-mas-importantes/>

Barcelona, U. d. (Abril de 2017, párr. 2). *obsbusiness.school*. Obtenido de obsbusiness.school: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/herramientas-esenciales-de-un-project-manager/cualidades-y-ventajas-del-lider-carismatico>

comportamiento-org. (5 de Enero de 2017). Obtenido de comportamiento-org: <http://comportamiento-org.blogspot.com/2017/01/liderazgo-burocratico.html>

Chiavenato, I. (25 de 3 de 2021). *Ventajas del trabajo en equipo*. Obtenido de Ventajas del trabajo en equipo: <https://ahoraliderazgo.com/liderazgo-segun-autores/>

Cuartas, L. (10 de Noviembre de 2017, párr. 3). *gestion.org*. Obtenido de *gestion.org*: <http://lilicuartas.blogspot.com/2017/11/liderazgo-transformacional-o-adaptativo.html>

Elaboración del Page. (7 de Mayo de 2020). Obtenido de Elaboración del Page: <https://sites.google.com/site/elaboraciondelpage/modulo-2-la-elaboracion-del-plan-anual-de-gestion-escolar-page-en-su-centro-de-trabajo/tema-1-liderazgo-academico-en-la-educacion-basica>

JUÁREZ, J. A. (17 de Febrero de 2018). <https://elsiglo.com.gt/>. Obtenido de <https://elsiglo.com.gt/>: <https://elsiglo.com.gt/2018/02/17/la-importancia-del-director-escolar/>

descuadrando. (20 de Julio de 2021). *descuadrando*. Obtenido de *descuadrando*: http://descuadrando.com/Funciones_directivas

Hernández, J. S., Tobón, S., & Vázquez, J. M. (2015, párr 2). *Universidad Autónoma de Madrid. Biblioteca*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid. Biblioteca: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/670648>

INFOBAE. (9 de Abril de 2019, párr. 7). *INFOBAE*. Obtenido de INFOBAE: <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2019/04/09/las-7-practicas-para-construir-relaciones-efectivas-en-el-trabajo-y-alcanzar-los-objetivos/>

Lloria, R. (3 de Marzo de 2015, párr. 2). *wordpress.com*. Obtenido de *wordpress.com*: <https://ricardlloria.wordpress.com/2015/03/03/liderazgo-constructivo-y-funcional-construccion-de-grandes-equipos/>

López., H. E. (6 de Diciembre de 2016, párr. 1). *emprendices*. Obtenido de *emprendices*: <https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-metodologia-la-investigacion-roberto-hernandez-sampieri/>

MINED. (21 de Abril de 2021). *mined.gob.ni*. Obtenido de *mined.gob.ni*: <https://www.mined.gob.ni/formacion/>

Marconi, J. A. (26 de Noviembre de 2012, párr. 6). *monografías.com*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de *monografías.com*: www.monografias.com

Pacheco, E. (24 de octubre de 1994, párr. 45). *Monografía .com*. Obtenido de la comunicacion, niveles y las relaciones humanas: www.monografias.com/trabajos25/comunicacion/comunicacion.shtml

Ramirez, J. M. (4 de Junio de 2013). *eoi.es*. Obtenido de eoi.es: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/funciones-del-area-de-recursos-humanos/>

Rouse, M. (Junio de 2017). *techtarget.com*. Obtenido de techtarget.com: <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Liderazgo-transaccional>

Schaer, L. G. (1 de diciembre de 2017). *slideshare* . Obtenido de slideshare: <https://www.slideshare.net/Rancharg/comunicacin-188644>

Soto, L. L. (julio de 2017). *www.staffingpersonal.com*. Obtenido de www.staffingpersonal.com: <https://www.staffingpersonal.com/evaluacion-de-desempeno/>

Viviz. (Mayo de 2013, párr. 1). *direccióncomofunciónadmonygerencia.vls.blogspot.com*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de [direccioncomofuncionadmonygerencia.vls.blogspot.com](http://direccioncomofuncionadmonygerenciavls.blogspot.com): <http://direccioncomofuncionadmonygerenciavls.blogspot.com/p/23-principios-de-la-direccion.html>

XI. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN - MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”

Anexo No. 1

ENTREVISTA A LA DELEGADA DISTRITAL DEL MINED

Estimada delegada, soy estudiante de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación de la V Cohorte y en estos momentos estoy en el proceso de culminación de la tesis titulada **“El liderazgo que ejerce la delegada distrital del Ministerio de Educación (MINED) y su incidencia en la función directiva de los directores en los colegios públicos de secundaria, del turno vespertino, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021.”**

La presente entrevista tiene como objetivo conocer su opinión sobre las incidencias que tiene su liderazgo en la función Dirección que ejercen los directores de los colegios públicos de secundaria del distrito VI. Se le agradece de antemano su valiosa información.

