

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN



Incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el II semestre del año 2015.

Para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Autoras:

Tec. Sup. Jackeline del Socorro Guadamuz López

Tec. sup. Jamileth del Carmen Ortiz Velásquez

Tutora:

MSc. Magdaly Bautista Lara

Managua, Nicaragua, 16 de Diciembre del año 2015

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA..... | i |
| RESUMEN..... | ii |
| I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Justificación..... | 2 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 3 |
| 1.3. Antecedentes..... | 3 |
| II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN..... | 8 |
| 2.1. Objetivo General | 8 |
| 2.2. Objetivo Específico..... | 8 |
| III. MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 3.1. Generalidades del liderazgo..... | 9 |
| 3.1.1. Definición del líder..... | 9 |
| 3.1.2. Tipo de liderazgo..... | 10 |
| 3.1.3. Características del liderazgo..... | 11 |
| 3.1.4. Rasgo de la personalidad del líder..... | 12 |
| 3.1.5. Funciones Administrativas del Líder..... | 14 |
| 3.2. Fundamentos básica el proceso de Gestión Administrativa..... | 17 |
| 3.2.1. Definición de Gestión..... | 17 |
| ➤ Gestión Administrativa | |
| 3.2.2. Proceso de Gestión Administrativa..... | 21 |
| ➤ Planificación de la Gestión Administrativa | |
| ➤ Control de la Gestión Administrativa | |
| ➤ Evaluación Administrativa | |
| 3.2.3. Dimensiones de Gestión Administrativa..... | 26 |
| ➤ Dimensión Institucional | |
| ➤ Dimensión Pedagógica | |
| ➤ Dimensión Administrativa | |

| | |
|--|----|
| ➤ Dimensión comunitaria | |
| 3.2.4. Mecanismo de Gestión..... | 32 |
| ➤ Diagnóstico: estudio interno y externo de la institución educativa | |
| VI. PREGUNTA DIRECTRICES | 35 |
| V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 36 |
| VI. DISEÑO METODOLOGÍCO..... | 40 |
| 6.1. Tipo de Enfoque de la investigación..... | 40 |
| 6.2. Tipo de estudio según su alcance..... | 40 |
| 6.3. Población y muestra | 41 |
| 6.4. Métodos..... | 42 |
| 6.4.1. Método teórico..... | 42 |
| 6.4.2. Método empíricos | 42 |
| 6.5. Validación de los instrumentos | 43 |
| 6.6. Instrumentos..... | 43 |
| 6.7. Plan de análisis..... | 44 |
| VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 47 |
| 7.1. Caracterización del Instituto..... | 47 |
| 7.2. Tipo de liderazgo que ejerce el equipo directivo del instituto..... | 48 |
| 7.3. Gestiones administrativas que ha realizado el equipo directivo..... | 52 |
| 7.4. Tipo de liderazgo y su incidencia en la gestión administrativa que ejerce el equipo directivo | 54 |
| 7.5. Fortalezas y debilidades en las gestiones administrativas del instituto..... | 55 |
| VIII. CONCLUSIONES..... | 57 |
| IX. RECOMENDACIONES..... | 59 |
| X. PROPUESTA... .. | 60 |
| XI. BIBLIOGRAFÍA | 68 |
| XII. ANEXOS..... | 71 |

“Porque Jehová da la sabiduría y de su boca viene el conocimiento Y la inteligencia”.

Proverbios: 2: 6

Dedicamos esta investigación:

Primeramente a Dios: Por ser quien nos ha brindado la sabiduría, por ser el creador de nuestra vida, por ser el que nos conduce y da fuerzas para salir adelante, hasta llegar a culminar nuestras metas.

A nuestros Padres: Por apoyarnos en todo lo que emprendamos, por cada momento de nuestra vida y sus luchas para que seamos personas de éxito, gracias a su esfuerzo y sacrificio.

A nuestros hijos: Es por ello que hacemos el esfuerzo de estudiar, para darles lo mejor y ser ejemplo de esfuerzo y empeño.

A nuestra Tutora: MSc. Magdaly Bautista Lara, por colmarnos de conocimiento científicos, y así seamos profesionales de éxito y poder contribuir al desarrollo del aprendizaje constructivista de los futuros administradores de la educación

RESUMEN

El presente trabajo investigativo consiste en valorar la incidencia del liderazgo en la gestión administrativa de la dirección en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma identificando las gestiones realizadas por la dirección del centro, y elaborar propuestas de estrategias de gestión administrativa en función de la calidad educativa.

El enfoque del estudio es cuantitativo con implicaciones cualitativas, el tipo de estudio es de carácter descriptivo y de corte transversal. La muestra estuvo constituida por dos miembros del personal administrativo, veinte docentes de secundarias y ochenta estudiantes del turno matutino, del Instituto. Se recopiló información a través de la aplicación de técnicas, como: la observación, entrevista, encuesta y test de liderazgo.

Los resultados más relevantes de la investigación, fueron: En el aspecto Administrativo se detectó que el equipo directivo ejerce un liderazgo democrático, toma en cuenta a las opiniones de la comunidad educativa para la elaboración y ejecución del plan operativo anual. En relación al proceso de planificación de las gestiones que se realizan en el instituto, no se elaboran proyectos de mejora en el centro educativo dentro del Plan Operativo Anual. Se realizan coordinaciones interinstitucionales, existe un hermanamiento con Alemania.

Las recomendaciones giran alrededor del fortalecimiento del proceso de la gestión administrativa que permitan obtener resultados eficientes para mejorar la calidad educativa, tomando en cuenta la participación y compromiso que debe tener la comunidad educativa y la institución.

Como producto de la investigación realizada en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, el equipo de investigación realizó una propuesta de Estrategias de Gestión de Proyectos, con el fin de fortalecer las debilidades detectadas.

I. INTRODUCCIÓN

La dirección en la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como: la planificación, la organización, la dirección, control y evaluación. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y por ende, requiere fortalecer sus capacidades de liderazgo para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

El principal propósito del estudio es valorar la incidencia del liderazgo en la gestión administrativa de la dirección en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma identificando las gestiones realizadas por la dirección del centro, y elaborar propuestas de estrategias de gestión administrativa en función de la calidad educativa.

Son los directores de las escuelas quienes deben de liderar estos procesos por ello se considera fundamental la formación de los directivos de instituciones educativas en temas como: El liderazgo y gestión administrativos.

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

El informe de esta investigación presenta la siguiente estructura: Introducción con sus respectivos antecedentes, justificación y planteamiento del problema,

dos objetivos generales y cinco objetivos específicos, marco teórico, preguntas directrices, operacionalización de las variables, diseño metodológico, y el análisis de los resultados según la información recolectada con la ayuda de los instrumentos, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, bibliografía y los anexos.

1.1. JUSTIFICACIÓN

Este estudio tiene como finalidad Valorar la incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, para fortalecer el buen funcionamiento del instituto.

La realización de este estudio es importante, porque permitió conocer la realidad educativa de dicho centro, con respecto al liderazgo que posee la dirección, para realizar gestiones institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias.

Los resultados, permitió conocer las fortalezas y debilidades en cuanto al proceso de liderazgo y gestión administrativa del director, también reflexionar sobre lo que se está haciendo, como se está haciendo y que se puede hacer para mejorar las condiciones actuales del centro.

Serán beneficiarios de forma directa la dirección, personal docente y estudiantes y de forma indirecta padres de familia.

Se mejorará el desempeño del Liderazgo y la Gestión Administración del centro y por ende la labor educativa.

También se pretende valorar las formas organizativas existentes y los tipos de gestiones que realiza la dirección del centro, dando así recomendaciones a la comunidad educativa para que reconozcan la importancia de su

responsabilidad en la participación activa de transformar y mejorar la calidad de la educación en el instituto Héroes y Mártires de la Reforma.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de Gestión Administrativa implica dirigir y administrar los recursos existentes del instituto, el cual para lograr excelentes resultados, debe de haber un buen liderazgo por parte de la dirección del instituto, la cual es fundamental para el desarrollo del proceso de gestiones.

Esta investigación se realizó a raíz, de la práctica de profesionalización que se realizó en el primer semestre del año 2015, en el cual se observó un liderazgo liberal, y a través de la aplicación de instrumentos se comprobó la falta de gestión en dicho instituto.

Después de la práctica, se ejecutó un cambio de director del instituto, y a través de este estudio, se valorara la incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, municipio de Masaya, departamento de Masaya en el II semestre del año 2015. Por lo que se considera importante que para realizar las gestiones educativas con mayor liderazgo, es pertinente plantearse la siguiente interrogante:

¿Cómo incide el Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, turno matutino, municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el II semestre del año 2015?.

1.3. ANTECEDENTES

Con el objetivo de profundizar el tema de investigación acerca del Liderazgo y Gestión Administrativa de la dirección, se buscó estudios realizados en otros países sobre este tema encontrando los siguientes:

Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI; Su autora fue Alicia Castillo Ortiz, Centro de Investigaciones Educativas, Facultad de Educación, Universidad de Puerto Rico.

Entre las principales conclusiones tiene que: Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución.

El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

El liderazgo administrativo en este nuevo paradigma plantea la transformación de las escuelas en comunidades donde todos los miembros participan constructivamente en la toma de decisiones.

La escuela del nuevo siglo habla de comunidad de aprendices, participación colaborativa y toma de decisiones compartidas en todos los aspectos educativos, habla de apoderamiento de los maestros y de los estudiantes, de trabajo en equipo, autonomía, y sobre todo, de una nueva forma de llevar a cabo las gestiones administrativas en las escuelas.

El director de escuelas, como líder administrativo tiene que estar preparado para asumir los nuevos roles y los nuevos retos que los cambios de paradigma han creado en la administración educativa; pero sobre todo, el director debe entender que su capacidad como líder dependerá en gran medida de la forma en que lleve a cabo las gestiones administrativas.

Con una buena capacidad administrativa podrá llevar a cabo el liderazgo estratégico, el liderazgo comunitario y el liderazgo didáctico. Por tal razón, deberá hacer todo lo que esté en sus manos para destacarse como un buen

líder administrativo. De esta forma, el director de escuelas tendrá todo el respaldo de los compañeros de la comunidad de aprendizaje y se reconocerá como un líder participativo, eficiente, justo, y sobre todo, exitoso.

En el centro de documentación (CEDOC), del departamento de Pedagogía, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), se encontraron dentro de los informes de Seminario de Graduación los siguientes temas:

Funciones Administrativas del director y su incidencia en el Liderazgo y Gestión Administrativa de la escuela pública José Dolores Estrada de san Marcos, Carazo en el II semestre (2009). Sus autoras fueron Esperanza del Carmen Vallejos Palacios y Araceli Auxiliadora López Villanueva.

Entre las principales conclusiones a las que llegaron se mencionan las siguientes:

- Los problemas a los que normalmente se enfrentan los puestos directivos es en relación a la formación de las personas que desempeñan funciones directivas.
- Las personas que ejercen funciones directivas se nutren de la tradición y la improvisación.
- Es notoria la falta de formación para ejercer el puesto en el que fueron asignadas.

El siguiente informe final de seminario de graduación tiene por tema:

Tipo de liderazgo aplicado en la administración del centro educativo privado International College en la modalidad de secundaria regular Bo. El Paraisito, distrito IV, municipio de Managua en el II semestre (2013). Sus autoras fueron: Yeneling Massiel Guadamuz Martínez y Sonia María Vallecio Altamirano.

Entre las principales conclusiones a las que llegaron se mencionan las siguientes:

- El tipo de liderazgo es autócrata, es decir un líder autoritario ya que ella asume toda la responsabilidad de todas las actividades del centro así como

tomar las decisiones, dirigir, motivar y controlar al personal administrativo, docente y estudiantado, es quien dice que ,como y cuando hacer la tarea.

- La directora considera tener el liderazgo de la comunidad educativa ya que se realizan las actividades a como ella las orienta.

Otro trabajo referido a nuestras variables se titula:

Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el proceso del desarrollo administrativo del colegio público “El Gueguense” del distrito IV, municipio de Managua en el II semestre (2013).sus autores fueron Mario Alberto Chávez Hernández y Carmen Lilieth Olivas Lazo.

Dentro de las principales conclusiones encontramos que:

- La directora del colegio posee algunas características del líder, ya que mantiene la constancia al ser coherente en su manejo administrativo, la habilidad para comunicarse, saber delegar el trabajo y controlar las labores de los docentes.
- Carece de conocimientos básicos, ya que la definición de liderazgo la reduce a cualidades personales como la pasión al trabajo, buena auto imagen, respeta a las personas, posee entusiasmo y dinamismo, además de vivir en congruencia entre el pensar, el decir y el hacer.