Por tal motivo solicito de su amable apoyo, para brindar respuesta objetiva a cada uno de los aspectos de la entrevista, lo cual sustentará la validez de los resultados de esta investigación, además deseándole éxito en sus labores.

I. Datos Generales

Nombres y Apellidos:

Edad: _____ Nivel Académico: _____ Especialidad: _____

Otros estudios: _____ Años de experiencia de delegada distrital: _____

Años de experiencia en cargos de dirección de centros educativos: _____

Años de experiencia docente: _____ Fecha: _____

II. Desarrollo

2.1. Estilos de Liderazgo

2.1.1. Describa el estilo de liderazgo que usted practica con su personal administrativo y directores.

2.1.2. Mencione las cualidades que usted considera tener como líder

2.1.3. ¿Qué situaciones de liderazgo realiza con mayor frecuencia?

Ejemplo: Propone metas claras y alcanzables, Motiva al grupo, entre otras.

2.1.4. ¿Cree Usted que su estilo de liderazgo fortalece la adquisición de conocimientos, valores, y actitudes del personal administrativo de la delegación y directores?

2.1.5. ¿Cree Usted que el estilo de liderazgo que asume como delegada permite un eficiente desempeño de la función dirección en los directores? ¿Por qué?

2.1.6. ¿Cuál es su fuente de inspiración como líder académica?

2.2. Relaciones Humanas

2.2.1. ¿Por qué cree Usted que son importantes las relaciones humanas en el ejercicio de dirección?

2.2.2. Mencione las actividades que realiza tanto en la delegación distrital como con los directores de colegios públicos de secundaria, para aportar a un ambiente laboral sano.

2.2.3. ¿De qué manera soluciona los conflictos que se le presentan en la delegación, con los directores y maestros?

2.3. La Comunicación

2.3.1. ¿Cuáles son los tipos de comunicación que practica con los directores y porque los utiliza?

2.3.2. ¿Considera Usted que los tipos de comunicación que utiliza, son los más eficientes? ¿Por qué?

2.4. Control Emocional

2.4.1. ¿Cómo practica el autocontrol emocional en sus funciones? Explique.

2.4.2. Describa la actitud que usted muestra en momentos de tensión con los directores de colegios públicos de secundaria y el personal administrativo de la delegación distrital.

2.4.3. ¿En el caso que oriente realizar alguna actividad en los colegios públicos de secundaria y esta no se realice, que decisión toma al respecto o cuál es su reacción?

3. Función Dirección

3.1. ¿Por qué cree que es importante el buen desempeño de la función dirección de los directores de los colegios públicos de secundaria?

3.2. Mencione las características de la función dirección que deben aplicar los directores de los colegios públicos de secundaria.

- 3.3. ¿Usted delega funciones al personal de la delegación y a los directores de los colegios públicos de secundaria? ¿Por qué?
- 3.4. Describa como ha sido su desempeño como delegada distrital del MINED en relación al cumplimiento de las metas establecidas.
- 3.5. Explique los mecanismos que aplica para evaluar el desempeño de los directores de los colegios públicos de secundaria.
- 3.6. Mencione los mecanismos que aplica para dar seguimiento a los acuerdos pactados en las sesiones de trabajo con los directores de colegios públicos de secundaria y personal de la delegación.
- 3.7. ¿Cómo valora usted el desempeño de la función dirección de los directores de los colegios públicos de secundaria?
- 3.8. Mencione las prácticas de la función directiva que aplica con los directores de los colegios públicos de secundaria.
- 3.9. Describa como desarrolla sus habilidades de gestión y organización con los directores de colegios públicos de secundaria.
- 3.10. ¿Qué gestiones ha realizado para mejorar las condiciones laborales de los directores de los colegios públicos de secundaria?
- 3.11. ¿Cuándo Usted no se encuentra en la delegación a quien delega para asumir el control?
- 3.12. Mencione los tipos de acompañamiento que realiza a los directores según sus funciones y con qué frecuencia los realiza.
- 3.13. ¿Cómo da seguimiento al cumplimiento de las metas en los colegios?
- 3.14. ¿Qué sugerencias puede dar para mejorar la función dirección de los directores de los colegios públicos de secundaria?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN - MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”

Anexo No. 2

**ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS DE
SECUNDARIA**

Estimado/a director/a, soy estudiante de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación de la V Cohorte y en estos momentos estoy en el proceso de culminación de la tesis titulada **“El liderazgo que ejerce la delegada distrital del Ministerio de Educación (MINED) y su incidencia en la función directiva de los directores en los colegios públicos de secundaria, del turno vespertino, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021.”**

La presente entrevista tiene como objetivo conocer su opinión sobre la incidencia que tiene el Liderazgo que ejerce la delegada distrital del MINED, en las funciones que usted realiza, principalmente en la función dirección del colegio que dirige. Se le agradece de ante mano su valiosa información.

Por tal motivo solicito de su amable apoyo, para brindar repuesta objetiva a cada uno de los aspectos de la entrevista, lo cual sustentara la validez de los resultados de esta investigación, además deseándole éxito en sus labores.

I. Datos Generales

Edad: _____ Nivel Académico: _____ Especialidad: _____

Otros estudios: _____ Años de experiencia en el cargo:

Años de experiencia docente: _____ Sexo: _____ Fecha:

II. Desarrollo

2.1. Estilos de Liderazgo

2.1.1. Describa el estilo de liderazgo que ejerce la delegada en sus funciones como directiva.

2.1.2. Mencione las cualidades que observa en el liderazgo que ejerce la delegada.

2.1.3. El liderazgo que ejerce la delegada distrital ¿Le ayuda a fortalecer la adquisición de conocimientos, valores y actitudes como director? Explique.

2.1.4. Explique ¿Cómo cree que ha incidido el liderazgo que ejerce la delegada distrital en el desarrollo de su función como director de colegio?

2.1.5. ¿Qué sugerencias le da a la delegada para que mejore su liderazgo?

2.1.6. ¿A usted le inspira la delegada distrital con el liderazgo que esta ejerce? Explique

2.1.7. ¿Cuál es su inspiración como líder académico?

2.2. Relaciones Humanas

- 2.2.1. ¿La delegada pone en práctica las relaciones humanas en el desarrollo del ejercicio de sus funciones? Argumente su respuesta
- 2.2.2. Explique ¿De qué manera la delegada distrital soluciona los conflictos que se presentan con los directores y maestros?

2.3. La Comunicación

- 2.3.1. ¿Cuáles son los tipos de comunicación que practica la delegada?
- 2.3.2. ¿Cree que los tipos de comunicación utilizados por la delegada son eficientes? ¿Por qué?
- 2.3.3. ¿Usted aplica los mismos mecanismos de comunicación que utiliza la delegada distrital? ¿Por qué?

2.4. Control Emocional

- 2.4.1. ¿Qué actitud muestra la delegada distrital cuando hay momentos de tensión entre?

Delegada – Directores

Delegada – Maestros

Equipo de dirección distrital –
Directores

Equipo de dirección distrital –
Maestros

- 2.4.2. Describa la actitud que muestra la delegada en momentos de tensión

2.2. Función Dirección

2.2.1. ¿Por qué cree usted que es importante el buen desarrollo de la función dirección de la delegada distrital?

2.2.2. Mencione las características de la función dirección que debe aplicar como director.

2.2.3. ¿La delegada distrital delega funciones a los directores? ¿Qué tipo de funciones? ¿Cada cuánto tiempo?

2.2.4. Describa como ha sido el desempeño de la delegada en relación a las metas establecidas en el distrito.

2.2.6. Explique los mecanismos que utiliza la delegada para evaluar el desempeño de los directores.

2.2.7. ¿Cada cuánto se reúne la delegada con los directores y que temas abordan?