Otro estudio de investigación relacionado con la variable de Gestión es el de:

Reynosa y Sánchez (2014), abordaron el tema titulado: Gestión educativa que realiza el director del colegio “Francisco Cordero” del municipio de Diriamba, departamento de Carazo en el segundo semestre del año 2014.

El objetivo de esta investigación era Determinar las gestiones que realiza el director de dicho centro.

Los resultados que obtuvieron fueron que el director no había realizado ninguna gestión para dar respuesta a las necesidades del centro, teniendo como única gestión la construcción de un huerto escolar.

Por lo que se recomendaron gestionar con la ayuda de los padres de familia, con otras instituciones nuevos proyectos para dar respuestas a las necesidades encontradas para beneficio del centro, como la reparación de los servicios higiénicos, pupitres y puertas que están en mal estado.

A nivel interno del centro de estudio se realizó en el I semestre del año 2015 la investigación sobre: Gestión administrativa y su incidencia en las necesidades educativas del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, en el municipio de Masaya, departamento de Masaya, en el I semestre del año 2015.

Dentro de las principales conclusiones encontramos que:

- El Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma, está bajo la dirección del Licenciado Ramón Sánchez Rodríguez con 3 años de experiencia en el cargo de director.
- En relación al proceso de planificación de las gestiones que se realizan en el Instituto, el director afirmó que se incluyen planes y proyectos de mejoras en el centro educativo dentro del Plan Operativo Anual.
- En la observación se logró evidenciar físicamente la existencia de algunos proyectos en el centro como: La rehabilitación el aula TIC, las gestiones realizadas en el centro se han ejecutado con el apoyo del estado que donó 22 computadoras con sus mesas y baterías y 21 fueron donadas por el hermanamiento de Alemania (DISENBAC), al igual que donó la puerta de vidrio y aire acondicionado.
- El liderazgo que posee el director es liberal.
- Existen necesidades educativas tanto en infraestructura como en el área pedagógica entre las que detallan la falta de agua potable, la falta de pupitres y lo que están en su mayoría están en mal estado, bebederos en mal estado, servicios higiénicos, falta de botes para depositar la basura en las aulas de clase, construcción de aulas, capacitaciones a docentes y estudiantes entre otros.

II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL:

1. Valorar la incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, municipio de Masaya, departamento de Masaya en el II semestre del año 2015.
2. Proponer Plan de acción que contribuya al fortalecimiento de la Gestión Administrativa, con el fin del mejoramiento del desempeño del Liderazgo de la dirección, lo que va a incidir en la calidad educativa.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar el tipo de Liderazgo que ejerce el equipo directivo del instituto en relación a la función administrativa que desempeña en su cargo.
2. Verificar las Gestiones Administrativas que ha realizado el equipo directivo, con el fin de fortalecer el funcionamiento interno del instituto.
3. Relacionar el tipo de Liderazgo y su incidencia en la Gestiones Administrativas que ejerce el equipo directivo con respecto al funcionamiento del Instituto.
4. Detectar fortalezas y debilidades en las Gestiones Administrativas del instituto.
5. Elaborar una propuesta de plan de estrategias de la Gestión Administrativa del equipo directivo en función a la calidad educativa.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. GENERALIDADES DEL LIDERAZGO

3.1.1. Definición de Liderazgo

Lussier y Achua (2008) Definen el liderazgo como la influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: Planeación, organización, dirección y control. El liderazgo, por lo tanto, forma parte de la labor del administrador. Sin embargo hay administradores que no son líderes eficaces.

Cuando nos referimos a la palabra administrador nos referimos a una persona que posee un título y una autoridad formal, mientras que cuando usamos la palabra líder aludimos a alguien que puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre puede influir en los demás; lo que no ocurre siempre con un administrador.

➤ Liderazgo del director

El equipo que oriente el proceso cuenta con un liderazgo reconocido por la comunidad educativa.

Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoreo todo el proceso. Generalmente, ese equipo puede estar dirigido por el director o una persona especializada en el tema de gestión.

Para Loera (2003) el liderazgo es:

La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo.

Esta definición supone cuatro aspectos: 1) Capacidad para usar el poder (Autoridad formalmente delegada de la institución de modo responsable).
2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones.
3) Capacidad para inspirar (El objetivo)
4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de estas.

Un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resulta fundamentalmente para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y en general el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Un líder siempre puede influir sobre los demás, lo que no ocurre siempre con un administrador, un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder sea el administrador o subordinado.

La influencia es comunicar las ideas por parte del líder y obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para realizar las ideas mediante el cambio.

Los administradores pueden coaccionar a sus subordinados para influir en su comportamiento, algo que nunca hacen los líderes. Estos se ganan la voluntad y el entusiasmo de sus seguidores dispuestos a que influya sobre ellos.

Los líderes eficaces influyen en sus seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses sino en los de la organización.

3.1.2. Tipos de Liderazgo

Liderazgo autoritario: El líder determina toda política. El líder dicta a cada miembro la tarea. El líder tiende al ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa excepto en las manifestaciones.

Liderazgo democrático: De acuerdo con Lussier y Achua (2007) el gerente democrático se caracteriza por “delegar gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternados amplitud para tomar decisiones”. El administrador con liderazgo descentraliza la autoridad permite a sus subalternados en la toma de decisiones mediante consultas.

Liderazgo Liberal: Para Hall (2006), El liderazgo liberal se percibe como inadecuado para las instituciones educativas, por cuanto estas requieren de la conducción del equipo directivo, para que lleven a cabo todos los procesos correspondientes a su función. Este tipo de liderazgo permite al personal docente llevar a cabo sus actividades sin el correspondiente control y guía del equipo directivo, lo cual la mayoría de veces, genera descontrol en la realización de la misma, conformándose grupos inadecuados dentro del personal.

3.1.3. Características del Líder

Lussier y Achua (2007). En su libro Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, establece cuatro características de un líder:

Constancia: Esto quiere decir que el líder es coherente en su manejo administrativo manteniendo un grupo predeterminado.

Congruencia: El líder practica lo que predica.

Confiabilidad: Está en supuesto cuando lo necesitan, dispuesto a acompañar a sus compañeros en momentos críticos.

Integridad: Cumple compromisos y promesas. Muestra coherencia entre lo que piensa, dice, y hace.

Según Amalia Ballesteros las características administrativas y personales de un líder de la educación son:

- ✓ Habilidad de comunicación y negociación,
- ✓ Administración de su tiempo.
- ✓ Habilidad para planear y organizar.
- ✓ Habilidad para convertir los actores del currículo en equipo.

- ✓ Manejo eficaz de información disponible y
- ✓ Capacidad para generar procedimientos y metas claras.

3.1.4. Rasgos de la Personalidad del Liderazgo

Lussier y Achua (2007). Definen los rasgos como características que distinguen a las personas y personalidad como combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Los rasgos de la personalidad y liderazgo examinan la personalidad, las características físicas y sociales.

De acuerdo con Lussier y Achua (2007). El modelo de las dimensiones de la personalidad del liderazgo se clasifican en:

- Dimensión emocional: Incluye los rasgos de liderazgo y extroversión.
- Dimensión de Empatía: Relacionados con llevarse bien con la gente.
- Dimensión de ajuste a la Personalidad: Comprende la estabilidad emocional.
- Apertura a la Experiencia: comprende rasgos con la disposición a cambiar y probar nuevas cosas.

➤ **Rasgos de los Líderes Eficaces**

Lussier y Achua, (2007) para identificar aquellas características propias de los buenos líderes, estos rasgos están clasificados apoyándose en el modelo de las cinco dimensiones, es preciso mencionar que aquí se mencionan aquellos rasgos que cuentan con un sustento empírico sólido, ya que no hay una lista aceptada por todos los estudiosos, estos rasgos son:

- Dominio y estabilidad (Dimensión emocional)
- Gran energía y Confianza en sí mismo (Escrupulosidad)
- Locus de control (Apertura a la experiencia)
- Integridad (Escrupulosidad)
- Inteligencia y Flexibilidad (Apertura a la experiencia)
- Sensibilidad hacia los demás (Empatía)

McClellan (2014) en su teoría sobre motivación del logro se identifican tres rasgos principales a los que llama necesidades, en la teoría sobre el perfil de la motivación del líder, se identificaron las siguientes:

Necesidades de logro: Es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia, suelen disfrutar de puestos de tipo emprendedor.

Necesidad de poder: interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad, se clasifica dentro de la dimensión emocional, se ajustan al poder y a las políticas para hacer un buen liderazgo.

La necesidad de afiliación: interés inconsciente por crear, mantener y establecer relaciones personales estrechas.

Lewis y Likert, (2001) han demostrado que los líderes para ser tales deben poseer algunos rasgos y una serie de roles, entre ellos podemos mencionar en el siguiente cuadro:

Tabla N°. 1. Rasgos y Roles que poseen los Lideres.

| | |
|---|--|
| Tienden a ser mejores y brillantes, Poseen una elevada moral | Aconsejan, orientan, capacitan a los subordinados y comunicación eficaz. |
| Dan y piden más información | Fijan altas normas de comportamiento. |
| Superan a los demás en conocimiento, inteligencia, confiabilidad y responsabilidad. | Conocer a los subordinados y sus capacidades. |
| Evidencian una productividad muy elevada. | Conocen el estado de la moral organizacional y procura mantenerla alta. |
| Poseen popularidad y empatía | Comparte la toma de decisiones |
| Amplio conocimiento de sus actividades. | Desean y procuran introducir cambios en las formas de hacer las cosas. |
| Amplio sentido de justicia | Mantienen informado sobre la situación real. |
| Conocimiento y confianza en sí mismo | Expresan satisfacción frente a un buen trabajo. |

3.1.5. Funciones Administrativas del Líder

Lussier y Achua, (2007) en su obra Liderazgo: Teoría, Aplicación y desarrollo del liderazgo, escriben sobre las diez funciones administrativas de un líder.

Las funciones son un conjunto de expectativas de la forma en que una persona conducirá para desempeñar su trabajo.

Estas funciones están agrupadas en tres categorías: las categorías son las funciones administrativas y actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisoria, que ayudan a administrar con excelencia una institución.

| Funciones Administrativas | | |
|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Funciones interpersonales | Funciones informativa | Funciones decisoria |
| Representación | Supervisión | Emprendedor |
| Líder | De difusión | De manejo de problema |
| Enlace | Portavoz | De asignación de recursos |
| | | Negociador |

❖ **Funciones Interpersonales:**

Las funciones interpersonales, comprenden las actividades de representación, de líder y de enlace:

Función de representación:

Los líderes desempeñan las funciones de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la institución, sin embargo en cualquier nivel organizacional los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas.

- con las firmas de documentos oficiales
- Recibir a las visitas en calidad de representante de la organización
- Asistir a reuniones como representante de la institución
- Presidir reuniones y ceremonias.

Función de líder:

Las funciones del líder es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficiente y eficaz la unidad que tiene a su cargo el director. Por lo tanto, la función de líder domina todo el comportamiento administrativo.

Algunas de las actividades que desempeña el administrador y los seguidores son:

- Escuchar y entrenar
- Dar instrucciones y capacitar
- Evaluar y desempeñar

Función de enlace:

Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear una toda una red de contacto para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

Algunas de las actividades de la función de enlace:

- Formar parte de la comisión junto con los integrantes de otra unidad de la organización.
- Asistir a reuniones externas.
- Convocar y reunirse con el personal, para mantener una buena comunicación.

❖ Función informativa:

Las funciones informativas comprenden acciones de supervisión, de difusión y portavoz.

La función de supervisión:

Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, para atender sucesos externos a la unidad de organizacional. Parte de esta información se transmite a otra persona de la unidad (Función de difusión) o agente externo (Función de portavoz). La información se recaba mediante acciones como:

- La lectura de memorándum, informes, publicaciones, diarios, etc.

- Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc.
- Observar (visitar, por ejemplo, tiendas de la competencia para comprobar el precio de los productos, etc.)

Función de Difusión:

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de la unidad de la organización. Los administrativos tienen acceso a información restringida a sus subordinados.

Parte de esta proveniente de instancias superiores, se trasmite a los empleados de cualquiera de estas dos formas:

- De manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo.
- Por escrito, mediante correo electrónico y servicio postal.

Función de Portavoz:

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informe a personas externas a la organización (otros departamentos, clientes, proveedores).

Veamos algunos ejemplos de las actividades de los voceros:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad.
- Responder cartas.
- Informar al gobierno (Informes oficiales).

❖ Función decisoria:

Las funciones decisorias del liderazgo incluyen actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y emprendedor.