2.2.8. ¿Qué mecanismos aplica la delegada para dar seguimiento a los acuerdos pactados en las reuniones?

2.2.9. Realice una evaluación general del desempeño de su función como director.

2.2.10. ¿Describa como la delegada pone en práctica sus habilidades de gestión y organización?

2.2.11. ¿Qué gestiones ha realizado la delegada distrital para mejorar las condiciones laborales de los directores?

2.2.12. ¿La delegada distrital le da acompañamiento local, en el desarrollo de sus funciones directivas? ¿Qué tipos de acompañamientos?

2.2.13. ¿Qué sugerencias le da a la delegada distrital para mejorar su incidencia en la función dirección de los directores de colegios de secundaria?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN - MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”

Anexo No.3

ENCUESTA A MAESTROS

Estimado/a profesor/a, soy estudiante de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación de la V Cohorte y en estos momentos estoy en el proceso de culminación de la tesis titulada **“El liderazgo que ejerce la delegada distrital del Ministerio de Educación (MINED) y su incidencia en la función directiva de los directores en los colegios públicos de secundaria, del turno vespertino, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021.”**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la incidencia que tiene el liderazgo de la delegada distrital en la función dirección que ejercen los directores de los colegios públicos de secundaria. Se le agradece de antemano por su valiosa colaboración.

Por tal motivo solicito de su amable apoyo, para brindar respuesta objetiva a cada uno de los aspectos de la encuesta, lo cual sustentará la validez de los resultados de esta investigación, además de desearle éxito en sus labores.

I. Datos Generales

Edad: _____ Nivel Académico: _____ Sexo:

Otros estudios: _____

Años de experiencia docente: _____ Especialidad: _____

Fecha: _____

II. Desarrollo

2.1. Liderazgo

2.1.1. Seleccione con una X las situaciones de liderazgo que realiza con mayor frecuencia la delegada distrital.

Propone metas claras y alcanzables	
Motiva a los directores y docentes	
Incentiva a los directores y docentes	
Comunica las ideas de forma clara	
Delega responsabilidades	
Proporciona estímulos intelectuales	
Responsable y comprometida	
Conoce muy bien sus funciones	
Promueve valores	

2.1.2. Considera que el liderazgo que ejerce la delegada fortalece sus conocimientos, valores y actitudes como docentes

SI _____ NO _____

2.1.3. Usted cree que el liderazgo de la delegada incide en el desarrollo de la función dirección de los directores.

SI _____ NO _____

2.1.4. Que sugerencias da para mejorar el estilo de liderazgo que ejerce:

La delegada:

Los directores de colegios:

2.1.5. ¿El estilo de liderazgo de la delegada podría ser una fuente de inspiración para usted?

SI _____ NO _____

2.2. Relaciones Humanas

2.2.1. ¿La delegada pone en práctica las relaciones humanas en el desarrollo del ejercicio de sus funciones?

SI _____ NO _____

2.2.2. Marque con una x las actividades que desarrolla la delegada distrital con los directores y maestros, para fortalecer las relaciones humanas.

Convivios	
Celebración de los cumpleaños	

Trabajo en equipo	
Intercambio de experiencias	
Otras	
Ninguna	

2.2.3. La delegada distrital soluciona los conflictos que se presentan con los directores y maestros de manera efectiva

SI _____ NO _____

2.3. La comunicación

2.3.1. Marque con una x los tipos de comunicación que usted observa que practica la delegada distrital y los directores

Verbal	
Memorándum	
Vía telefónica	
Murales informativos	
Circulares	

2.3.2. Cree que los tipos de comunicación utilizados son eficientes

SI _____ NO _____

2.4. Control Emocional

2.4.1. Considera que la delegada distrital tiene autocontrol de sus emociones

SI _____ NO _____

2.4.2. ¿Qué actitud muestra la delegada distrital en un momento de tensión con los directores?

Pasiva _____ Activa _____ Violenta _____ Propositiva _____

2.4.3. Cuando la delegada distrital orienta una actividad y esta no se realiza en el colegio ¿Cuál es la actitud que muestra ante esta situación?

Pasiva	
Aplica medidas disciplinarias	
Hace llamado de atención por escrito	
Llama a despacho	

2.2. Función Dirección

2.2.1. Marque con una X las características que usted observa en la delegada distrital en el desarrollo de sus funciones

Conocimiento de su área	
Toma de decisiones estratégicas	
Cumple los objetivos establecidos por el MINED	
Lidia con los imprevistos	
Corrige sobre la marcha	
Retroalimenta	
Da respuesta inmediata	
Evalúa el funcionamiento de la organización	
Controla todos los procesos administrativos	
Supervisa periódicamente los procesos	

Ninguna de las anteriores	
---------------------------	--

2.2.2. Usted observa que la delegada y los directores delegan funciones

SI ____ NO ____

2.2.3. Como considera que ha sido el desempeño de la delegada distrital

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

2.2.4. Cada cuanto se reúne la delegada y directores con ustedes los maestros

Semanal ____ Mensual ____ Semestral ____ Anual ____ Nunca ____

2.2.5. ¿La delegada distrital y directores han realizado alguna gestión para mejorar las condiciones laborales de los maestros?

SI ____ NO ____

2.2.6. Que sugerencias puede dar para mejorar la función dirección de:

La delegada distrital:

Los directores de colegios:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN - MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”

Anexo No. 4

ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN

DISTRITAL DEL MINED

Estimado/a, soy estudiante de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación de la V Cohorte y en estos momentos estoy en el proceso de culminación de la tesis titulada **“El liderazgo que ejerce la delegada distrital del Ministerio de Educación (MINED) y su incidencia en la función directiva de los directores en los colegios públicos de secundaria, del turno vespertino, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021.”**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la incidencia que tiene el liderazgo de la delegada distrital en la función dirección que ejercen los directores de los colegios públicos de secundaria. Se le agradece de antemano por su valiosa colaboración.

Por tal motivo solicito de su amable apoyo, para brindar una respuesta objetiva, crítica y con respeto a cada uno de los aspectos de la encuesta, lo cual sustentará la validez de los resultados de esta investigación, además de desearle éxito en sus labores.

III. Datos Generales

Edad: _____ Nivel Académico: _____

Otros estudios: _____ Especialidad:

Tiempo de laborar en la delegación: _____ Años de experiencia como director de Centro: _____ Años de experiencia docente: _____ Fecha: _____

IV. Desarrollo

4.1. Liderazgo

4.1.1. Selecciones las situaciones de liderazgo que realiza con mayor frecuencia la delegada

Propone metas claras y alcanzables	
Motiva a los directores y docentes	
Incentiva a los directores y docentes	
Comunica las ideas de forma clara	
Delega responsabilidades	
Proporciona estímulos intelectuales	
Responsable y comprometida	
Conoce muy bien sus funciones	
Promueve valores	

4.1.2. Considera que el liderazgo que ejerce la delegada fortalece sus conocimientos, valores y actitudes como trabajador de la delegación.

SI _____ NO _____

4.1.3. ¿Usted cree que el liderazgo de la delegada incide en el desarrollo de la función dirección de los directores de los colegios públicos de secundaria?

SI _____ NO _____

4.1.4. Que sugerencias da para mejorar el estilo de liderazgo que ejerce:

La delegada distrital:

Los directores de colegios:

4.1.5. ¿El estilo de liderazgo de la delegada podría ser una fuente de inspiración para usted?

SI _____ NO _____

4.2. Relaciones Humanas

4.2.1. ¿La delegada distrital pone en práctica las relaciones humanas en el desarrollo del ejercicio de sus funciones?

SI _____ NO _____

4.2.2. Marque con una x las actividades que desarrolla la delegada distrital con los directores, maestros y personal de la delegación para fortalecer las relaciones humanas.

Convivios	
Celebración de los cumpleaños	
Trabajo en equipo	
Intercambio de experiencias	
Otras	
Ninguna	

4.2.3. La delegada distrital soluciona los conflictos que se presentan con los directores, maestros y personal de la delegación de manera efectiva

SI _____ NO _____

4.3. La comunicación

4.3.1. Marque con una x los tipos de comunicación que practica la delegada distrital con el personal de la delegación y directores de colegios.