Función de emprendedor: el líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión. Los siguientes son ejemplos de las actividades de un emprendedor:

- Crear nuevos productos o servicios o mejorar los existentes.

- Idear nuevas formas de crear nuevos productos.
- Adquirir equipo nuevo.

Función de manejo de problema:

Los líderes desempeñan la función de manejo de problema cuando realizan acciones correctivas mediante acciones de crisis o conflictos. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre las demás. Veamos algunos ejemplos de emergencia que los líderes deben resolver:

- Huelgas sindicales.
- Descomposturas de máquinas o equipos importantes.
- Demora de la entrega de materiales necesarios.

Función de asignación de recursos:

Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan acciones presupuestarias. Los siguientes son ejemplos de asignación de recursos:

- Decidir lo que se debe hacer ahora después o no hacerse.
- Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por mérito.
- Programar la utilización de los equipos por los empleados.

Función de negociador:

El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su unidad organizacional en transacciones rutinarias.

3.2. FUNDAMENTOS BÁSICOS DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.2.1. Definiciones de Gestión

La gestión, se concibe como un conjunto de ideas más o menos estructuradas. Para algunos la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, como se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos. (Weber, 1976); otros ponen el énfasis entre la

interacción entre personas. (Mayo, E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración. (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

En el siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Mintzberg y Stoner (1995) asume el término de gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo, para obtener los resultados esperados.

El concepto tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado, por uno o más sujeto para obtener algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin por personas.

El segundo es el campo de la investigación donde la gestión trata de proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observados, en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar, tales fenómenos.

El tercer campo es de la innovación y el desarrollo, en este se crea nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir enriquecer la acción y hacerla eficiente, utiliza mejor los recursos disponibles para lograr los propósitos o fines a seguir.

➤ **Gestión educativa administrativa:**

Escalante, J y otros (2009), mencionan que: La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. Es en los años sesenta que en Estados

Unidos, se empieza a hablar del tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina.

Cae por su propio peso el decir que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación.

Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en cuatro categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: Institucional, pedagógica, administrativa y Comunitaria.

La cristalización de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa; se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores escolares cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo.

La misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la comunidad escolar.

La gestión educativa es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la

labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Las principales características de la gestión educativa son:

a. Centralidad en lo pedagógico:

Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización:

Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

c. Trabajo en equipo:

Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada. Apertura al aprendizaje y a la innovación.

Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral, a través de la gestión.

3.2.2. Procesos de la Gestión Administrativa:

UNESCO (2011), en su obra: Manual de Gestión para directores de instituciones educativa; menciona el proceso de la Gestión Administrativa que deben de cumplir un director.

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe de definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de la gestión dan direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa. (Amárate, 2000), a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.

➤ Planificación de la Gestión Administrativa

En esta fase el director con su equipo decide que hacer y determina el cómo a través de estrategias que convierten a la institución en un centro de excelencia pedagógica; para esto hay que decidir sobre: ¿Qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos?, ¿Por dónde empezar?, ¿cómo lo haremos?

Lo que implica pensar también en: ¿Con que recursos contamos?, ¿Qué requerimos para lograr lo que nos proponemos?, ¿Qué obstáculo tenemos que vencer?

Bautista 2010 define planificación como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios preferibles.

“...Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introducen una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, prevista anticipadamente con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable mediante el uso eficiente del medio y recursos escasos o limitados.

➤ **Control de Gestión Administrativa**

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la ejecución, cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones.

Hay que tener cuidado en no caer en la mecanización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la «súper» especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical.

También es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutina de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía.

La distribución de tareas no es sólo un proceso técnico, ya que se enlaza con las concepciones que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado.

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Actuar, implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo.

Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.

➤ **Evaluación de Gestión Administrativa**

Este componente se define como la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.

Los individuos, al igual que las instituciones, tienden a hacer juicios de valor referentes a determinados aspectos de la vida cotidiana; en el ámbito de la

educación se considera que la importancia de emitir tales juicios consiste en que estén orientados a un destino predeterminado: la mejora continua de los procesos. Así, se busca superar el enfoque tradicional de la evaluación educativa que se limita a la calificación y a la acreditación y, en un momento dado, a controlar o sancionar de manera cuantitativa el fenómeno educativo, que es esencialmente cualitativo.

El término “evaluación” es común en la vida cotidiana de las escuelas; está presente en el lenguaje de los docentes, de los directivos y, evidentemente, de las autoridades educativas. Si se profundiza un poco, es posible observar que se utiliza como sinónimo de pruebas, exámenes, test; instrumentos todos que son parte de un proceso de medición. Asimismo, la evaluación se suele asociar con el término y la acción de calificar, relacionado más con la acreditación.

Si se observa a la evaluación en su sentido riguroso y se considera como estrategia o método de trabajo de los directivos y maestros, cobra un significado más amplio.

Es un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa [de acción] y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan revisar las acciones presentes y mejorar las acciones futuras.

Otra conceptualización dada por Casanovas, en Ruiz (1995), refiere que la evaluación es: Un proceso sistemático de recogida de datos incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación.

Estos juicios, a su vez, se utilizarán en la toma de decisiones consecuente, con objeto de mejorar la actividad educativa valorada.

Se trata de acciones que implican un proceso de conocimiento: recopilar y analizar información, formular juicios de valor, tomar decisiones y diseñar nuevas formas de acción.

En esta dinámica es fundamental que las distintas instancias educativas se asuman en constante mejoramiento, que realicen los ejercicios evaluativos como puntos de partida, de llegada y de reorientación de la tarea educativa, sus métodos, sus formas y sus fines.

La evaluación como medio para la revisión de los procesos y resultados.

Ahora bien, establecer una cultura de evaluación orientada a la mejora, habilita a los actores educativos para actuar con oportunidad ante diversos escenarios, pues los ejercicios de valoración permiten no solamente determinar los avances sobre lo planteado, sino la formulación de mejoras a la planeación misma.

Una vez realizadas las actividades de la planeación, es necesario cerrar el ejercicio con una evaluación sumativa de los resultados que, como su denominación lo indica, permite identificar los logros y resultados que se hayan obtenido al concluir el ciclo escolar, y puede ser el elemento principal en el diseño de un nuevo ciclo, en virtud de identificar el grado de satisfacción del conjunto de acciones ejecutadas y, en forma particular, reconocer las satisfacciones e insatisfacciones para que puedan ser objeto de reprogramación en otros términos o desde otras estrategias.

El producto de un ejercicio de evaluación sumativa siempre deberá ser una nueva planeación, para que el ciclo de mejora continúe.

La evaluación para la mejora continua adquiere una especial relevancia al considerarse la principal fuente de información para la toma de decisiones, de ahí la necesidad de realizar ejercicios de evaluación formativa o de proceso a medio ciclo escolar, pues de éstos depende el seguimiento oportuno de las

acciones proyectadas en la planeación operativa a través del Plan Operativo Anual (POA).

La gestión educativa es un trabajo colaborativo y del involucramiento de los padres de familia y de otros actores externos; y todo lo anterior en un plano que les permita tomar decisiones responsables en un marco de corresponsabilidad, transparencia y de rendición de cuentas.

Al respecto Zabalza (1994), cita a Antonio Bolívar, quien dice que la evaluación: “Implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigidas a auto- revisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción”.

3.2.3. Dimensiones de la Gestión Administrativa

La gestión educativa hace referencia a una organización sistemática y por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presente en la vida cotidiana del instituto educativo. Se incluyen por ejemplo: Director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres de familia, la comunidad local, entre otros.

Las relaciones que establecen entre ellos y los asuntos que abordan hacen que se enmarquen en un contexto cultural que le da sentido a la acción y contienen normas, reglas, principios, que todas estas generan los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos externos e internos, coexisten, interactúan, y se relacionan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza.

Así podemos ver acciones de índoles institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria, siendo estas las cuatro dimensiones de la gestión educativa.

Cada una de estas dimensiones se concreta en procedimientos, medios e instrumentos que se manejan en el diario vivir de la institución y que le dan una dinámica específica, propia de cada realidad. Profundicemos un poco más.

➤ **Dimensión Institucional**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran tanto a los que pertenece a la estructura formal (Los organigramas, la distribución de tareas y carga horaria.), como los que conforman la estructura informal (Forma de relacionarse y estilo en la practicas cotidianas que identifican a la institución).

Forma como se organiza la institución, la estructura, la instancia y la responsabilidad de los diferentes actores.

En la dimensión institucional es importante promover y valorar el desarrollo de las habilidades y las capacidades individuales y del grupo.

Con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambio del contexto social.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras.

En este orden de ideas, la dimensión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

De acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas.

Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficiente ante las nuevas formas de hacer presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el microsistema.

Numerosas acciones sistemáticas, que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, avanzan con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados.

Efectivamente, estos fines han de estar presentes en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente en favor de una educación básica de calidad.

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica.

➤ **Dimensión Pedagógica**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para Bautista (2010), la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones o recursos, para potenciar el proceso pedagógico o didáctico que realiza los profesores en colectivo, para direccionar su práctica, al cumplimiento de los propósitos educativos.

La concepción incluye el enfoque del proceso de enseñanza – aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas de proyectos curriculares, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor docente, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias entre otras, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje.

La gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

La dimensión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada.

Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

Para Harris (2002) y Hopkins (2000), el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socio afectivo.

Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y, además de manifestarse en una metodología, se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias.

Así, el clima de aula determina, en gran medida, el impacto del desempeño docente y está ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un componente clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados, como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y

qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y las condiciones que puedan estar en favor o en contra.

Por ello, es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación de tales particularidades, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar, evidentemente, ligada a los objetivos y a la visión institucional.

Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y fomenta las innovaciones en la enseñanza; por tal razón se debe de animar al docente a que se actualice, en todo momento.

➤ **Dimensión Administrativa**

En esta dimensión se incluye acciones y estrategias de conducción y coordinación permanente de los recursos humanos, económicos, materiales, financieros y de tiempo; procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también el Cumplimiento de la normativa y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con las institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a las acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles;

organización de la información y aspecto documentario de la institución y elaboración de presupuesto y toda la información contable- financiero.

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

➤ **Dimensión Comunitaria**

Esta dimensión hace referencia al modo en que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas; Así mismo como se integra con y participa con la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiásticas, etc. La participación de los mismos debe de responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

3.2.4. Mecanismo de Gestión Administrativa

El mecanismo es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de

cambio y de transformación; por lo tanto es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva.

Es reconocida, además, como una herramienta que permite alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa; por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad.

La Misión, la Visión y los Valores se convertirán en los pilares de la institución. De ello se desprenderán la propuesta de gestión pedagógica, los perfiles de los miembros de la comunidad educativa y todo aquello que la institución se proponga desarrollar.

➤ **Diagnóstico: Estudio interno y externo de la institución educativa**

Seguro que si han realizado un diagnóstico, a través del FODA.

Precisaremos algunos aspectos.

El diagnóstico es un mecanismo técnico y gerencial que le permite a un colectivo humano investigar, interpretar, analizar información concreta sobre la institución, discutir e intercambiar opiniones, experiencias e ideas fundamentadas sobre la situación actual y real al interior o en el entorno de una institución o programa en particular, con el fin de conocer plenamente sus posibilidades de desarrollo, innovación y competitividad para el logro de la Misión institucional.

El diagnóstico es importante porque:

- Permite identificar la situación real, las situaciones positivas, y limitaciones de los aspectos de la institución que se pretende mejorar al largo plazo.

- Facilita conocer la problemática que darán origen al contenido transversal que alimentara al proyecto curricular de la institución educativa.
- Posibilita identificar los recursos existentes en la localidad que puedan facilitar el logro de la misión institucional.
- A partir del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, vamos a precisar los objetivos estratégicos de la institución educativa.

El estudio externo nos permite identificar las demandas del contexto mundial, nacional y local, el estudio interno nos permite identificar el estado actual de las dimensiones de la gestión educativa de la institución.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cuál es el tipo de Liderazgo que ejerce el equipo directivo del instituto en relación a la función administrativa que desempeña en su cargo?.
2. ¿Conocer las gestiones administrativas que ha realizado el equipo directivo, para fortalecer el funcionamiento interno del instituto?.
3. ¿Cuál es la relación que existe en el tipo de Liderazgo y su incidencia en la Gestiones Administrativas y que ejerce el equipo directivo con respecto al funcionamiento del Instituto?.
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades encontradas en las gestiones administrativas?.
5. ¿Qué propuesta de plan de acción es pertinente sugerir a la dirección para mejorar la Gestión Administrativa?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| Variable | Definición | Sub variable | Indicador | Fuente | Instrumentos |
|-----------|--|-------------------------------|---|--|---|
| Liderazgo | Para Loera (2003) el liderazgo es: La capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. | Tipo de liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Autoritario • Democrático • Liberal | Equipo directivo, Docente, Estudiantes | Test de Liderazgo Entrevista a: director y subdirector Encuesta a: Docentes y estudiantes |
| | | Características del liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Constancia • Congruencia • Confiabilidad • Integridad | Equipo directivo, Docente, Estudiantes | Entrevista a: director y subdirector Encuesta a: Docentes y estudiantes |
| | | Rasgos y roles del Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Estabilidad • Confianza en sí mismo • Dominio • Gran energía • Inteligencia | Equipo directivo, Docente, Estudiantes | Entrevista a: director y subdirector |

| | | | | | |
|------------------------|--|-------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> •Apertura a la experiencia •Empatía | | |
| | | Funciones Administrativas del Líder | <ul style="list-style-type: none"> •Funciones Interpersonales •Funciones Informativa •Funciones decisorias | Equipo directivo, Docente Estudiantes | Entrevista al: Equipo directivo. Encuesta a: Docentes y estudiantes |
| Gestión administrativa | La gestión, se concibe como un conjunto de ideas más o menos estructurada. La gestión tiene que ver con los componentes de una Organización, como se estructuran, la | Proceso de gestión: | a) Planificación: <ul style="list-style-type: none"> •Formulación de proyecto Misión y visión de la institución. •POA •Delegación de funciones y tareas | Equipo directivo, Docente | Entrevista a: director y subdirector Encuesta a: Docentes |
| | | | b) Ejecución <ul style="list-style-type: none"> •Recursos existentes •Supervisión •Contraste (Análisis de los resultados) | Equipo directivo, Docente Estudiantes | Entrevista a: director y subdirector Encuesta a: Docentes y estudiantes |

| | | | | |
|--|-------------|---|---|---|
| articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos. (Weber, 1976) | | c) Evaluación Meta de evaluación Tipo de evaluación | Equipo directivo, Docente Estudiantes | Entrevista a: Equipo directivo, Encuesta a: Docentes y estudiantes |
| | Dimensiones | a) Institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura formal: <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama - Carga horaria - Manual de funciones • Estructura informal: <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones humanas | Equipo directivo, Docente Estudiantes | Entrevista a: Equipo directivo, Encuesta a: Docentes y estudiantes |
| | | b) Pedagógica <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de enseñanza aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> - Documentos curriculares - Estrategias didácticas - Estilo de enseñanza - Planificación didáctica | Equipo directivo, Docente Estudiantes | Entrevista a: Equipo directivo, Encuesta a: Docentes y estudiantes |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---------------------------------------|--|
| | | | - Actualización de docente | | |
| | | | Administrativa • Administración de recurso: - Recurso humano, Recurso económico, Recurso material • Control • Normativa | Equipo directivo, Docente Estudiantes | Entrevista a: Equipo directivo, Encuesta a: Docentes y estudiantes |
| | | | Comunitaria • Relación institución-comunidad • Necesidades y demandas • Seguridad e higiene del centro | Equipo directivo, Docente Estudiantes | Entrevista a: Equipo directivo, Encuesta a: Docentes y estudiantes |

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida, para responder a las preguntas de investigación. (Christensen, 1980)

El diseño señala al investigador lo que debe de hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar a las interrogantes que se ha planteado.

En el diseño metodológico se describió la manera de cómo se realizó la investigación en el Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, para conocer la incidencia de la Gestión Administrativa en el Liderazgo de la dirección de este instituto.

6.1. TIPO DE ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

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

6.2. TIPO DE ESTUDIO SEGÚN SU ALCANCE:

Es descriptiva porque se describió el tipo de gestión que realiza la dirección del instituto y el liderazgo que ejerce en su administración, describiendo acciones y relaciones que establece la administración de la dirección del instituto con otros agentes o instituciones colaboradoras interna o externa de la comunidad educativa.

Méndez, (2009) expresa: “En el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan forma de conducta, actitudes del total

de la población investigada, se establece comportamiento concreto, se descubre, comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Según el tiempo es de corte transversal, ya que el estudio se realizó en el II semestre del año 2015, comprendido en un corto plazo.

6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA:

Se define la población como el conjunto de elementos que posee características y atributos parecidos. Según Tamayo (2009), la población consiste en la totalidad de un fenómeno de estudio que posee elementos que comparte una característica determinada.

La población de este estudio estuvo constituida por 2 administrativos, 31 docentes de secundarias y 1,522 estudiantes del turno matutino, del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma.

En esta investigación se dividió la población en subgrupo; de cada año se tomó una muestra representativa de ochenta estudiantes, seleccionándolos por cada año y una muestra de veinte docentes correspondiente al 75 % de la población.

TABLA NO. 1. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL INSTITUTO HÉROES Y MÁRTIRES DE LA REFORMA.

| Informantes | Población | Muestra | Porcentaje |
|---------------------------|------------------|----------------|-------------------|
| Personal administrativo | 2 | 2 | 100 % |
| Docentes de secundaria | 31 | 20 | 75% |
| Estudiantes de secundaria | 1,522 | 80 | 23% |
| Total | 1,555 | 102 | |

Tipo de muestreo

Sampieri (2007), menciona que la Muestra es, en esencia, un grupo de la población.

Básicamente hay dos tipos de muestras: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas.

En esta investigación se utilizó la muestra probabilísticas.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales (Por encuestas), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población; estas variables se miden con instrumentos de medición y los datos se analizaron con pruebas estadísticas, donde se presupone que la muestra es probabilísticas y todos los elementos de la población tiene una misma probabilidad de ser elegidos.

Los resultados en la muestra tendrán valores muy parecidos a los de la población de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados preciso del conjunto mayor.

6.4. MÉTODOS TEÓRICO Y EMPÍRICO :

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

6.4.1. Método Teórico

Se aplicaron los métodos de análisis y síntesis, inducción y deducción, en todo el proceso de la investigación para abordar el fenómeno objeto de estudio en todas sus dimensiones para hacer reflexiones, interpretaciones, emitir juicios con objetividad al vincular la teoría con la práctica y experiencias vivenciales en el proceso de esta investigación y llegar a elaborar conclusiones, recomendaciones y aportes.

Test: Test es una palabra inglesa aceptada por la Real Academia Española (RAE). Este concepto hace referencia a las pruebas destinadas a evaluar conocimientos, aptitudes o funciones.

Los **test**, por otra parte, son herramientas que permiten evaluar o medir las características psicológicas de un sujeto. Las respuestas dadas por una **persona** son comparadas a través de métodos estadísticos o cualitativos con las respuestas de otros individuos que completaron el mismo test, lo que permite realizar una clasificación.

6.4.2. Método Empírico

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

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

Los métodos empíricos más usados son:

- **Observación:** Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando los acontecimientos de acuerdo con algún esquema previsto según el problema de estudio.

Como técnica de recolección de datos debe ser planificada cuidadosamente para que reúna los requisitos de validez y confiabilidad. Tener destrezas en el registro de datos, discriminando aspectos significativos de la situación de los que no tiene mayor utilidad.

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

Puede ser de dos tipos:

Entrevista estructurada: se caracteriza por que las preguntas están estandarizada y de acuerdo a un orden al que el entrevistado responda.

Entrevista no estructurada: las preguntas se van formulando conforme el entrevistado va respondiendo a las situaciones planteadas, esto significa que el entrevistador no lleva preguntas previamente elaboradas.

- **Encuesta:** Es una técnica de investigación que permite al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan cierta manera y forma de asimilar y comprender los hechos.

Esta técnica puede aplicarse a grupos o individuo. Es el cuestionario y se define en un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación.

En el cuestionario pueden formularse tres tipos de preguntas:

Preguntas cerradas: Plantean dos opciones: Si – No

Pregunta categorizada: tienden a ser más objetivas en tanto al encuestado se le presentan opciones, siendo difícil que se nieguen a responder.

Preguntas abiertas: son fáciles de formular, pero difícil de tabular, cuando no se define un plan específico para ello.

6.5. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

En toda investigación se hace necesario la aplicación de instrumentos para medir las variables, llegando posteriormente a los resultados del estudio, de tal manera que para Hernández Sampieri (2010) “Todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales de validez y confiabilidad”.

Asimismo, la validez, para Fayol, Camacho (2006), “Constituye el proceso mediante el cual se estima: a) Medida en que las conclusiones representan la realidad empírica; b) si los constructo elaborados por los investigadores representan las categorías de la experiencia humana.

Para tal fin los instrumentos diseñados fueron sometidos a un proceso de validación, a través del juicio de cuatro expertos, dos Master en Administración

de la Educación, expertos en metodología de la investigación y dos psicólogos, por cuanto se realizó un proceso de validez de contenido, la cual se determinó antes de la aplicación de los instrumentos, para considerar la pertinencia del mismo con los objetivos de estudio.

A los profesionales expertos, antes mencionados se les hizo entrega de: Tema, objetivos, operacionalización de las variables y los instrumentos, quienes realizaron la lectura y las correcciones necesarias, a los efectos de cumplir con la validación, así como arrojar las observaciones pertinentes con el objeto de efectuar las correcciones apropiadas.

6.6. INSTRUMENTOS

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

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

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

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

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

Guía de Entrevista, a la directora y sub director

Guía de Encuesta, a los alumnos de secundaria, docentes de secundaria

Guía de Observación al centro

6.7. PLAN DE ANÁLISIS:

Para el análisis e interpretación de los resultados se siguió con el siguiente procedimiento:

- ✓ Organización de la información
- ✓ Categorización
- ✓ Tabulación de datos de encuestas.
- ✓ Presentar los resultados y su análisis por objetivos.
- ✓ Triangular la información
- ✓ Análisis descriptivo
- ✓ Describir e interpretar la información o resultados arrojados por los instrumentos, recurriendo a las perspectiva teórica y se amplía de acuerdo a los objetivos planteados y la observación que se realizó.
- ✓ Diseño de gráficos.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1. CARACTERIZACIÓN DEL INSTITUTO

El Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma, está ubicado en el barrio la Reforma del Municipio de Masaya Departamento de Masaya bajo la dirección del equipo directivo: Dirección: Lic. Kariel del Carmen Muñoz Sánchez, Licenciada en Pedagogía en Administración de la Educación con 7 años de experiencia en el cargo de directora, actualmente ella tomo el cargo de dirección hace tres meses, y subdirector Lic. En ciencias sociales con 32 años de experiencia en la sub dirección en este mismo centro.

El Centro cuenta con una secretaria académica, una bibliotecaria y 31 maestros, tres conserjes y una población de 1,522 estudiantes en el turno matutino.

El instituto está ubicado en un lugar de fácil acceso para los estudiantes, los estudiantes provienen de zonas aledañas al centro, el instituto cuenta con seis pabellones, dos cancha deportiva, huerto escolar, dos cafetines, dos auditorios, una biblioteca, una sala de maestro, una dirección, una subdirección, una secretaria académica, una zona de seguridad, servicios sanitarios para varones y mujeres, sala tic y oficina estudiantil.

El instituto está cerca de diferentes instituciones y casa comerciales, posee una zona de seguridad ante cualquier desastre natural, y cuenta con las diferentes señalizaciones que son visibles a la población estudiantil, con buenas condiciones higiénicas en los pabellones, cuenta con servicios de agua potable, energía electica, teléfono, lugares de desechos y con servicios sanitarios para varones y para mujeres, aunque no se encuentran en buen estado.

Con el objetivo de Valorar la incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativa de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma del turno matutino, se le aplicó los siguientes instrumentos: Entrevista y test de liderazgo al equipo directivo, encuesta a 20 docentes y 80 estudiantes,

observación al instituto, obteniendo los siguientes resultados que dan respuesta a nuestras preguntas directrices.

7.2. TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE EL EQUIPO DIRECTIVO DEL INSTITUTO EN RELACIÓN A LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA QUE DESEMPEÑA EN SU CARGO.

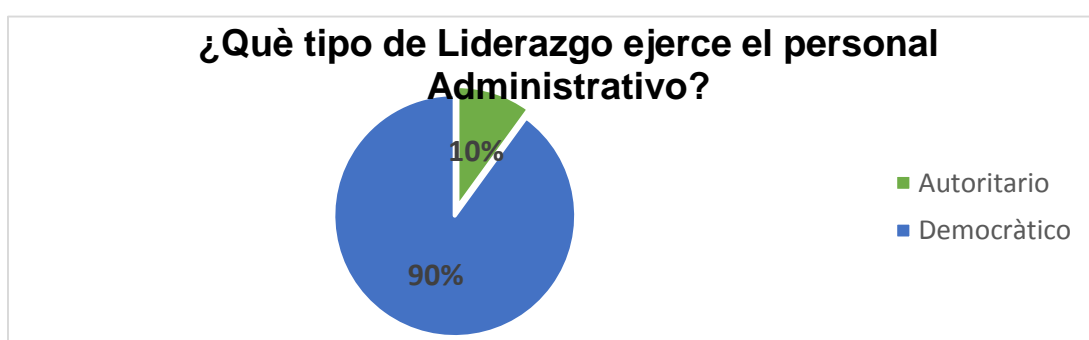
El equipo directivo considera que ejerce un liderazgo democrático ya que toma en cuenta a las opiniones de la comunidad educativa para la elaboración y ejecución de los planes y proyectos del centro.