Verbal	
Memorándum	
Vía telefónica	
Murales informativos	
Circulares	

4.3.2. Cree Usted que los tipos de comunicación utilizados son eficientes

SI _____ NO _____

4.4. Control Emocional

4.4.1. Considera Usted que la delegada distrital tiene autocontrol de sus emociones

SI _____ NO _____

4.4.2. Que actitud muestra la delegada en un momento de tensión con los directores y personal de la delegación.

Pasiva _____ Activa _____ Violenta _____ Propositiva _____

4.4.3. Cuando la delegada orienta una actividad y esta no se realiza en el colegio ¿Cuál es la actitud que muestra ante esta situación?

Pasiva	
Aplica medidas disciplinarias	
Hace llamado de atención por escrito	
Llama a despacho	

4.4.4. Cuando se presenta un conflicto y la delegada es la intermediaria, esta muestra empatía por alguna de las partes

SI _____ NO _____

2.2. Función Dirección

2.2.1. Marque con una X las características que usted observa en la delegada en el desarrollo de sus funciones

Conocimiento de su área	
Toma de decisiones estratégicas	
Cumple los objetivos establecidos por el MINED	
Lidiar con los imprevistos	
Corrige sobre la marcha	
Retroalimenta	
Da respuesta inmediata	
Evalúa el funcionamiento de la organización	
Controla todos los procesos administrativos	
Supervisa periódicamente los procesos	
Ninguna de las anteriores	

2.2.2 Usted observa que la delegada y los directores delegan funciones

SI ____ NO ____

2.2.3. Como considera que ha sido el desempeño de la delegada

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

2.2.4. ¿Cada cuánto se reúne la delegada con los directores?

Semanal ____ Mensual ____ Semestral ____ Anual ____ Nunca ____

2.2.5. ¿La delegada distrital ha realizado alguna gestión para mejorar las condiciones laborales de Ustedes?

SI ____ NO ____

2.2.7. Que sugerencias puede dar para mejorar la función dirección de:

La delegada distrital:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”

Anexo No. 5

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

Soy estudiante de la Maestría en Administración y Gestión de la Educación de la V Cohorte y en estos momentos estoy en el proceso de culminación de la tesis titulada **“El liderazgo que ejerce la delegada distrital del Ministerio de Educación (MINED) y su incidencia en la función directiva de los directores en los colegios públicos de secundaria, del turno vespertino, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021.”**

La presente guía de revisión documental tiene como objetivo verificar física o electrónicamente los documentos que sustentan las prácticas de liderazgo que inciden en la función dirección que ejercen los directores de los colegios públicos de secundaria. Se le agradece de antemano por su valiosa colaboración.

Por tal motivo solicito de su amable apoyo, en facilitar los documentos existentes que permitirán dar sustento y validez a los resultados de esta investigación.

I. DOCUMENTOS DE DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DISTRITAL

N°	Documentos de Dirección y Planificación	Existe		Estado			
		SI	NO	EX	MB	B	R
1	Plan Anual distrital						
2	Plan de evaluación de directores						
3	Plan de evaluación del personal de la delegación						
4	Plan de acompañamiento a los colegios de secundaria						
5	Plan de capacitación						
6	Plan de despachos						
7	Plan de mejora continua						
8	Misión y Visión						
9	Plan Nacional de Educación						
10	Ley General de Educación						
11	Ley de Carrera Docente						
12	Código del Trabajo						
13	Código de la Niñez y Adolescencia						
14	Constitución Política de la República						

II. DOCUMENTOS PARA ORGANIZAR EL DISTRITO

		Existe		Estado			
N°	Documentos de organización	SI	NO	EX	MB	B	R
1	Expediente de los directores						
2	Expedientes de los maestros						
3	Expedientes del personal de la delegación						
4	Organigrama del distrito						
5	Fuerza laboral						
6	Manual de funciones						
7	Expediente de los alumnos						
8	Base de datos SINFO						

III. DOCUMENTOS DE CONTROL

		Existe		Estado			
N°	Documentos de Control	SI	NO	EX	MB	B	R
1	Actas de reuniones con directores						
2	Actas de reuniones con docentes						
3	Actas de reuniones con personal distrital						
4	Actas de Despachos						
5	Asistencia del personal distrital y de directores.						
6	Formato de acompañamiento a los						

	directores						
7	Informe de evaluación de los directores						
8	Actas de resolución de conflictos y Acuerdos						