Al evaluar el test de liderazgo que se aplicó al equipo directivo se calificó que el tipo de liderazgo que predomina en ellos es el liderazgo democrático por que consideran que los docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son, el equipo directivo hace reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.

El equipo directivo explica el porqué de los objetivos y de las políticas del instituto y mantiene a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.

En relación al tipo de liderazgo que ejerce la dirección del centro, el 90% de los docentes respondió que el tipo de liderazgo que ejerce el equipo directivo es democrático, el 10% afirma que es Autoritario. El 100% de los docentes expresaban a través de la encuesta que las decisiones que toma el equipo directivo son efectivas y oportunas. (Ver gráfica N°. 1)

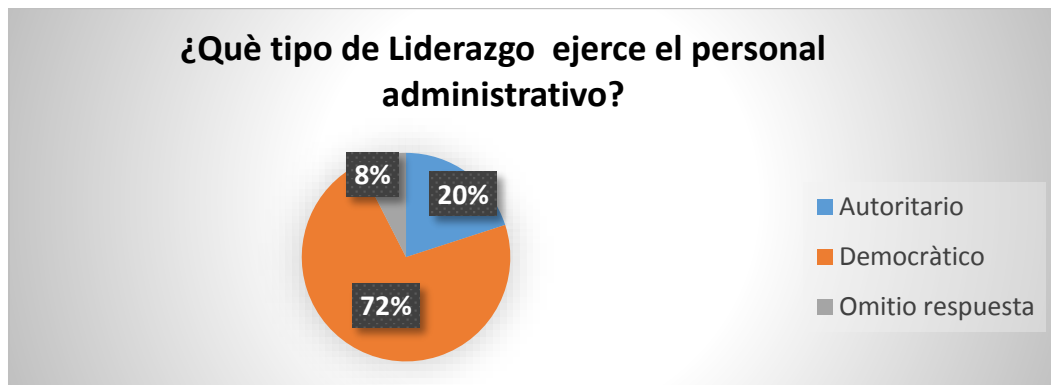
Gráfica N° 1



Fuente: Encuesta a Docentes

El 72% de los estudiantes respondió que el liderazgo que ejerce la Dirección del Centro es democrático, un 20% que es autoritario y un 8% omitió respuesta. (Ver gráfica N°. 2)

Gráfica N° 2



Fuente: Encuesta a Estudiantes

El liderazgo que ejerce el equipo directivo que más predominó en las encuestas realizadas a los docentes y estudiantes fue el democrático, de acuerdo a Stoner y Freeman (2008), *El líder democrático se caracteriza por "Delegar gran parte de su autoridad a sus subalternos, ampliando así la toma de decisiones"*.

En este instituto el equipo directivo toma las decisiones en conjunto al personal docente y persona involucrada, en dicha acción, realizando consultas, para ver cada uno de los puntos de vista.

El equipo directivo toma decisiones efectivas y oportunas desde el momento que se reúne con el colectivo para conocer sus puntos de vista de acuerdo a las prioridades que se necesitan realizar y de esta manera elegir la mejor decisión.

También están dispuestos a asumir riesgo laboral, asumiendo responsabilidades con cualquier situación que se presente con el personal

docente, estudiantes y personal de apoyo siempre y cuando estén dentro del centro.

En la entrevista realizadas al equipo directivo mencionaban sobre las características que poseen como líder del instituto, como constancia porque está mantiene lo que dice, congruencia porque da el ejemplo a seguir en cualquier situación, confiabilidad porque les demuestra seguridad a los demás, les da confianza y apoyo para mejorar las relaciones entre la comunidad, es integra porque refleja los ingresos y egresos de las actividades realizadas, y quiere en lo posible cumplir con los compromisos establecidos con la comunidad educativa.

El personal docente afirma que las características que posee el equipo directivo es: un 40 % dice que son constante, 40% menciona que es confiable y un 20 % que son Congruentes. (Ver gráfica N°. 3)

Gráfica N°. 3



Fuente: Encuesta a docentes

Los estudiantes opina que las características que posee el equipo directivo es: Un 43% piensa que son constante, un 20% confiabilidad, el 12% que son íntegro y un 14% omitió respuesta. (Ver gráfica N°. 4)

Gráfica N° 4



Fuente: Encuesta a estudiantes

El equipo directivo del instituto Héroes y Mártires de la Reforma posee un poco de todas las características que debe poseer un líder, con lo que respecta a su función como cabeza de esta institución son coherente en su manejo administrativo son los primeros en realizar las tareas que ellos indican, dando el acompañamiento pedagógico, y en cada etapa de este proceso administrativo, mostrando coherencia entre lo que piensan, dice y hacen.

Afirma el equipo directivo cumplir con las funciones administrativas de un líder como la función interpersonal cuando mantiene una comunicación efectiva con la comunidad educativa al tomarles en cuenta e involucrarlos en los proyectos que se quieren ejecutar para realizar las mejoras y satisfacer las necesidades de mayor prioridad, informativa porque de varias maneras baja las orientaciones al cuerpo docente, estudiantes, y demás personal acerca de las reuniones que se realizaran, y la función decisoria cuando porque toma en cuenta la participación de los docentes para elegir la mejor alternativa.

Lussier y Achua, (2007) Menciona sobre las funciones que debe desempeñar un líder para conducir con excelencia su trabajo agrupándose en tres categorías: la primera función interpersonal donde en equipo directivo representa de manera legal desempeñando sus labores administrativas para que opere en forma eficiente y eficaz el instituto que tiene a su cargo

interactuando con personas internas y externas, fomentando las buenas relaciones.

La segunda es la función informativa donde el equipo directivo supervisa todo el proceso educativo cada una de su informando a la comunidad cada una de sus responsabilidades en las diferentes situaciones educativas.

Y la tercera es la función decisoria donde el equipo directivo debe de ser emprendedor al innovar e iniciar mejoras en la Institución, también otra de sus funciones es en momentos de crisis o conflictos dentro de la Institución debe de manejar con tacto pedagógico ese problema mediante acciones correctivas, también buen uso de los recursos humanos y materiales.

7.3. GESTIONES ADMINISTRATIVAS QUE HA REALIZADO EL EQUIPO DIRECTIVO, CON EL FIN DE FORTALECER EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL INSTITUTO.

El equipo directivo comentaba en la entrevista que las gestiones realizadas en el instituto se han ejecutado con el apoyo de los recursos económicos y materiales han sido provenientes por la comunidad educativas y con fondos del pago que reciben de los kioscos, y la mínima parte que reciben del MINED, y del apoyo del hermanamiento con Alemania.

Dentro de las gestiones y proyectos que se han realizado en el Instituto tenemos la reparación de los baños y grifos de bebederos, instalación de un tubo para desviar aguas al sumidero, el cierre de un hoyo en la pared del muro y uno de los proyectos que se están ejecutando es la compra de un sonido con fondos recolectados de varias actividades como kermes y fiesta y otro es la remodelación de la tarima.

Visión Mundial realizó una capacitación con los maestros sobre las relaciones humanas.

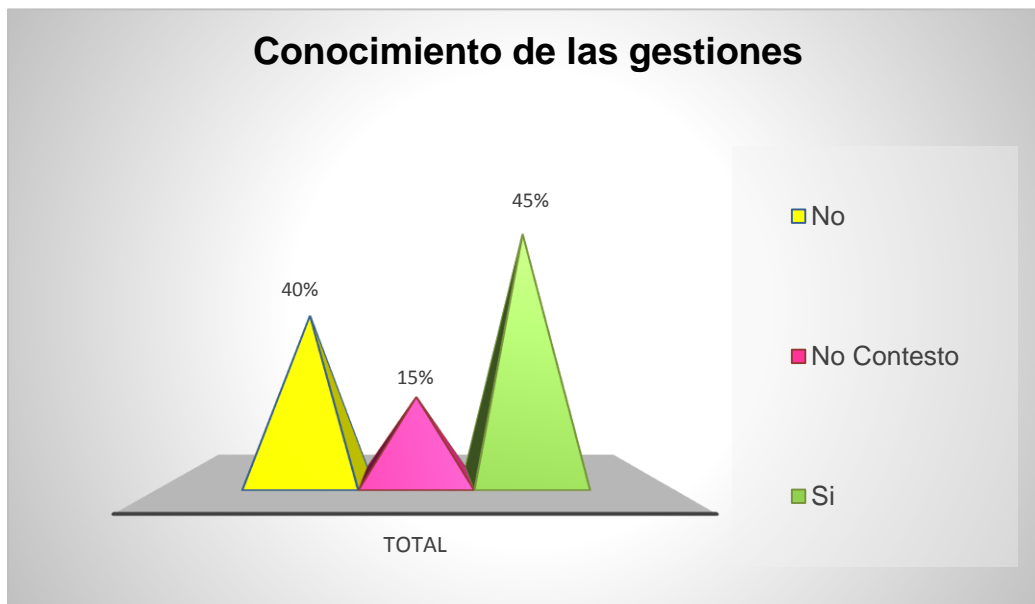
El estado y la hermandad de Alemania donaron PC, baterías, aire acondicionado para rehabilitar el aula TIC.

En la observación se logró evidenciar físicamente la existencia de estos proyectos en el centro como: La rehabilitación del aula TIC, las gestiones realizadas en el centro se han ejecutado con el apoyo del estado que donó 22 computadoras con sus mesas y baterías y 21 fueron donadas por el hermanamiento de Alemania (DIETZENBACH -Alemania), al igual que donó la puerta de vidrio y aire acondicionado.

DIETZENBACH –Alemania, también apoya a este instituto de manera económica pero el dinero lo administran dos docentes quienes reciben e informan los gastos a la hermandad.

El 45% de los docentes respondió que sí existen gestiones que favorecen a la comunidad educativa como lo es la rehabilitación del aula TIC, el 40 % que no y el 15% no contestaron. (Ver gráfica 5)

Gráfica N° 5



Fuente: Entrevista a Docentes

El 79% de los estudiantes respondieron que sí existen gestiones que favorecen al instituto, el 17 % que no y el 4% omitieron la respuesta. (Ver gráfica 6)

Gráfica N°. 6



Fuente: Encuesta a estudiantes

7.4. TIPO DE LIDERAZGO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIONES ADMINISTRATIVAS QUE EJERCE EL EQUIPO DIRECTIVO CON RESPECTO AL FUNCIONAMIENTO DEL INSTITUTO.

La gestión administrativa se refiere a la ejecución de acuerdo a lo planificado y relacionándolo con el tipo de liderazgo que ejerce el equipo directivo es democrático, según los instrumentos aplicados, se relaciona porque implica el desarrollo de la gestión facilitando la integración y coordinación en conjunto a docentes, estudiantes y padres de familia; así como el buen uso y manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros para desarrollar las actividades planificadas en las gestiones y proyectos a ejecutar. Dividiendo el trabajo, delegando funciones y responsabilidades.

Según entrevista al equipo directivo para desarrollar las actividades que se van a ejecutar, se reúnen con el personal docente y una comisión que tienen conformada con padres de familia y alumno de la FES.

Cuando no está presente por motivos ajenos o por parte del trabajo delega funciones al subdirector y a la secretaria a quienes deja como responsables por el nivel de confianza que existe entre ellos.

En la entrevista al equipo directivo comentaba que en este año 2015 no se trabajó al 100 % en la gestión pertinente y necesaria para mejorar el

funcionamiento del instituto, porque acababa ser nombrada al cargo de directora en esta institución, por lo que su meta para el año lectivo 2016, con el apoyo del equipo docente se trabajara en el plan operativo anual, tomando en cuenta las necesidades que presenta el centro en cuanto a infraestructura y pedagógica, para así realizar las gestiones con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Según la observación se pudo constatar que el liderazgo que ejerce el equipo directivo incide en las gestiones administrativas para que haya buen funcionamiento del instituto, porque en las encuestas realizadas a los docentes se observó que hay un compromiso colectivo para con la institución, y el equipo directivo es el que orienta y monitorea todo el proceso.

Y en este poco tiempo que la dirección del instituto ha ejercido su cargo, este ha influido positivamente en la comunidad educativa, porque ha determinado los propósitos, misión y visión de la institución, para el logro fundamental para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de la institución.

El equipo directivo se ha ganado la voluntad y el entusiasmo de la comunidad educativa, por lo que ellos se han comprometido a trabajar a la par del equipo directivo, para que el instituto, ofrezca calidad en su servicio.

La relación de toda la comunidad educativa se califica muy buena.

7.5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LAS GESTIONES ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO.

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe un liderazgo democrático. ➤ Se realizan gestiones con el apoyo de la comunidad educativa. ➤ Compromiso del personal docente para brindar calidad educativa. ➤ Meta claras en cuanto a propósitos, misión y visión institucional. ➤ El Instituto cuenta con el apoyo de un hermanamiento de DIETZENBACH – Alemania. ➤ Cuenta con recursos económicos y materiales provistos por la comunidad educativas y fondos de kioscos. ➤ El personal administrativo supervisa y evalúa las gestiones y proyectos que se ejecutan. ➤ Brindan informes acerca de los resultados obtenidos en las gestiones y proyectos a la comunidad educativa. ➤ El personal docente y administrativo es capacitados con frecuencia. ➤ La comunidad docente participa en las actividades promovidas por la institución. ➤ Existe buenas relaciones interinstitucionales. ➤ El personal docente participa en la elaboración y ejecución de los proyectos y gestiones. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aglomeración de estudiantes en las aulas de clase, por lo que el equipo directivo a gestionado ante el MINED la construcción de nuevas aulas. |

VIII. CONCLUSIONES

Después de valorar la incidencia del Liderazgo en la Gestión Administrativas de la dirección del Instituto Héroes y Mártires de la Reforma, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

❖ **Tipo de Liderazgo que ejerce el equipo directivo del instituto en relación a la función administrativa que desempeña en su cargo.**

El equipo directivo ejerce un liderazgo democrático por que toma en cuenta a las opiniones de la comunidad educativa para la elaboración y ejecución de los planes y proyectos del centro.

El equipo directivo toma decisiones efectivas y oportunas desde el momento que se reúne con el colectivo para conocer sus puntos de vista y de esta manera elegir la mejor decisión.

Las características que poseen el equipo directivo como líderes del instituto, es: Constancia, congruencia, confiabilidad y la integridad, porque refleja los ingresos y egresos de las actividades realizadas, y quiere en lo posible cumplir con los compromisos establecidos con la comunidad educativa.

❖ **Gestiones Administrativas que ha realizado el equipo directivo, con el fin de fortalecer el funcionamiento interno del instituto.**

Las gestiones realizadas en el instituto se han ejecutado con el apoyo de los recursos económicos y materiales que han sido provenientes por la comunidad educativas y con fondos del pago que reciben de los kioscos, y la mínima parte que reciben del MINED, y del apoyo del hermanamiento de Alemania (DIETZENBACH -Alemania).

Dentro de las gestiones y proyectos que se han realizado en el Instituto tenemos: La reparación de los baños y grifos de bebederos, instalación de un tubo para desviar aguas al sumidero, cierre de un hoyo en la pared del muro, equipo de sonido y otro es la remodelación de la tarina. Estas gestiones favorecen a la comunidad educativa.

❖ **Tipo de Liderazgo y su incidencia en la Gestiones Administrativas que ejerce el equipo directivo con respecto al funcionamiento del Instituto.**

La gestión administrativa se refiere a la ejecución de acuerdo a lo planificado y relacionándolo con el tipo de liderazgo que ejerce el equipo directivo es democrático y ha facilitado la integración y coordinación en conjunto a la comunidad educativa, así como el buen uso y manejo de los recursos.

El liderazgo que ejerce el equipo directivo incide en las gestiones administrativas porque hay un compromiso colectivo para con la institución y el equipo directivo es el que orienta y monitorea todo el proceso. Este ha influido positivamente en la comunidad educativa, porque ha determinado los propósitos, misión y visión de la institución, para el logro fundamental para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de la institución.

❖ **Fortalezas y debilidades en las Gestiones Administrativas del instituto.**

Entre las fortalezas se encontraron:

- Existe un liderazgo democrático.
- Se realizan gestiones con el apoyo de la comunidad educativa.
- Compromiso del personal docente para brindar calidad educativa.
- Meta claras en cuanto a propósitos, misión y visión institucional.
- Hermanamiento de DIETZENBACH –Alemania.
- Cuenta con recursos económicos y materiales provistos por la comunidad educativas y fondos de kioscos.
- El equipo directivo supervisa y evalúa las gestiones que se ejecutan.
- Brindan informes acerca de los resultados obtenidos en las gestiones y proyectos a la comunidad educativa.
- La comunidad docente participa en las actividades promovidas por la institución y elaboración y ejecución de los proyectos y gestiones
- Existe buenas relaciones interinstitucionales.

Debilidades:

- Sobrepoblación de estudiantes en las aulas de clase, por lo que el equipo directivo a gestionado ante el MINED la construcción de nuevas aulas.

IX. RECOMENDACIONES

Al finalizar este trabajo investigativo se proponen las siguientes recomendaciones:

a) Equipo directivo:

- ✓ Que sigan ejerciendo su liderazgo democrático con el fin de tener una excelente administración.
- ✓ Tomar siempre decisiones efectivas y oportunas.
- ✓ Tomar en cuenta las opiniones de la comunidad educativa para la elaboración y ejecución de los planes y proyectos del Instituto, facilitando así la integración y coordinación en conjunto a docentes, estudiantes y padres de familia;
- ✓ Planificar y ejecutar proyectos y gestiones en las necesidades más evidenciadas como es la falta de pupitres y mejoramiento de servicios sanitarios.
- ✓ Elaborar un proyecto para presentarlo al ministerio de educación, para aprobación de construcción de un pabellón, para evitar la sobrepoblación de estudiantes en las aulas de clase.
- ✓ Hacer buen uso y manejo de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros para desarrollar las actividades planificadas en las gestiones y proyectos a ejecutar.

b) Docentes:

- ✓ Participar en la ejecución de gestiones y proyectos.
- ✓ Participar en las Capacitación que brinda el Ministerio de educación y equipo directivo del instituto, para actualización de los mismos.

c) Estudiantes:

- ✓ Hacer buen uso de la sala Tics, y su equipo, ya que son gestiones que realiza para brindar mejor atención a la población estudiantil.

X. PROPUESTA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**



PROPUESTA

Plan de Estrategias de Gestión de Proyectos a ejecutarse en el Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma, en el barrio la Reforma, del departamento de Masaya, municipio de Masaya, en el año lectivo 2016.

Autoras:

Tec. Sup. Jackeline del Socorro Guadamuz López

Tec. sup. Jamileth del Carmen Ortiz Velásquez

Tutora:

MSc. Magdaly Bautista Lara

Managua, Nicaragua, 16 de Noviembre del año 2015

A. INTRODUCCIÓN

El proceso de Gestión Administrativa implica dirigir y administrar los recursos existentes del instituto, el cual para lograr excelentes resultados, debe de haber un buen liderazgo por parte de la dirección del instituto, la cual es fundamental para el desarrollo del proceso de gestiones.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una institución para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado.

El plan de estrategias se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

El presente Perfil de proyecto es una propuesta de estrategias que permitirán al equipo directivo en conjunto a la comunidad educativa contribuir a superar los obstáculos para la mejora del logro educativo. En estas condiciones se contemplaron con precisión las capacidades de autogestión de los actores en los distintos niveles educativos, con el propósito de impulsar estadios más altos de autonomía responsable en los colectivos escolares y potenciar la toma de decisiones, la implementación de estrategias de mejora en su contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto, mediano y largo plazos.

La estructura de esta propuesta está conformada por: introducción, justificación, objetivo general y objetivos específicos, etapas en que se desarrollara esta propuesta y la matriz donde se reflejaran las líneas de acción, las estrategias, el resultado que se espera, los recursos que se necesitan, los participantes que es toda la comunidad educativa y el responsable.

B. JUSTIFICACION

La Propuesta de Plan de Estrategia de Proyecto se desarrollará en el Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma, ubicado en el barrio la Reforma, del municipio de Masaya, departamento de Masaya.

La realización de esta propuesta es importante, porque permitirá dar a conocer la realidad educativa de dicho centro, con respecto una serie de proyectos que se necesitan ejecutarse para lo cual presentamos estrategias para realizar gestiones institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias a beneficio de mejorar las condiciones actuales del Instituto.

También se pretende valorar las formas organizativas existentes y los tipos de gestiones que realiza la dirección del centro, dando así estrategias a la comunidad educativa para que se les facilite las gestiones de proyectos que desean realizar con mayor prioridad.

Además, permitirá la participación activa de la comunidad educativa para transformar y mejorar la calidad de la educación en el instituto Héroes y Mártires de la Reforma.

Serán beneficiarios de forma directa la dirección, personal docente y estudiantes y de forma indirecta padres de familia. Se mejorará el desempeño de Gestión Administración del centro y por ende la labor educativa.

C. OBJETIVOS

Objetivo General

- Proponer un Plan de Estrategias de Gestión de Proyectos a ejecutarse en el Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma para realizar gestiones institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias a beneficio de mejorar las condiciones actuales del Instituto.

Objetivos Específicos

- Planificar y organizar propuesta de plan de Estrategias de Gestión de Proyectos, con el fin del fortalecimiento del desempeño del equipo de dirección.

- Ejecutar en la institución educativa estrategias de Gestión de Proyectos, para facilitar el proceso de gestión del equipo de dirección.
- Brindar control y seguimiento a las estrategias aplicadas por el equipo de dirección al proceso de gestión, realizado en Instituto Héroes y Mártires de la Reforma.
- Evaluar las estrategias de mejora que están realizando el equipo directivo en cuanto al proceso de gestión implementado en el instituto.

D. ETAPA EN QUE SE VA A DESARROLLAR LA PROPUESTA

1. Planificación y organización

- Realizar una planeación estratégica que involucra a los maestros, directivos, alumnos y padres de familia de forma auténtica.
- Diagnostico interno y externo al centro para identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo.
- Al tener los resultados del diagnóstico interno y externo del instituto con la participación de todos sus integrantes, planificar las gestiones correspondientes.
- Organizar a la comunidad educativa y delegar tareas, para ejecutar las gestiones pertinentes.

2. Ejecución

- Es el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes.
- Empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos.
- Toma de decisiones, así como la delegación de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

3. Control y seguimiento

- Se recopila y analiza información, formular juicios de valor, tomar decisiones y diseñar nuevas formas de acción.
- Controla los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones, como se está realizando y si se hace buen uso de todos los recursos.
- También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos.

4. Evaluación

- Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.
- Valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.
- La evaluación para la mejora continua adquiere una especial relevancia al considerarse, pues de éstos depende el seguimiento oportuno de las acciones proyectadas en la planeación operativa a través del Plan Operativo Anual (POA).

La gestión educativa es un trabajo colaborativo y del involucramiento de los padres de familia y de otros actores externos; y todo lo anterior en un plano que les permita tomar decisiones responsables en un marco de corresponsabilidad, transparencia y de rendición de cuentas.



**E. Propuesta de Plan de Estrategias de Gestión de Proyectos a ejecutarse en el Instituto Nacional
Héroes y Mártires de la Reforma**

| Línea de acción | Estrategia | Resultado esperado | Recursos a utilizar | Participantes | Responsables |
|-------------------------------------|--|---|---------------------|--|------------------|
| Planificación y organización | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico del Instituto Encuesta a la comunidad educativa sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, (FODA. ➤ Realización de una planeación estratégica que involucra a la comunidad educativa. ➤ Organización de la comunidad educativa: delegación de tareas, que contribuyan en la ejecución de las gestiones pertinentes. | Identificación de los tipos de necesidades de mayor prioridad para realizar gestiones, para dar solución a problemas y metas realizables orientadas estas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo. | Encuestas | <ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Estudiantes • Padres de familia | Equipo directivo |

| Línea de acción | Estrategia | Resultado esperado | Recursos a utilizar | Participantes | Responsables |
|------------------------|--|---|---|--|-------------------------|
| Ejecución | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación del Plan de acción de gestiones. ➤ Integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes. ➤ Realización de Gestiones a Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de apoyar los proyectos de: infraestructura (construcción de pabellones, bebederos de agua, servicios higiénicos,.....), en lo pedagógico (dotación de materiales didácticos....) ➤ Empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. | <p>Cumplir con las actividades planificadas haciendo buen uso y manejo de los recursos.</p> <p>Ejecución de los proyectos de: infraestructura y pedagógica contribuyendo con el mejoramiento de las condiciones a la comunidad educativa.</p> | <p>Comisiones de trabajo antes delegado</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Estudiantes • Padres de familia | <p>Equipo directivo</p> |

| Línea de acción | Estrategia | Resultado esperado | Recursos a utilizar | Participantes | Responsables |
|------------------------------|---|--|-------------------------|---|------------------|
| Control y seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación del formato de supervisión de cada una de las etapas del proceso de la gestión. ➤ Recopilación y análisis de la información, tomar decisiones, integrando reajustes a la programación. | Dar un acompañamiento al proceso de la gestión para lograr los objetivos propuestos. | Formato de Supervisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo • Actores involucrados en la gestión. | Equipo directivo |
| Evaluación | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de reuniones periódicas para la evaluación de las diferentes fases de planeación, desarrollo e impacto de los objetivos de la <i>Propuesta del Plan de Estrategias, sobre la Gestión de Proyectos a ejecutarse en el Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma</i> | Valoración objetiva de los procesos implementados en la fase de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados institucional. | | Equipo directivo y Comunidad educativa. | Equipo directivo |

XI. BIBLIOGRAFÍA:

1. Bautista Lara, (2010) *Recopilación. Curso fundamental de la Planificación y Programación.*
2. Bautista, M (2013). *Fundamentos de la Planificación y Programación educativa. Compilación.* UNAN-Managua
3. Balmaceda, H (2014) *Supervisión de la Educación.* UNAN – Managua
4. Bermúdez y Solano (2014). *Liderazgo y Gestiones Administrativas del director de la escuela pública Nueva Esperanza, departamento de Granada, en el segundo semestre del año 2014.* UNAN - Managua
5. Cassasús, J. (2000). *Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B.* Santiago: UNESCO.
6. Cardona y Gómez (2014) *La gestión administrativa y el cumplimiento de las funciones administrativas del director en el colegio público Andrés Vega Bolaños en el Departamento de Masaya del turno Vespertino en el Segundo semestre del año 2014.* UNAN –Managua
7. Castillo, A (2005) *Liderazgo Administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI.* Puerto Rico
8. Chiavenato, Idalberto, (2004). *Recopilación para el Curso Administración de Personal.* (UNAN-MANAGUA).Compilado por Ruth Calderon.
9. Escalante, J y otros (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica.* México
10. Fayol, H, Clushkor, Guzman Valdivia. Breech, J. D. Money. *Concepto de Administración*

11. Filósofo Hugo Landolf, Libro: *La esencia del Liderazgo*. Editorial DUNKE, Pag 782.
12. Giovanni (1987) *Definiciones de los directores como Gestores de Proyectos*.
13. González, M (2007) *Didáctica general. Compilación UNAN-Managua*
14. González, M (2007) *Dirección escolar. Compilación UNAN-Managua*
15. Harris, A. (2002). *School Improvement. What's in it for schools*, N Y, USA: Routledge.
16. Hernández Sampieri, R. Collado, F C y Lucio, B.P, (2007) *Fundamento de metodología de la investigación. México*.
17. Hernández Sampieri, Roberto, (2006). V Edición. *Metodología de la investigación*. Editorial Mexicana.
18. Loera, A. (2003). *Planeación estratégica y política educativa*, Documento de trabajo. México: sep.
19. Lussier y Achua (2007). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 2Da. Ed. México D.F
20. López y Morales (2014). *El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones Administrativas, en el centro escolar Rubén Darío, departamento de Managua, en el segundo semestre del año 2014*. UNAN - Managua.
21. Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
22. Reynosa y Sánchez (2014) *Gestión Educativa que Realiza el director del colegio Francisco Cordero del municipio de Diriamba, departamento de Carazo en el segundo semestre del año 2014*. UNAN- Managua

23. UNESCO (2011) *Manual de Gestión para directores de Instituciones educativas*. Perú
24. Villanueva, G. (2013) *Recopilación para el curso de Evaluación. I Modulo Evaluación de los Aprendizajes*.
25. Waren, D.(1990). Libro: *Estrategia para un Liderazgo Eficaz*. Copyright, 2001. Editorial Paidos.
26. Zabalza, M. (1994). *Autoevaluación institucional para la mejora interna, Reforma educativa y organización escolar*. Santiago de Compostela: Tórculo. 915-944.

Web Grafía

1. <http://definicion.de/test/#ixzz3qAf6RA6n>

XII. ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÌO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
Guía de observación**

Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma

Incidencia de la Gestión Administrativa en el Liderazgo de la dirección

Datos generales:

Nombre del centro: _____

Fecha: _____ Departamento: _____ Municipio: _____

INTRODUCCIÓN:

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

I. Objetivos:

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

II. Desarrollo.

A) Localización:

- 1) La escuela está ubicada en un lugar de fácil acceso para los alumnos. Si ____ No ____
- 2) Instituciones o lugares que producen ruido, humo, desperdicios:
Si ____ No ____ Especifique _____
- 3) Posee la escuela espacio para: Patios, canchas, jardines, gimnasios, huertos: Si ____ No ____ Especifique _____
- 4) Posee espacio o zona de seguridad ante un desastre: Si ____ No ____

B) Tamaño:

1) Población estudiantil turno matutino:

Matricula actual: As: _____ F: _____

2) La escuela es suficientemente amplia para alojar a la población escolar de la comunidad. Si___ No___

3) Los pabellones están ubicados correctamente. Si___ No___

4) No. De pabellones_____

5) Corredores:

No. De corredores _____ Ambientación_____

Ladrillo _____ Cerámicas _____ Otros _____

6) Diseños de las aulas:

Total de aulas_____ Formas _____

C) Seguridad e higiene:

1) Ofrece la escuela con seguridad y comodidad, servicios de vigilancia.

Si___ No___

2) Condiciones higiénicas de los pabellones _____

3) Posee el centro con servicios básicos tales como:

• Servicios sanitarios Si___ No___ Cantidad__ Estado _____

• Bebederos de agua Si___ No___ Cantidad__ Estado _____

• Energía eléctrica Si___ No___ Estado _____

• Teléfono Si___ No___ Estado _____

• Lugares de desechos y desperdicios Si___ No___ Estado _____

• Suficiente equipo de aseo_Si___ No___ Estado _____

4) Ambientación de las aulas. Muy Buena___ Buena___ Regular_____

D) Mobiliario, equipo y material didáctico:

1) Mobiliario:

Tipo de mobiliario _____

Estado del mobiliario _____

2) Las secciones de clase cuenta con:

- Un pupitre para cada alumno Si___ No___ Estado _____
- Una mesa y una silla para cada docente Si___ No___ Estado _____
- Pizarra Si___ No___ Estado _____
- Papelera Si___ No___ Estado _____

3) Posee el centro con una biblioteca adecuada a las condiciones del centro. Si___ No___

4) El centro posee suficiente material didáctico en cada año.

Si___ No___ Estado _____

5) La dirección cuenta con:

- Archiveros Si___ No___ Estado _____
- Sala de maestros Si___ No___ Estado _____

E) Medio ambiente:

1) Tipo de construcción del instituto educativo:

Ladrillo_____ Loseta _____ Concreto_____

Madera_____ Piedra_____ Otros _____

2) Protección del instituto:

Malla _____ Muro de loseta _____ Muro de piedra_____ Otro_____

3) Se cumple con el reglamento escolar en los docentes y estudiante en los aspecto: Disciplina_____ Porte y aspecto _____

F) Servicios que brinda:

| | Si / No | Condiciones |
|-----------------------------|---------|-------------|
| Cafetines | | |
| Biblioteca | | |
| Cocina | | |
| Gimnasio | | |
| Talleres | | |
| Bodegas | | |
| Sala TIC | | |
| Fotocopiadoras | | |
| Auditorios | | |
| Oficina estudiantil | | |
| Cafetería | | |
| Canchas deportivas | | |
| Puertas de entrada y salida | | |



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÌO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma

Entrevista al Equipo Directivo

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

Por medio de la presente le solicitamos a usted información del quehacer educativo del instituto, lo que será de gran importancia para la realización del trabajo investigativo de los estudiantes de 5to año de la carrera de Pedagogía con Mención en la Administración e la Educación Agradecemos su valioso tiempo, y colaboración para la realización del estudio.

I. Datos Generales

Edad: _____ Fecha: _____

Nivel Académico: _____ Especialidad: _____

Años de Experiencia laboral: Director _____ Docente: _____

Tiempo que lleva laborando en este Centro Escolar: _____

II. Desarrollo

Liderazgo

1) ¿Qué tipo de liderazgo considera que ejerce? ¿Por qué?

Democrático (Delega funciones y pide opinión) _____

Autoritario (Toma decisiones y no pide opinión) _____

Liberal (Delega funciones y no se involucra) _____

2) ¿Existe un grado importante de equilibrio emocional durante la ejecución de las actividades? Si _____ No _____

- 3) ¿Toma decisiones efectivas y oportunas? ¿Cómo lo hace?
- 4) ¿Está dispuesto a asumir riesgo laboral? ¿cuándo se le presente?
- 5) ¿Qué características de un líder cree que posee? ¿Por qué?
Constancia (Se mantiene firme en lo que realiza) ____
Congruencia (Practica lo que Predica) ____
Confiabilidad (Seguridad) ____
Integridad (Cumple compromisos y promesas) ____
- 6) ¿Está dispuesto a asumir riesgo laboral? ¿cuándo se le presente?
- 7) ¿Cumple con las funciones administrativas de un líder, como: Función interpersonal, informativa y decisoria? ¿De qué manera la cumple?

Proceso de gestión

Planificación:

- 8) ¿Cuál es la misión y visión del instituto?
- 9) ¿Cuáles son los tipos de planes que elabora el instituto y quienes participan en su elaboración?
- 10) ¿Usted delega funciones? ¿En quién deposita esa confianza?

Ejecución:

- 11) ¿Qué tipo de proyecto o gestiones se han realizado en el centro?
- 12) ¿Supervisa los proyectos y gestiones que se realiza en el centro?
- 13) ¿Tiene Convenios con otras instituciones públicas o privadas? ¿Cuales?

Evaluación:

14) ¿Qué proyectos o gestiones necesita implementar para mejorar la calidad educativa?

15) ¿Evalúa los proyectos o gestiones que realiza? ¿Con que frecuencia?

16) ¿Qué funcione administrativa lleva a cabo en la institución?

17) ¿Cómo está organizado el colectivo de dirección?

Dimensión institucional:

18) ¿Cuenta el centro con manual de funciones? ¿De qué manera se los presenta al personal?

19) ¿Cómo es la relación con toda la comunidad educativa?

| Comunidad educativa | Excelente | Muy buena | Buena | Regular |
|------------------------------|-----------|-----------|-------|---------|
| Director – Docentes | | | | |
| Director- Estudiantes | | | | |
| Director- Padres de familia | | | | |
| Docente- Docente | | | | |
| Docente – Estudiantes | | | | |
| Docentes - padres de familia | | | | |

Dimensión pedagógica:

20) ¿Con que frecuencia han sido capacitado los docentes? ¿En qué temas?

21) ¿Existe un reglamento interno para docente y estudiantes?

22) ¿Los docentes cuenta con todos los documentos curriculares?

23) ¿Le facilita a los docentes recursos didácticos?

24) ¿Los docentes cumplen con los planes?

Dimensión Administrativa

25) ¿Cómo está formado su fuerza laboral?

26) ¿Cuenta con suficientes recursos humanos, materiales y económicos, para el buen funcionamiento del instituto?

Dimensión comunitaria

27) ¿Participa en las actividades que promueve la comunidad? ¿Cómo cuáles?

28) ¿Cómo son las relaciones de la institución con el entorno social e interinstitucional?

29) ¿La comunidad educativa participa en la elaboración y ejecución de los proyectos o gestiones que realiza la dirección del centro?

Muchas gracias por su colaboración



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÌO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma

ENCUESTA A DOCENTES

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

Estimado(a) Docente por medio de la presente le solicitamos a usted información del quehacer educativo del instituto, lo que será de gran importancia para la realización del trabajo investigativo de los estudiantes de 5to año de la carrera de Pedagogía con Mención en la Administración e la Educación. Agradecemos su valioso tiempo, y colaboración para la realización del estudio.

I. Datos Generales

Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____

Disciplina que Imparte: _____

Nivel Académico: _____ Especialidad: _____

Años de Experiencia como Docente: _____

Tiempo que lleva laborando en este Centro Escolar: _____

II. Desarrollo

Liderazgo

1) ¿Qué tipo de liderazgo considera que ejerce el personal administrativo?

¿Por qué?

Democrático (Delega funciones y pide opinión) _____

Autoritario (Toma decisiones y no pide opinión) _____

Liberal (Delega funciones y no se involucra) _____

2) ¿considera que exista grado de equilibrio emocional durante la ejecución de las actividades por parte del personal administrativo?

Si _____ No _____

3) ¿Toma decisiones efectivas y oportunas el personal administrativo?

Si _____ No _____

4) ¿Qué características de un líder cree que posee el personal administrativo?

Constancia (Se mantiene firme en lo que realiza) _____

Congruencia (Practica lo que Predica) _____

Confiabilidad (Seguridad) _____

Integridad (Cumple compromisos y promesas) _____

Proceso de gestión

Planificación:

5) Participa en la elaboración del plan anual.

Si directamente _____ Si indirectamente _____ No _____

6) Tienes conocimiento sobre la misión y visión del instituto:

Si _____ No _____

7) El centro cuenta con un plan anual. Si _____ No _____

Ejecución:

8) ¿Qué tipo de proyecto o gestiones se han realizado en el centro?

Pedagógica _____ Infraestructura _____

9) La dirección Supervisa y da seguimiento a los proyectos y gestiones que se realiza en el centro. Si _____ No _____

Evaluación:

- 10) ¿Qué necesidades existe actualmente en el centro?
- 11) Evalúa los proyectos o gestiones que realiza la dirección. Si ____ No ____
- 12) ¿La dirección da a conocer los resultados obtenidos en los proyectos y gestiones que se realizan en el centro? Si ____ No ____

Dimensión institucional:

- 13) Cuenta el centro con manual de funciones. Si ____ No ____
- 14) Cómo es la relación con toda la comunidad educativa

| Comunidad educativa | Excelente | Muy buena | Buena | Regular |
|------------------------------|-----------|-----------|-------|---------|
| Director – Docentes | | | | |
| Director- Estudiantes | | | | |
| Director- Padres de familia | | | | |
| Docente- Docente | | | | |
| Docente – Estudiantes | | | | |
| Docentes - padres de familia | | | | |

Dimensión pedagógica:

- 15) Con qué frecuencia han sido capacitado
A inicio de año ____ Mensual ____ Al final de año ____ Otro ____
- 16) Existe un reglamento interno para docente y estudiantes. Si ____ No ____
- 17) Cuentan con todos los documentos curriculares. Si ____ No ____
- 18) Les facilita la dirección los recursos didácticos. Si ____ No ____

Dimensión Administrativa

19) Cuenta con suficientes recursos humanos, materiales y económicos, para el buen funcionamiento del instituto. Si____ No____

Dimensión comunitaria

20) ¿Participa en las actividades que promueve la comunidad? ¿Cómo cuáles? Si ____ No____

21) ¿Cómo son las relaciones de la institución con el entorno social e interinstitucional?

Buena __ Muy buenas__ Excelente__ No hay ningún tipo de relación____

22) La comunidad educativa participa en la elaboración y ejecución de los proyectos o gestiones que realiza la dirección del centro.

Si_____ No _____

Muchas Gracias



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÈN DARÌO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma
ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Estimado(a) Estudiante En calidad de estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN- Managua) de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, actualmente estamos realizando una trabajo investigativo, por lo que solicitamos a Ud. de la manera más cordial y sincera nos proporcione la información a través de esta encuesta que será de mucha utilidad en nuestro trabajo investigativo

I. Datos Generales

Edad: _____ Sexo: M () F () Año: _____ Fecha: _____

Barrio donde Procede. _____

II. Desarrollo

Liderazgo

1) ¿Qué tipo de liderazgo considera que ejerce el personal administrativo?

¿Por qué?

Democrático (Delega funciones y pide opinión) _____

Autoritario (Toma decisiones y no pide opinión) _____

Liberal (Delega funciones y no se involucra) _____

2) ¿considera que exista grado de equilibrio emocional durante la ejecución de las actividades por parte del personal administrativo?

Si _____ No _____

3) ¿Toma decisiones efectivas y oportunas el personal administrativo?

Si _____ No _____

- 4) ¿Qué características de un líder cree que posee el personal administrativo?

Constancia (Se mantiene firme en lo que realiza) ____

Congruencia (Practica lo que Predica) ____

Confiabilidad (Seguridad) _____

Integridad (Cumple compromisos y promesas) _____

Proceso de gestión

Planificación:

- 5) ¿Han participado de algún proceso de planificación institucional?)

Si ____ No ____

Ejecución:

- 6) ¿Conoces, los proyectos que se han desarrollado en el centro?

Si __ No__

- 7) ¿Qué proyectos se han realizado en el centro?

Construcción____ Bebederos____ Servicios higiénicos_____

Techos_____ Agua potables____ Proyectos ambientales____

Pintura_____ Pedagógico____ Laboratorio de computación____

Otros_____

- 8) ¿Cómo califica el beneficiado de los proyectos a los estudiantes?

Excelente____ Muy buena _____ Buena _____ Regular _____

- 9) Supervisa la dirección los proyectos y gestiones que se realiza en el centro. Si ____ No____

Evaluación:

- 10) Se necesita implementar proyectos para mejorar la calidad educativa

Si ____ No ____

11) Evalúa los proyectos o gestiones que realiza la dirección

Si ___ No ___

12) ¿Qué proyectos necesita implementar la dirección para mejorar la calidad educativa en cuanto a las necesidades que se presenta en el instituto?

13) ¿Evalúa los proyectos o gestiones que realiza y se los presentan a la comunidad educativa?

Dimensión institucional:

14) Conoces el reglamento estudiantil

Si ___ No ___

15) Cómo es la relación con toda la comunidad educativa

| Comunidad educativa | Excelente | Muy buena | Buena | Regular |
|------------------------------|-----------|-----------|-------|---------|
| Director – Docentes | | | | |
| Director- Estudiantes | | | | |
| Director- Padres de familia | | | | |
| Docente- Docente | | | | |
| Docente – Estudiantes | | | | |
| Docentes - padres de familia | | | | |

16) Marque con X el aspecto que usted considere.

¿Cómo valora Ud. en el centro los siguientes aspectos?

| Aspecto a evaluar | Excelente | Muy Buena | Buena | Regular |
|----------------------------|-----------|-----------|-------|---------|
| Infraestructura del centro | | | | |
| Desempeño del director | | | | |
| Desempeño de los maestros. | | | | |
| Limpieza e higiene escolar | | | | |
| Seguridad de estudiantes | | | | |
| Disciplina escolar | | | | |

Dimensión pedagógica:

- 17) Les facilita la dirección los materiales a los docentes para impartir las clases. Si ___ No ___
- 18) Brinda capacitaciones el equipo de dirección a los estudiantes.
Si ___ No ___

Dimensión Administrativa

- 19) Tienes conocimiento sobre la visión, la misión y los objetivos del instituto: Si ___ No ___

Dimensión comunitaria

- 20) ¿Participa en las actividades que promueve la comunidad? ¿Cómo cuáles? Si ___ No ___
- 21) ¿Cómo son las relaciones de la institución con el entorno social e interinstitucional?
Buena ___ Muy buenas ___ Excelente ___ No hay ningún tipo de relación ___
- 22) La comunidad educativa participa en la elaboración y ejecución de los proyectos o gestiones que realiza la dirección del centro.
Si ___ No ___
- 23) Se involucran a los padres y madres de familia en el proceso de gestión y proyectos. Si ___ No ___
- 24) Como valoras la participación de los padres y madres de familia en las tareas que se realizan en el centro.
Excelente ___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___

Muchas gracias



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

Instituto Nacional Héroes y Mártires de la Reforma

Equipo de dirección

TEST DE LIDERAZGO

Los líderes nacen y se hacen. Esto significa que para poder actuar en un grupo como líder son necesarios unos mínimos prerequisites innatos, pero que a esta potencialidad es posible añadirle las destrezas que harán posible un ejercicio eficaz por parte del líder, mediante un correcto aprendizaje.

Lee los siguientes enunciados. Encierre en un círculo A si estás de acuerdo o D si estás en desacuerdo.

1. El equipo directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. El personal docente obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte de la dirección. El equipo directivo ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con el personal docente. A / D
4. El equipo directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. El equipo directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. El equipo directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre el personal docente. A / D

7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la Institución. A / D
9. Cuando alguien del personal docente no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al equipo directivo que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el equipo directivo lo haga solo. A / D
11. El equipo directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El equipo directivo debe establecer los objetivos, y que sean el personal docente los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D

Esta fue la forma de cómo se evaluó esta TEST de Liderazgo.

Aquí abajo pon un círculo en las preguntas que contestaste "de acuerdo" y suma el número de círculos de cada columna.

Estilo 1:1-4-7-10

Si predomina en ti este estilo, eres: "autoritario".

Estilo 2: 2-5-8-11

Si predomina en ti este estilo, eres: "democrático".

Estilo 3: 3-6-9-12

Si predomina en ti este estilo, eres: "laissez faire", o sea, "dejar hacer, dejar pasar".

Bebederos en mal estado



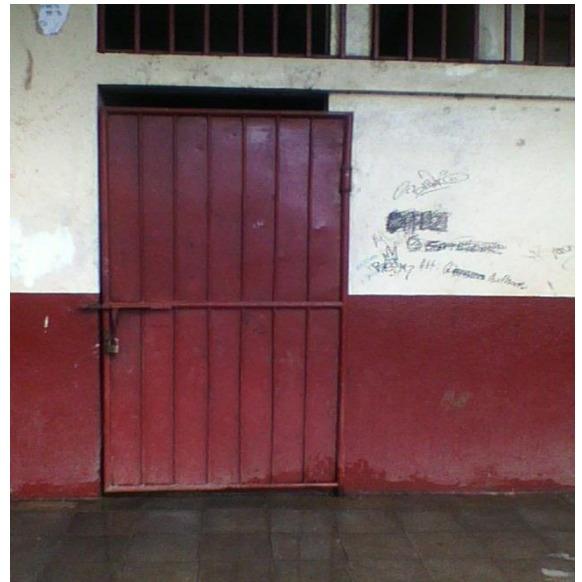
Lavaderos para lampazos



Aglomeración de alumnos en aula de clase y falta de pupitre



Baños de varones siempre cerrados por estar en mal







UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

Cronograma De: Actividades de Modalidad De Graduación.

| ACTIVIDADES | AGOSTO | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | |
|---|--------|----|------------|----|----|----|---------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|
| | 22 | 29 | 5 | 12 | 19 | 26 | 3 | 10 | 17 | 24 | 7 | 14 | 21 | 28 | 5 | 16 |
| Visita al Instituto Héroes y Mártires de la Reforma | X | | | | X | | | X | | | X | | | | | |
| I.DOCUMENTO GENERALMENTE DEL INFORME DE INVESTIGACION. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Portada, índice | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resumen | | | | | | | | | | | | | | X | | |
| II.INTRODUCCION | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| III.ANTECEDENTES: Revisión de antecedentes en CEDOC y otras fuentes | | X | | | | X | | X | | | X | | | | | |
| IV.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| El problema objeto | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V.OBJETIVOS. | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo general y los objetivos específicos | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| VI.ASPECTO TEORICO: MARCO CONCEPTUAL O MARCO TEORICO. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fundamentación teórica del problema. | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| Fundamentación de las variables según el tipo de estudio. | | | X | X | | | | | | | | | | | | |
| VII.HIPOTESIS O PREGUNTAS DIRECTRICES. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formulación de preguntas directrices | | | | X | | | | | | | | | | | | |

| ACTIVIDADES | Agosto | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | |
|--|--------|----|------------|----|----|----|---------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|
| | 22 | 29 | 5 | 12 | 19 | 26 | 3 | 10 | 17 | 24 | 7 | 14 | 21 | 28 | 5 | 16 |
| VIII.DISEÑO METODOLOGICO. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tipo de estudio, identificados los métodos, técnicas y procedimientos. | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| Escoger la muestra. | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| Redacción de instrumentos | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| Revisión de los instrumentos | | | | | | X | | | | | | | | | | |
| Participación en la Jornada Científica JUDC | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| Validación de los instrumentos | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| Aplicación de los instrumentos | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| IX. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de resultados | | | | | | | | | | X | X | X | | | | |
| X.CONCLUSIONES. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redactados de forma clara y precisa. | | | | | | | | | | | | X | | | | |
| XI.RECOMENDACIONES: | | | | | | | | | | | | X | | | | |
| XII.EL ESTUDIO HACE APORTES CIENTIFICOS. | | | | | | | | | | | | X | | | | |
| XIII.BIBLIOGRAFIA CITADA. Cumpliendo con el método APA. | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | |
| XIV. DEFENSA | | | | | | | | | | | | | | | | X |