Otros Documentos Encontrados

Observaciones Generales

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

“2021: Año del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica”

Anexo No. 6

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la delegada: _____ Distrito: _____

Tipo de sesión a observar: _____

Nombre del Observador: _____

I. Introducción:

Con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe final del tema **“El liderazgo que ejerce la delegada distrital del Ministerio de Educación (MINED) y su incidencia en la función directiva de los directores en los colegios públicos de secundaria, del turno vespertino, del distrito VI de Managua, durante el 1er semestre del año lectivo 2021.”**

La presente guía de observación tiene como propósito recuperar información acerca del liderazgo que práctica la Delegada y su incidencia en la función directiva de los directores de colegios de secundaria. Cada ficha de observación es una guía para el análisis objetivo de una determinada situación.

II. Desarrollo

2.1.1. Marque con una X las situaciones de liderazgo que realizó la delegada

Propone metas claras y alcanzables	
Motiva a los directores y docentes	
Incentiva a los directores y docentes	
Comunica las ideas de forma clara	
Delega responsabilidades	
Proporciona estímulos intelectuales	
Responsable y comprometida	
Conoce muy bien sus funciones	
Promueve valores	

2.2. Marque con una X las cualidades observadas que practica la delegada en el ejercicio de sus funciones.

Comunicadora	
Empatía	
Responsable y comprometida	
Visión estratégica	
Sabe delegar	
Conocerse así misma	
Motivadora	
Persuasión	
Determinada y exigente	

Valores	
---------	--

2.3. Describa que acciones repiten los directores del estilo de liderazgo que aplica la delegada al momento de la visita a los centros educativos.

2.4. Marque con una X las prácticas de relaciones Humanas que aplica y promueve la delegada en el ejercicio de sus funciones.

Empezar con humildad	
Hacer que la sinceridad sea algo seguro	
Hablar menos y escuchar mas	
Pensar en equipo y dejar de lado la identidad individual	
Interpretar bien le rol de cada persona	

2.5. Marque con una X las estrategias que aplica la delegada cuando se le presenta un conflicto.

Buscar el lugar y momento adecuados	
Crear un buen ambiente	
Decir claramente que existe un problema que queréis solucionar.	
Empezar con algo positivo	
Ser concreto en lo que se quiere decir	
Esforzarse y dar todas las alternativas de solución que se pueda	

2.6. Marque con una X los tipos de comunicación aplica la delegada en el ejercicio de sus funciones

Verbal	
Memorándum	
Vía telefónica	

Murales informativos	
Circulares	

2.7. Califique el nivel de eficiencia de los tipos de comunicación que aplica la delegada distrital.

Bueno: ____ Muy Bueno: ____ Regular: ____ Malo: ____

2.8. Observa a los directores utilizar los mismos tipos de comunicación de la delegada.

Si: ____ NO: ____

XII. Función Dirección

3.1. Marque con una X los elementos de la función dirección que aplica la delegada en el ejercicio de sus funciones.

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional	
Motivación	
Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados	
Comunicación	
Supervisión	
Alcanzar las metas de la organización	

3.2. En la práctica la delegada delega funciones a los directores

SI: ____ NO: ____

3.3. Enumeré las funciones que delego la delegada a los directores

- 3.4. Marque con una X los métodos de evaluación que utiliza la delegada con los directores.

Autoevaluación	
Verificación de comportamiento	
Gestión por objetivos	
Escala de calificaciones	
Revisión por pares	
Prueba de rendimiento	

- 3.5. Enumeré los puntos de agenda que se abordan en las reuniones con los directores.
- 3.6. Describa los métodos que aplica la delegada para dar cumplimiento a los acuerdos pactados en las reuniones
- 3.7. La delegada traslada de forma clara y precisa las orientaciones
SI: ____ NO: ____
- 3.8. Que tipos de gestiones realiza la delegada para mejorar las condiciones laborales de los directores y personal administrativo.
- 3.9. Enumeré las acciones realiza la delegada en las visitas a los directores en los colegios
- 3.10. Valoración sobre la sesión observada

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN