



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

2017: "Año de la Universidad Emprendedora"

Carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

INCIDENCIA LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS EN EL COLEGIO PÚBLICO SAN SEBASTIÁN, UBICADO EN EL DISTRITO II DEL DEPARTAMENTO DE MANAGUA, DURANTE EL II SEMESTRE DEL AÑO 2017.

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

Autoras:

- ✓ *Tec. S Maryam Ixochilt Alemán Medrano.*
- ✓ *Br. Lidia de la Concepción Díaz.*
- ✓ *Tec. S Ericka Yesenia Zeledón*

Tutora: Dra. Magdaly Bautista Lara.

Managua, Nicaragua 13 de Diciembre del 2017

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por ser nuestra guía y luz en todo el camino.

A nuestros docentes por ser nuestro apoyo incondicional en todo momento.

A nuestros padres por su paciencia y cariño.

A mi mamá desde el cielo iluminando mi camino.

A mi esposo, por ser tan especial y brindar apoyo incondicional,

A mis hijos, por su paciencia, comprensión y ayuda, ¡Dios los Bendiga!

A mis hermanas y hermano, con su colaboración en todo momento.

A todos dedico mi logro.

AGRADECIMIENTO

Primero antes que nada, agradecemos a Dios que nos brindó fuerza y perseverancia necesaria para la culminación de nuestro trabajo de investigación.

Al colectivo de docentes del Departamento de Pedagogía de la modalidad de profesionalización por brindarnos sus conocimientos en las diferentes asignatura que ayudaron con el proceso de nuestra investigación.

A nuestras familias y amigos que de una u otra manera nos acompañaron a lo largo de esta ardua tarea.

A la Dra. Gloria Villanueva por brindarnos su tiempo en conducir la iniciación de la investigación.

A nuestra tutora Dra. Magdaly Bautista Lara, por su apoyo total e incondicional en el desarrollo de la investigación.

También expresar nuestro agradecimiento al equipo de Dirección del Colegio Público “San Sebastián” por permitirnos realizar la investigación.

*Las autoras
Maryam Alemán Medrano.
Lidia de la Concepción Díaz.
Ericka Jesenia Zeledón.*

RESUMEN

Sabiendo que el liderazgo es un aspecto importante en la administración es imprescindible poseer la capacidad para ejercerlo de forma efectiva. Ser un líder de éxito, depende de practicar todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de las funciones.

El presente estudio tiene como objetivo valorar la incidencia del liderazgo de los directivos en la gestión de proyectos educativos del Colegio Público San Sebastián, en el municipio de Managua, distrito II, durante el II semestre del año 2017.

En cuanto a su Diseño Metodológico hace mención que el enfoque filosófico de la investigación utilizado es cuantitativo con implicaciones cualitativas, lo cual es mixto, con un tipo de investigación según su alcance descriptivo y según el tiempo de realización transversal. Los instrumentos a utilizar para recopilar la información fueron: Entrevista a directora, Encuesta a docentes, Encuesta a los estudiantes, Análisis documental, Guía de observación y FODA,

Con una muestra estudiantil de 45 estudiantes del turno vespertino, distribuido de la siguiente manera: 15 estudiantes de séptimo grado, 10 de octavo grado, 10 de noveno grado, 5 estudiantes de décimo grado y 5 estudiantes de onceavo grado, para una muestra total del 5% de los estudiantes, 100% la directora y 100% los 18 docentes.

En las principales conclusiones tenemos que: la directora ejerce un liderazgo democrático, el personal administrativo toma decisiones efectivas y oportunas, solamente la dirección se enfoca en los tipos de proyectos (pedagógicos e infraestructura) y existe un conformismo por parte de algunos docentes quienes considera que no es necesario gestiones de proyectos porque el centro educativo presta las condiciones necesaria para los estudiantes.

Se elaboró una propuesta de liderazgo en la gestión de proyecto educativos que facilite la retroalimentación e implementación de nuevas técnicas y métodos que garantice el mejoramiento de las funciones administrativas.

Palabras claves: Liderazgo, Gestión, Dirección, Administración y proyectos.

ÍNDICE

	Paginas
DEDICATORIA	<i>i</i>
AGRADECIMIENTO	<i>ii</i>
RESUMEN	<i>iii</i>
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Justificación	4
1.3 Planteamiento del problema	5
II. OBJETIVOS	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivos Específicos	7
III. MARCO TEÓRICO	8
3.1 Elementos Básicos del Liderazgo	8
3.1.1 Definición de Liderazgo	8
3.1.2 Importancia del Liderazgo.....	8
3.1.3 Características del Liderazgo	11
3.1.4 Causa y consecuencia de la falta de Liderazgo	12
3.1.5 Líder actual.....	16
3.1.6 Descripción del Líder Directivo.	18
3.2 Gestión De Proyectos	28
3.2.1 Concepto de Gestión de Proyecto	28
3.2.2 Origen de Gestión de Proyecto.....	29
3.2.3 Importancia de Gestión de Proyectos	31
3.2.4 Elementos de Gestión de Proyectos	32
3.2.5 Tipos de Proyectos Gestionados en la Comunidad Educativa	33
3.2.6 Etapas de Gestión de Proyecto	40
3.2.7 Proceso de Gestión de Proyecto que se realiza en una institución educativa.....	44
3.3 La Incidencia Del Liderazgo De Los Directivos En La Gestión De Proyectos Educativos.	46
3.4 Modelo De Liderazgo Que Promueva La Gestión De Proyectos Educativos.	48
3.4.1 Rasgos de la Personalidad del Liderazgo	48
3.4.2 Rasgos de los Líderes eficaces	48
3.4.3 Liderazgo del Director en Gestión de Proyectos	49
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	51
V. OPERALIZACION DE VARIABLES	52

VI. DISEÑO METODOLÓGICO	55
6.1 Tipo de Enfoque.	55
6.2 Tipo de Estudio.....	56
6.3 Población y Muestra	57
6.4 Métodos Teóricos y Método Empírico.....	58
6.5 Validación de los instrumentos	65
6.6 Técnicas Estadísticas	67
6.7 Plan de Análisis	67
VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	68
7.1 Caracterización del Centro Público San Sebastián	68
7.2 Liderazgo de la Dirección en la Gestión de Proyectos educativos	69
7.3 Tipos de Proyectos Educativos Gestionados por el equipo de Dirección para el beneficio a la comunidad educativa y los cambios que estos han generado en el Centro Educativo.	80
7.4 Fortalezas y Debilidades en el Liderazgo de los Directivos que inciden en las Gestiones educativa	87
VIII. CONCLUSIONES	91
IX. RECOMENDACIONES	96
X. PROPUESTA	99
A. Introducción	100
B. Justificación	101
C. Objetivos.....	101
D. Etapas en que se va a realizar la propuesta	102
E. Matriz de la propuesta	103
XI. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	108
XII. ANEXOS	117
12.1 Instrumentos.....	118
12.2 Fotografías.....	127
12.3 Presupuesto	133
12.4 Cronograma de actividades	135

I. INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta que el liderazgo es el conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona al frente de una institución para influir en la manera de pensar o de actuar de su personal, motivando para hacer que las tareas que se deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente y con calidad. El estudio de investigación tiene como propósito valorar la incidencia del liderazgo de los Directivos en la gestión de proyectos socioeducativos del Colegio Público San Sebastián.

En el ámbito educativo, de igual manera el liderazgo de los directivos debe estar encaminado a liderar con el fin de establecer con toda la comunidad educativa relaciones asertivas, que conduzcan a crear un ambiente laboral óptimo y motivador, en donde todos y cada uno de los integrantes de su personal desempeñen su rol satisfactoriamente procurando alcanzar los objetivos propuestos tanto curriculares como institucionales.

Es importante señalar que en esta investigación se aborda la gestión de proyectos socioeducativos, que debe ejercer la dirección con una clara visión educativa, que permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua a la solución de problemas y necesidades.

Es significativo reconocer que la gestión es un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar una institución, de manera que el trabajo administrativo funcione con mejor calidad.

La estructura del trabajo de investigación contiene introducción, objetivos, marco teórico, preguntas directrices, Operacionalización de variable, diseño metodológico, análisis de los resultados, propuesta, bibliografía y anexo.

1.1 ANTECEDENTES

Con el objetivo de profundizar en el tema de investigación y en cuanto a la incidencia del liderazgo directivo en los proyectos educativos, se procede a buscar estudios en otros países relacionados a este tema donde se encontró el siguiente:

A nivel internacional el Centro de estudios universitario de Baja California en un trabajo de Asignatura de la Maestría de la Educación, Murillo (2010), se plantea en el tema: “Factores que vulneran la calidad en la organización escolar” aborda la necesidad de la gestión educativa en el quehacer de los directivos haciendo mención de los siete retos de todo líder educativo:

Los retos del gestor y líder de instituciones educativas. Las cuales son:

- Inspirar las necesidades de generar transformaciones.
- Generar una visión de futuro.
- Comunicar la visión de futuro.
- Promover el trabajo en equipo.
- Brindar orientación y desarrollar espíritu de logro.
- Consolidar los avances en las transformaciones.
- Actualizar los aprendizajes

En la consulta bibliográfica realizada en el “Centro de Documentos” CEDOC del departamento de Pedagogía de la UNAN Managua se encontró un estudio realizado sobre el Liderazgo educativo que deja entrever la gestión de proyectos educativos como parte esencial del quehacer administrativo de los directivos de los centros escolares y que sustenta esta investigación.

Sánchez y Reynosa (2014), expresa que: “Gestión educativa que realiza la directora del Colegio “Francisco Cordero” de Diriamba, Carazo, en el II semestre del año 2014”, En cuanto a su Diseño Metodológico hace mención que el enfoque filosófico de la investigación utilizado es cuantitativo con implicaciones cualitativas, con un tipo de investigación según su alcance descriptivo y según el tiempo de

realización transversal. Los instrumentos a utilizar para recopilar la información fueron: Entrevista a la directora y docentes, así como una encuesta a los estudiantes.

Con una muestra estudiantil de 30 estudiantes del turno vespertino, distribuido de la siguiente manera: 10 estudiantes de cuarto grado, 10 de quinto grado, y 10 de sexto grado, para una muestra total del 15% de los estudiantes 100% la directora y 100% los 6 docentes.

Planteando las siguientes conclusiones que aluden a este tema de investigación son:

- La única gestión que ha realizado la directora es elaborar huertos escolares con todos los estudiantes y han realizado recipientes de reciclajes.
- No existe un subdirector que ayude en las tareas administrativas y de gestión a la directora.
- Una de las funciones que realiza la directora es la capacitación que le brinda al personal docente por parte del MINED.

Informe de investigación de Guzmán y Ortiz (2015), expresa en el tema: "Incidencia de 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 2015", plantea las siguientes conclusiones:

- El tipo de liderazgo que ejerce el equipo directivo de dicho centro es democrático, porque toma en cuenta las opiniones de la comunidad educativa.
- Las gestiones educativas realizadas en el instituto se han realizado con el apoyo de los recursos económicos proveniente de la comunidad educativa, el kiosco y los hermanamientos con Alemania (DIETZENBACH-Alemania).
- Dentro de las gestiones que se realizaron en el instituto resalta pequeñas reparaciones en los baños sanitarios, tubería de aguas potables, reparación

de tarimas entre otros; siendo posible todo esto por el compromiso colectivo existente en la comunidad educativa.

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

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Colegio Público San Sebastián, está ubicado en el distrito II del municipio de Managua, en el departamento de Managua. Se constató que en dicho centro educativo donde se lleva a cabo esta investigación no existen documentos e investigaciones elaboradas previamente para sustentar el trabajo que realizamos, así que es la primera investigación que se desarrollará en el mismo, la cual servirá de base para futuras investigaciones de esta índole aplicada en el centro.

Por lo tanto, es de suma importancia que se realice una investigación sobre el liderazgo de los directivos con énfasis en la gestión de proyectos educativos para determinar su incidencia en dicha institución y manifestarle una guía de Modelo de Liderazgo para llevar a cabo una gestión de proyecto eficaz, ya que el equipo directivo como líder requiere guiar y orientar, para generar acciones pertinentes que permitan solucionar los problemas identificados, así como generar procesos más eficientes en la institución educativa; debe de conseguir que las variaciones sean mínimas porque una ventaja fundamental de la gestión de proyectos incluye procesos escalables y repetibles que se pueden memorizar e implementar rápidamente en toda la organización.

Los procesos de gestión educativa se ven directamente influenciados de acuerdo al estilo de liderazgo (autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, natural, transaccional, transformacional, etc.) que se puedan ejercer, lo cual provoca un impacto significativo en la comunidad educativa, esto favorece o entorpece la participación de cada uno de sus integrantes, ya sean maestros, estudiantes o padres de familia.

Se pretende que cuando la investigación se desarrolle esta permita beneficiarios directos (equipo de dirección y docentes) y beneficiarios indirectos (estudiantes y comunidad educativa general), que ayuden a mejorar la implementación del liderazgo en la gestión de proyecto socioeducativos para un mejor funcionamiento de la institución educativa.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo de los directivos en la gestión de proyectos educativos juega un papel esencial, ya que el progreso del centro educativo depende de la gestión oportuna y eficaz de sus directivos para que el desarrollo del mismo beneficie de mejores condiciones de trabajo para toda la comunidad educativa.

La necesidad de esta investigación surge, durante la ejecución del diagnóstico de la práctica de profesionalización que se realizó durante el II semestre del año 2017, el contexto actual del colegio amerita conocer de qué forma ha incidido el liderazgo de sus directivos, para que en la actualidad cuente con una infraestructura nueva de hace dos años y una aula TIC muy bien equipada con computadores y una unidad de tabletas para impartir clases TIC a un buen número de estudiantes.

Sin embargo, se ha detectado mucha inestabilidad en la administración del centro Público San Sebastián, así mismo, detectar la falta de gestión de proyecto: cuando se observa la falta de recipientes para basura, indisciplina docente y estudiantil,

existe el equipamiento completo del aula TIC sin un docente asignado (Colectivo de prácticas de Profesionalización, 2017), así también sería de mucho beneficio conocer las causas por las cuales este centro a pesar de tener los recursos tecnológicos en la actualidad, no los utilizan de manera adecuada para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje de todos sus estudiantes; ya que el turno de la tarde no goza de la aula TIC, supuestamente por falta de maestro.

Por lo consiguiente, es importante investigar sobre este tema y así poder determinar las razones por las cuales el liderazgo de los directivos incide en la situación antes planteada con los proyectos ya gestionados y que limita su objetivo por necesidades aun sin gestionar, permitiendo así que la educación de calidad no sea un beneficio para toda la comunidad estudiantil, por lo que surge el siguiente planteamiento del Problema:

¿Cómo el liderazgo de los directivos incidió en los proyectos realizados y en la gestión de nuevos proyectos educativos en el Colegio Público San Sebastián, ubicado en el Distrito II del departamento de Managua, durante el I semestre del año 2017?

II. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL:

- ✚ Valorar la incidencia del liderazgo de los directivos en la Gestión de Proyectos educativos del Colegio Público San Sebastián, en el municipio de Managua, distrito II, durante el II semestre del año 2017.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 2.2.1 Describir el liderazgo de los directivos en la gestión de proyectos educativos.
- 2.2.2 Verificar los tipos de proyectos educativos gestionados por el equipo de dirección para el beneficio a la comunidad educativa y los cambios que estos generen en el centro educativo.
- 2.2.3 Detectar fortalezas y debilidades que han incidido en el liderazgo de los directivos en las gestiones de proyectos educativos.
- 2.2.4 Elaborar propuesta de modelo de liderazgo que fortalezca la gestión de proyectos educativos en el Colegio Público San Sebastián.

III. MARCO TEÓRICO.

3.1 ELEMENTOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO

3.1.1 Definición de Liderazgo

Lussier & Achua, (2011), 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 administrado. 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 una autoridad formal, mientras que cuando usamos la palabra líder aludimos a alguien que puede ser administrador subordinado.

Un líder siempre puede influir en los demás, lo que no ocurre siempre con un administrador.

3.1.2 Importancia del Liderazgo

Según Pierre (2011), considera que: el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

Liderazgo según: Idalberto Chiavenato (1993), *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

a) Como cualidad *Personal* del Líder

Al comienzo de la historia, El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

b) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino *"las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."*

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

La importancia del Liderazgo es la siguiente:

- La capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Lo concerniente a esto es que un buen líder tiene la capacidad para guiar y de la misma forma de dirigir a un equipo de trabajo.
- Una organización logra una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. La importancia de este aspecto es que una empresa tiene que organizar toma de ideas, por lo tanto es necesario de la participación de un adecuado líder.
- Una organización que no tenga un buen plan o estrategia de organización no va a llegar a fines específicos para el bien tanto de la empresa como de beneficio personal.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. Las empresas no van a tener buenos organizadores que se desenvuelva como se requiere pero gracias a su buena dinámica pueden llegar muy lejos.
- Para culminar el líder no nace, tampoco se hace, solo para ser un buen líder hay que buscarlo dentro de nosotros con la forma en como nos desenvolvemos con los demás sean de nuestro estatus económico o nivel de trabajo como con los subordinados. Tomando decisiones adecuadas para el beneficio de cada uno, debido si es que las relaciones entre subordinados y altos cargos se llevan bien se va a llevar la empresa bien teniendo beneficio la empresa y nosotros.

El conocimiento sobre el Liderazgo es de gran utilidad para los jóvenes de hoy, para reconocer los retos que tendremos que afrontar si queremos obtener el éxito dentro de nuestras vidas reconociendo la importancia al máximo de éste, para poder así ser partícipes de la gran competitividad en este mundo globalizado.

3.1.3 Características del Liderazgo

Según el Blog de WorkMeter, “Optimiza la eficiencia de tu empresa” (2013), establece las siguientes características o aptitudes que debe reunir todo líder son:

- *Carisma*: la habilidad natural para atraer y seducir personas es muy necesaria en un líder. Un líder con carisma permite ganarse al equipo de trabajo y que estos saquen lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa. El carisma te hace único y atractivo para los demás; aprende a sacar partido de ello. El líder siempre sobresale por encima del resto.
- *Organizativo*: obviando la parte de que debe tener un conocimiento profundo sobre la empresa, el líder tiene que saber manejar y organizar los recursos que tiene a su disposición. Deberá tener todo bajo control y estar atento a futuros conflictos que puedan surgir y tener buena capacidad de reacción así como de resolución de problemas.
- *Visionario*: no se trata únicamente de tener una buena idea sino de que esta sea única y encima poder llevarla a cabo. Todo líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los problemas, por detectar oportunidades que sólo él ve, por estar en constante búsqueda de la perfección y de ir siempre por delante.
- *Comunicador*: el líder tiene que ser un buen orador para transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del equipo. Esta habilidad le va a permitir “vender” sus ideas de manera sugerente y persuasiva. Si no se es capaz de hacer comprender el mensaje de forma clara, entonces el mensaje deja de tener sentido.
- *Entusiasta*: muy relacionada con la anterior ya que debe saber transmitir todo este entusiasmo al resto de personas para que crean en él y que perciban el mensaje del líder como una meta positiva tanto para ellos como para la organización. Tiene que conseguir que todo el equipo le siga y remen en la misma dirección.

- *Resolutivo*: el líder quiere resultados ya que al fin y al cabo es lo más importante. Y los quiere rápido. Debe poner solución a los problemas que vayan surgiendo de manera inmediata y efectiva. Toma decisiones, es valiente y no se esconde ante sus posibles consecuencias.
- *Disciplina*: el líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en el arte de la convicción, pero en ocasiones tiene que saber imponer su autoridad cuando la situación lo requiere. Es comprensivo sí, pero no es blando ni se empequeñece ante los problemas. Debe saber transmitir la exigencia no sólo a su equipo de trabajo sino también a sí mismo.
- *Creativo*: todo liderazgo debe rebosar creatividad para proponer soluciones innovadoras. El líder tiene que ser atrevido y poder ver situaciones desde nuevas perspectivas. Un líder creativo es capaz de fomentar ideas novedosas y enfrentarse a los riesgos que estas puedan generar.
- *Negociador*: un buen líder es un gran negociador que trata con clientes, empleados, proveedores etc. Sabe venderse muy bien él y sus ideas a través de la persuasión y la convicción ya que presenta sus argumentos de forma que consigue ganarse la atención de la otra parte.
- *Honesto*: la última pero no menos importante. La honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier persona con liderazgo. Si el equipo detecta esta honestidad, comprenderá que están delante de un líder que no les va a dejar en mitad del camino y tendrá su confianza ganada.

3.1.4 Causa y consecuencia de la falta de Liderazgo

Según Liz (2010), plantea que: ¿por qué se fracasa en el liderazgo? He aquí algunas de las *principales causas*:

- Incapacidad para organizar detalles. Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Ningún líder genuino está jamás 'demasiado ocupado' para hacer cualquier cosa que se le pueda pedir en su condición de líder.

“Cuando un hombre, ya sea en calidad de líder o de asistente, admite que está ‘demasiado ocupado’ para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder de éxito debe ser quien controle todos los detalles relacionados con su posición. Esto significa, por supuesto, que ha de adquirir el hábito de relegar los detalles a asistentes capaces”.

- Mala disposición para prestar servicios modestos. Los líderes realmente grandes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan. Que ‘el mejor de entre vosotros será el sirviente de todos’ es una verdad que todos los líderes capaces observan y respetan.
- Expectativas de gratificación por lo que ‘saben’ y no por lo que hacen con aquello que saben. El mundo no paga a los hombres por lo que ‘saben’. Les pagan por lo que hacen, o impulsan a hacer a otros.
- Temor ante la competencia de los seguidores. El líder que teme que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto está prácticamente condenado a ver cumplidos sus temores tarde o temprano.

El líder capaz entrena a suplentes en quienes pueda delegar, a voluntad, cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en muchos lugares, y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo.

- Es una verdad eterna que los hombres reciben más paga por su habilidad para hacer que los demás trabajen, que lo que ganarían por su propio esfuerzo. Un líder eficiente puede, a través del conocimiento de su trabajo y del magnetismo de su personalidad, aumentar en gran medida la eficacia de los

demás, e inducirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su ayuda.

- Falta de imaginación. Sin imaginación, el líder es incapaz de superar las emergencias, y de crear planes que le permitan guiar con eficacia a sus seguidores.
- Egoísmo. El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría de los hombres trabajarán con más entusiasmo por recomendaciones y reconocimientos, que sólo por dinero.
- Intemperancia. Los seguidores no respetan a los líderes intemperantes. Además, la intemperancia en cualquiera de sus diversas formas destruye la resistencia y la vitalidad de cualquiera que se deje llevar por ella.
- Deslealtad. Quizá esta causa debería encabezar la lista. El líder que no sea leal con su organización y con su equipo, con quienes está por encima de él y con quienes están por debajo, no podrá mantener mucho tiempo su liderazgo.

La deslealtad le señala a uno como alguien que está en el nivel del polvo que pisamos, y atrae sobre su cabeza el desprecio que se merece. La falta de lealtad es una de las principales causas de fracaso en todos los terrenos de la vida.

- Acentuar la 'autoridad' del liderazgo. El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. El líder que trata de impresionar a sus seguidores con su 'autoridad' entra en la categoría del liderazgo por la fuerza.

Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser mediante su conducta, es decir, con su simpatía, comprensión y sentido de la justicia, y demostrando, además, que conoce su trabajo.

- Insistir en el título. El líder competente no necesita títulos para obtener el respeto de sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, generalmente no tiene mucho más en qué apoyarse.

Las puertas de la oficina de un verdadero líder permanecen abiertas para todos aquellos que deseen entrar, y su lugar de trabajo está tan libre de formalidad como de ostentación.

Según Cougil (2010), sitúa que: las *principales consecuencias* de un pobre liderazgo en una institución, son las siguientes:

- ✓ Los malos Líderes son desorganizados y fallan al ejecutar los planes que les llevarán a realizar su visión.
- ✓ El déficit de Liderazgo está relacionado con la baja energía, la indecisión y la falta de rendición de cuentas.
- ✓ La mala gestión disminuye la moral de los empleados. La moral es la base de la motivación y esa motivación es un componente clave para la productividad
- ✓ .El reclutamiento de personal se convierte en algo muy complicado, debido a la velocidad del cambio. La calidad de los solicitantes disminuye y para Recursos Humanos, su labor se vuelve una pesadilla, pues se torna en un círculo vicioso causa grandes pérdidas de dinero.

- ✓ La baja moral ocasionada por la alta rotación de personal, trae como resultado, un mayor descenso de la moral. Correr en círculos negativos es la herencia de un mal Líder.
- ✓ Los malos Líderes hacen que aumenten las responsabilidades de otros directivos. Con el fin de cubrir carencias en la gestión, los demás directivos deben llenar el vacío con su talento. Al igual que los empleados, los otros Líderes, eventualmente, muestran el desgaste por tener que dedicar más tiempo y esfuerzo con el fin de cubrir un Liderazgo deficiente.
- ✓ .El resentimiento se fomenta, hasta el punto en que, inevitablemente, provoca la salida de buenos Líderes de los niveles medios, en busca de trabajo en un entorno menos estresante. De esta manera, los buenos Líderes huyen y terminan trabajando para un competidor, mientras que los malos Líderes que se quedan y continúan agotando los recursos de su empleador.
- ✓ La mala gestión de los Líderes es la raíz de casi todos los fracasos empresariales. Un Liderazgo débil hará más frágil el corazón de la empresa, hasta que este se rompa.

3.1.5 Líder actual

Salinas (2011), plantea que: un líder debe poseer una variedad de capacidades y aptitudes... si tienes interés en conocer algunas de ellas y aprender a incorporarlas en tu arsenal, solo tienes que terminar el artículo y comenzar a practicar, los resultados estarán a la vista.

En la actualidad se dice que existen distintos tipos de liderazgo y que para cada área se deben tener cualidades y capacidades distintas, claro que por las características de la personalidad y el carácter de cada uno es un

tanto difícil tener un estándar al cual amoldarse, sin embargo puedes utilizar tus talentos de forma que puedas ser lo más versátil posible.

El saber acomodarse en los diferentes escenarios es una capacidad importante para desarrollar tu posición de liderazgo y por supuesto el saber decir las cosas como y cuando corresponde es esencial en el manejo del equipo de trabajo y en la armonía con tus pares.

Puig (2012), expone que: *“un líder actual debe ser un gestor de cambio, un experto de la turbulencia, fomenta ideas, situaciones y constelaciones nuevas. Más que cumplir una serie de funciones prefijadas, el nuevo líder deberá de cumplir una pluralidad de funciones, entendiéndolas no tanto en el sentido de cumplir distintas funciones si no tener que hacer cosas de una naturaleza radicalmente diversa. Vamos hacia un líder que ha de ser líder, creador e interprete”*.

Líder capaz de ejercer una nueva forma de liderazgo muy alejada de los modelos autoritarios clásicos, basados más en la imposición jerárquica que la en la exposición argumentaría. Generador o en su defecto recopilador de tendencias, de posibilidades nuevas, lo que le obliga a convertirse en lector de los signos sociales de la época, es decir, de las tendencias, pulso y subconsciente del momento.

Descubrir aquellos impulsos que están despertando en la sociedad y por ellos mismos también en las organizaciones. Todo eso no es posible sin acercarse al conocimiento de campos que hasta ahora estaban alejados del saber habitual de la empresa. Sobre todo el del pensamiento, que es el laboratorio donde se pone a prueba las formulas químicas del futuro.

Una labor así exige adquirir una claves de las de interpretación extremadamente complejas difícilmente adquiribles, sin el apoyo de especialistas. Esa es la función primordial desempeñada por los nuevos profesionales de los recursos humanos. Proporcionar a los líderes las claves de interpretación necesaria para abriles un

espíritu siempre nuevo. Auscultar la realidad. Tom Peters lo llama liderazgo de vagabundo.

3.1.6 Descripción del Líder Directivo.

❖ Estilos de Liderazgo

Según Recursos Humanos (2016), los diez estilos de liderazgo más frecuente que se dan en las organizaciones como:

▪ Liderazgo Autocrático

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

▪ Liderazgo Burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.

▪ **Liderazgo Carismático**

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

▪ **Liderazgo Participativo o Democrático**

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

▪ **Liderazgo orientado a las personas o Liderazgo orientado a las relaciones**

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

▪ **Liderazgo Natural**

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones.

Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

▪ **Liderazgo orientado a la tarea**

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tiende a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

▪ **Liderazgo Transaccional**

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

El liderazgo transaccional es un tipo de malajemente, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

▪ Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados sólo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que la transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

❖ *Tipos de Liderazgo.*

Según Trechera (2012), expone que: hay tres tipos de liderazgo:

- El *Líder Autoritario*: da órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que éstas se cumplan, se limita a dar las indicaciones para la ejecución de las tareas en el momento preciso de cada etapa. Señala el trabajo que debe realizar cada miembro del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. Dirige el grupo pero no participa efectivamente de su actividad. En realidad no dirige sino que manda.
- El *Líder Democrático* es completamente diferente: no dirige de forma déspota, las órdenes son previamente consensuadas y comunicadas al grupo. Busca el acuerdo colectivo del grupo. Este tipo de líder canaliza las distintas tendencias y opiniones, no impone las soluciones sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo.
- *Líder Laissez-faire*: se caracteriza por que no hace valer en absoluto su autoridad. Aunque proporciona cualquier información necesaria para la toma de decisiones. El grupo tiene libertad para decidir sobre cuestiones de

planificación, organización y ejecución. El líder no interviene, ni supervisa, ni evalúa la actividad del grupo y permite que éste tome las medidas que considere oportunas.

¿Líder o liderazgo?

Más que en los líderes, creo en el liderazgo y en las personas. Líder es una palabra tramposa. Stalin fue un líder, como también lo fue Mandela, y despiertan sentimientos distintos, y este mismo paralelismo podemos hacerlo entre Gandhi y Hitler. Por eso hay que pensar en el fin que se persigue y en la legitimidad de los medios. El liderazgo es un proceso dinámico por el cual se ejerce una influencia en alguien o en algo al tiempo que se libera talento y energía, pero no tiene por qué perpetuarse en unas manos. El liderazgo es como una responsabilidad colectiva que cada uno ejerce en función de su aventura interior.

Si aceptamos la palabra "líder" es a condición de que éste se prepare para el recambio, la alternativa. Los líderes públicos tienen que ejercer pedagogía. A un líder también le pido que presente desafíos nuevos y que, en un momento dado, sepa manejar y gestionar la soledad. Aquél que sólo busca el apoyo de la masa es un oportunista, por eso el líder debe ser constante y también optimista, como una opción vital.

❖ Perfil de alto Desempeños de los Líderes

Según Sanchez (2013), plantea que: *"El liderazgo es la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor": Ken Blanchard. "El entusiasmo es lo que inspira a las personas con algo más que lo ordinario y que les pone por encima de ellos mismos": Anthony Ashley y Cooper*

- ✓ Conoce y difunde la visión y misión de la organización.

- ✓ Promueve los valores organizacionales mediante comportamientos observables, con un liderazgo basado en el ejemplo.
- ✓ Es un comunicador eficaz, utiliza un lenguaje de precisión al comunicarse con sus subordinados. Comunica la visión, misión, valores y las metas con claridad y con entusiasmo.
- ✓ Posee conocimientos y práctica que utiliza para promover el desarrollo de los conocimientos, actitudes y aptitudes, del personal a su mando.
- ✓ Realiza acciones de guía para potenciar los recursos humanos de su personal realizando de manera permanente funciones de Coaching ejecutivo.
- ✓ Utiliza las herramientas y métodos de solución de problemas basados en la ruta de la calidad.
- ✓ Es un buen negociador y solucionador de conflictos.
- ✓ Orientado al análisis objetivo de los hechos y se enfoca a la acción.
- ✓ Es persuasivo, coordinador y motivador de individuos y grupos. Entusiasma a sus colaboradores.
- ✓ Integra equipos de trabajo y los motiva al logro de resultados.
- ✓ Organiza sus actividades administrando su tiempo de manera eficaz.
- ✓ Realiza reuniones y juntas de trabajo con metodologías basadas en administrar el tiempo, evitar desperdicio, estableciendo compromisos y seguimiento mediante la evaluación sistemática de los acuerdos.

- ✓ De manera cíclica y permanente se somete a pruebas de evaluación de 360 grados.
- ✓ Se enfoca al logro de resultados positivos de acuerdo a su responsabilidad.
- ✓ Competencias requeridas en los directivos de un Instituto Tecnológico de alto desempeño.
- ✓ Pensamiento sistémico.-Capacidad para visualizar que toda decisión o acción realizada influye en mayor o menor medida en toda la organización. Identifica los impactos de sus decisiones y las toma en cuenta.
- ✓ Pensamiento analítico.-Es La capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
- ✓ Planeación.-Capacidad de definir y determinar eficazmente los objetivos, las metas, estrategias y líneas de acción, establecer prioridades del trabajo asignado definiendo las actividades, el tiempo y los recursos que se requieren, formular planes y programas de acción.

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/ proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- ✓ Administración por valores.-Capacidad para ajustar conductas y actitudes conforme al código de ética de la institución.

- ✓ Comunicación eficaz.-Capacidad de comunicarse eficazmente de una persona a otra, a través de distintos medios, oral, escrito o no verbal, de comprender mensajes y de compartir ideas, y disponibilidad a la retroalimentación.

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.

- ✓ Impacto e influencia.-Capacidad de influir en los demás para incidir de manera positiva, en el cumplimiento en tiempo y forma de las funciones a realizar y la obtención de los resultados previstos. Es producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos e impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.
- ✓ Desarrollo humano.-Capacidad para potenciar las capacidades propias y de las personas que dependan de él, desarrollando los talentos propios y de su personal. Adoptar el rol de facilitador y guía.
- ✓ Facultamiento.-Capacidad para delegar autoridad con responsabilidad compartida con el subordinado, basado en la confianza mutua.
- ✓ Visión de futuro.-Capacidad para responder con excelente desempeño en situaciones de alta exigencia identificando beneficios y riesgos humanos, tecnológicos y económicos de los proyectos y programas en los que interviene y sugerir alternativas adecuadas para mejorar los resultados, reducir costos y optimizar recursos bajo la presión de personas y tiempo.
- ✓ Valoración e integración de diferencias.-Capacidad para cumplir con las responsabilidades y tareas que su cargo exigen considerando el respeto a las

habilidades, capacidades y destrezas que las personas demuestren sin importar el sexo, edad o cualquier otra diferencia.

- ✓ Trabajo en equipo.-Capacidad de colaborar y cooperar con un equipo en la búsqueda de soluciones a problemas, con creatividad, con técnicas y herramientas de solución, anteponiendo siempre el interés general al particular.
- ✓ Empowerment.-Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido de compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo.

Inclusive el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los recursos.

- ✓ Tolerancia a la presión.-Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad.
- ✓ Negociación.-Capacidad para utilizar diversos métodos, técnicas y estrategias para llegar a acuerdos entre personas o grupos. Capacidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- ✓ Orientación a resultados.-Enfocado a lograr resultados positivos para la organización, aún más allá de las exigencias institucionales y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
- ✓ Análisis de resultados.-Capacidad para analizar estudios de costo beneficio y fijar las prioridades de sus objetivos en base a criterios previamente definidos y acorde a los objetivos institucionales.
- ✓ Reconocimiento.-Capacidad para identificar y reconocer los logros del personal con base a una medición y evaluación del desempeño, realizados con objetividad.
- ✓ Sensibilidad.-Capacidad para percibir posibles focos de problemas y con base a análisis objetivos, realizar acciones preventivas que eviten se genere el problema.
- ✓ Ambiente laboral.-Capacidad para establecer relaciones interpersonales que permitan generar condiciones apropiadas para la realización de las tareas y la generación de ideas de mejora e innovación., en un clima armónico y de confianza.
- ✓ Creatividad e innovación.-Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes. Capacidad creativa e innovadora, para generar nuevas formas de hacer las cosas. Mejorando procesos. Habilidad para motivar al personal en el desarrollo de propuestas novedosas.
- ✓ Capacidad de gestión.-Capacidad para orientar todos los procesos hacia el cumplimiento de los requerimientos de los clientes (internos y externos).

Actitud para escuchar al personal sobre sus requerimientos y necesidades, gestionando los recursos para su cumplimiento.

- ✓ Liderazgo.-Capacidad de influencia para sumar voluntades para el logro de los objetivos y metas organizacionales, con un liderazgo basado en conductas y actitudes basadas en el ejemplo. Comparte el logro de metas y crea un espacio a donde todos quieran pertenecer.
- ✓ Orientación al cliente.-Es el deseo y la vocación de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.
- ✓ Desarrollo de redes flexibles e inteligentes.-Hace referencia a la inteligencia en red de los individuos, basada en redes informales en las que las personas trabajan juntas para crear ideas innovadoras y novedades.

Las redes flexibles parten de las personas y de su comunicación para compartir y crear conocimiento, nuevas ideas e innovar con el propósito de mejorar los resultados.

3.2 GESTIÓN DE PROYECTOS.

3.2.1 Concepto de Gestión de Proyectos

La Gestión de Proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, con el fin de cumplir sus requerimientos.

Se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un costo y nivel de

calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos.

Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad.

En resumen, la gestión de proyectos suma áreas tan distintas como la incorporación del proyecto, la gestión de costes, la gestión de calidad, la gestión del tiempo, la gestión de recursos humanos o la gestión de la comunicación (entre los miembros y el exterior). Así, la gestión de proyectos forma un ciclo dinámico que transcurre del planteamiento a la ejecución y control. *Conceptos Básicos para la Gestión de Proyectos*, (2017).

3.2.2 Origen de Gestión de Proyecto.

Según Cruz (2011), manifiesta que: la gestión de proyectos, sin carácter de disciplina, se ha practicado desde las primeras civilizaciones. ¡Cómo si no, se hubieran hecho grandes construcciones como las pirámides, circos o templos romanos, etc.! Como regla general, hasta el siglo XX, los proyectos de ingeniería civil en general, eran gestionados por los arquitectos, ingenieros, constructores.

Existen registros que evidencian la existencia de “directores de proyecto” en la construcción de las grandes pirámides de Egipto, uno por cada cara de la pirámide que supervisaban la ejecución de los trabajos.

Según muchos autores el origen de la Gestión o Dirección de Proyectos puede situarse a comienzos del siglo XX, considerándose la aparición de los primeros métodos.

Quizás se podría situar con la aparición del Diagrama de Gantt, en 1917. Por ejemplo, la metodología PERT (ProgramEvaluation and ReviewTechnique) y CPM (CriticalPathMethod) llegan a mediados de los 50. Fue en esta década de 1950, cuando las organizaciones comenzaron a aplicar sistemáticamente las herramientas y técnicas de gestión de proyectos.

Aunque la lista podría ser más larga, Haughey hace un repaso a los principales hitos que han tenido lugar en relación a la Gestión de Proyectos:

- La primera gran innovación en la Gestión de Proyectos como disciplina tiene lugar en 1917 cuando Henry Gantt desarrolla el diagrama de programación que lleva su nombre. Uno de sus primeros usos del Diagrama de Gantt fue en el proyecto de la presa Hoover comenzó en 1931.
- En 1956 se constituye la American Association of CostEngineers, actualmente denominada AACE International).
- La Oficina de Proyectos Especiales de la Armada norteamericana, inventó en 1958 la técnica PERT (ProgramEvaluationReviewTechnique) para el desarrollo de su proyecto de submarino Polaris.
- En este mismo proyecto, el Departamento de Defensa de Estados Unidos creó el concepto de Estructura de Desglose de Trabajo, EDT, (WorkBreakdown Structure, cuyas siglas son WBS) y lo publicó para su uso en posteriores proyectos en 1962.
- En 1969 cinco voluntarios fundan el PMI (Project Management Institute) como una organización profesional sin fines de lucro dedicada a promover la práctica, la ciencia y la profesión de gestión de proyectos.

- La empresa SimfactSystemsLimited crea en 1975 el método PROMPTII como un intento de establecer las directrices para el flujo de fase de un proyecto de equipo. En 1979 la Agencia Nacional de Computación y Telecomunicaciones (CCTA) del Reino Unido adopta este método para todos los sistemas de información de los proyectos.

3.2.3 Importancia de Gestión de Proyectos

Miranda (2011), revela vacíos de dirección, deficiencias en los estudios de pre inversión o en los diseños técnicos, incapacidad de gestión y liderazgo e incompetencia y actitud reactiva (no proactiva) de quien asume la responsabilidad de la gerencia del proyecto.

Además, la improvisación y precipitación en la toma de decisiones, cierre financiero fragmentado o incompleto, falta de planificación en los procesos de contratación, desorganización y negligencia en la ejecución, presencia de corrupción, desconocimiento del entorno y de la normatividad, externalidades no advertidas, etc.

Todo esto compromete la formulación técnica, la prospectiva financiera y el control ejercido sobre alcance, tiempo, desempeño, costos y resultados acordes a la calidad prevista.

El mejoramiento diario de las comunicaciones que acerca a las naciones entre sí, la preocupación de las comunidades científicas, académicas, empresariales e institucionales sobre temas como la protección del medio ambiente, el empleo de procesos industriales, ahorradores de energía y la incorporación de tecnologías limpias y la búsqueda permanente de nuevos materiales.

También a la reflexión sobre los misterios que encierra el genoma humano, los logros de la ingeniería genética, la preocupación por el crecimiento de la pobreza en el mundo y el diseño de armas efectivas para enfrentarla, el desarrollo del comercio virtual con todas sus manifestaciones y, muchas otras situaciones que caracterizan el momento actual y futuro.

Desde luego, reiteramos, la necesaria incorporación a la cultura empresarial e institucional de nuevos modelos gerenciales y de administración.

Son desafíos suficientes para impulsar a la diligencia empresarial que estimulada por un sector público eficiente y adecuadamente dimensionado, y desde luego, con la orientación y coadyuvancia comprometida de la academia que tendrá que observar y analizar mejor el entorno y ofrecer propuestas de capacitación, entrenamiento, divulgación e investigación más tangibles y seductoras.

Con el interés y el fin de las nuevas generaciones de alcanzar metas suficientes de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los asociados.

3.2.4 Elementos de Gestión de Proyectos

Según Vidal (2016), plantea que: los principales elementos en una gestión de Dentro de los proyectos encontramos:

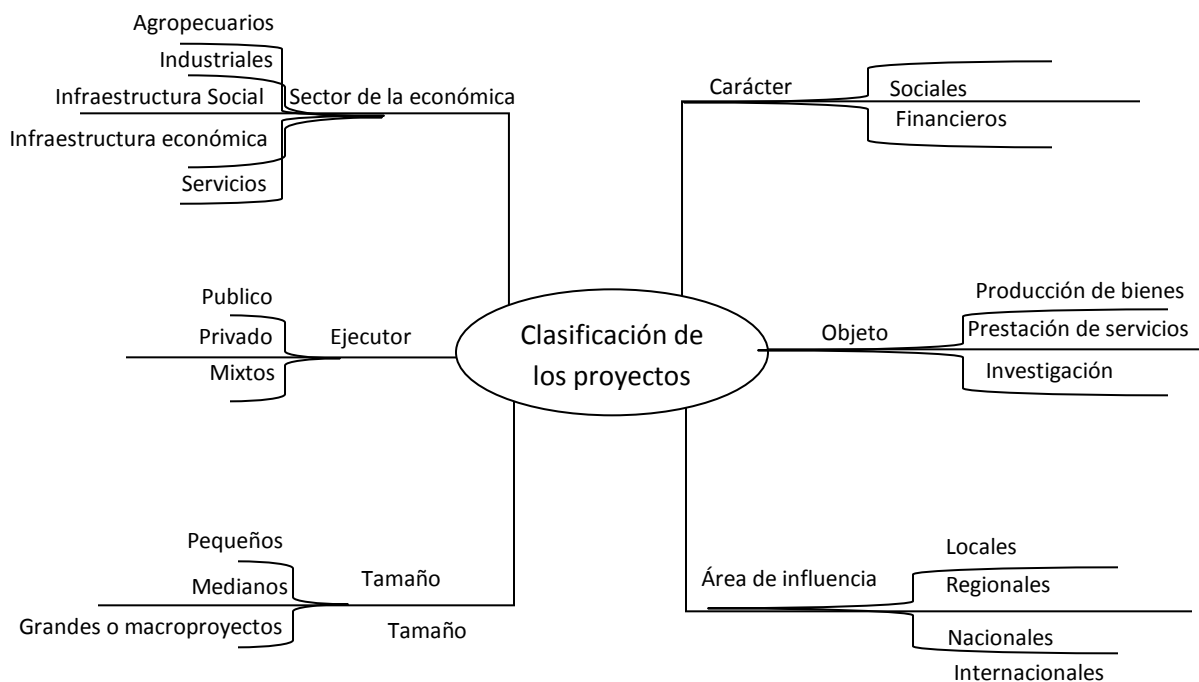
- Como se definen los objetivos
- Planificación realista (calendario, recursos) y seguimiento
- Liderazgo
- Motivación del equipo de trabajo
- Importancia de los proyectos en la organización
- Satisfacción de los destinatario

3.2.5 Tipos de Proyectos Gestionados en la Comunidad Educativa

Marconi J. (2012), expresa que: existe una amplia gama de proyectos en la actualidad, pero es posible estudiarlos a través de una u otra tipología. Para la sistematización, clasificación y jerarquización de los proyectos se toman en cuenta varios elementos, tales como: propósito o finalidad, tiempo, sector o ámbito, recursos, tipo de problema, ejecutor o tipo de organización, tamaño o complejidad, carácter, etc.

Cierta tipología conforma los proyectos de la manera en que lo ilustra el esquema siguiente (1):

Esquema 1: Tipología de los Proyectos



Fuente: Marconi J. , Gestion de proyectos. Educación Administrativa,(2012)

Otra tipología presenta a todos los proyectos de la manera siguiente:

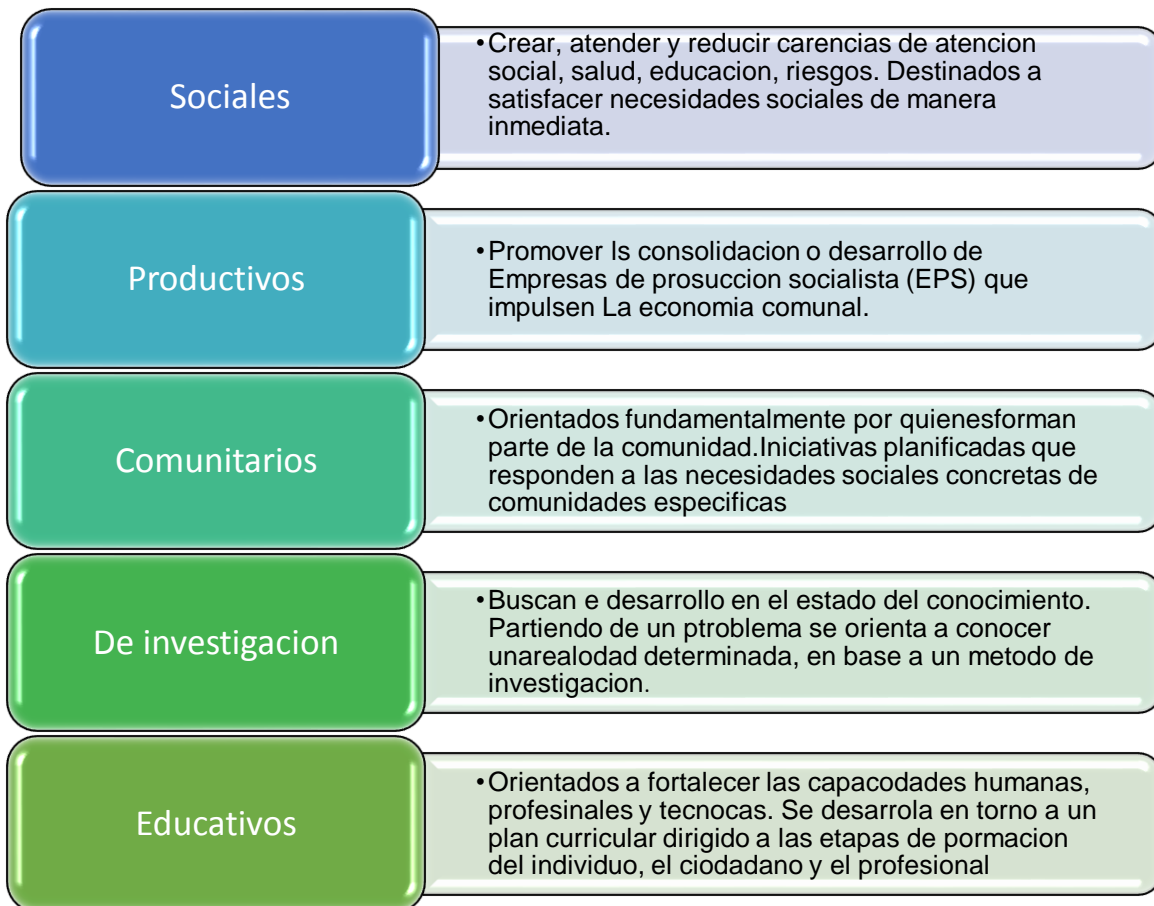
- Basándose en el contenido del proyecto
 - Proyectos de construcción
 - Proyectos de desarrollo de productos y servicios
 - Proyectos de informáticas
 - Proyectos empresariales
- Basándose en la organización participante:
 - Proyectos internos
 - Proyectos externos (imagen corporativas)
 - Proyectos de departamento
 - Proyectos de unidades crudas
- Basándose en la complejidad
 - Proyectos simples
 - Proyectos científicos - Proyectos Médicos - Proyectos integradores
 - Proyectos manufactureros - Proyectos complejos - Proyectos técnicos
 - Proyectos Físicos - Proyectos de vida - proyectos escolares

Fuente: Marconi J. , Gestion de proyectos. Educación Administrativa,(2012)

Existe otra tipología que agrupa a los proyectos según el tiempo de desarrollo, la finalidad, el ámbito, etc. Por ejemplo, al considerar el tiempo que va a requerir el desarrollo de un proyecto, se tiene que estos pueden ser:

- Proyecto corto. Cuya duración va de 1 o 2 semanas hasta 4 o 6 semanas
- Proyecto medio. Su desarrollo va de 4 – 6 semanas a 10 – 12semanas.
- Proyecto largo. Con una duración superior a 10 – 12 semanas.

Esquema2: Descripción de ciertos Tipos de Proyectos



Fuente: Marconi J. , Gestión de proyectos. Educación Administrativa, (2012)

¹Y si la finalidad es el fundamento del proyecto, entonces se dan los tipos siguientes:

- Proyecto de producción de algo concreto (Proyecto del productor).
- Proyectos de diseño (originales).
- Proyectos de mejora (rediseño).
- Proyecto de solución de alguna dificultad (Proyecto del problema).
- Proyectos Empresariales (Proyectos basados en respuestas a necesidades de algunas empresas
- Proyecto de utilización de algún producto (Proyecto del consumidor)
- Proyecto Educativo Nacional (PEN). Para todo el país.

¹ (Marconi J. , Gestión de proyectos. Educación Administrativa, 2012)

- Proyecto Educativo Regional (PER). Para uno o varios Departamentos del país.
 - Proyecto Educativo Local (PEL). Para una o varias distritales de un departamento.
 - Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para cada centro escolar de una diste
- **El Proyecto Educativo Nacional.**

Conocido como PEN, y denominado también Plan Educativo Nacional, es el instrumento o documento oficial que contiene los lineamientos en materia de educación de un país, y que se han de ejecutar entre - dos los centros escolares de carácter público. De este proyecto se derivan los de - más, como el Proyecto Educativo Regional y el Institucional.

Este tipo de proyecto es una política de estado en materia educativa, que contiene la visión, rumbo, prioridades, aspiraciones y otros, de una sociedad. Por lo general, las políticas de este tipo de proyecto corresponde plantearlas a la Secretaria de Educación o Ministerio de Educación Pública de cada país.

Este instrumento educativo se concibe como un amplio acuerdo en que se expresen las principales aspiraciones de una sociedad respecto al sentido y la función que deberá tener la educación a largo plazo en el desarrollo del país. La visión, las prioridades, las opciones y las decisiones que este Proyecto quiere reflejar constituyen una política de Estado y se concretan en una matriz de políticas educativas con plazos, logros y resultados verificables que deben comprometer a todas las instancias del poder político y movilizar a la sociedad entera.

El objeto de un Proyecto Educativo Nacional se sitúa en dos dimensiones indisociables y mutuamente influyentes: una educación para la realización personal de todos los ciudadanos y una educación para la edificación colectiva de la democracia y del desarrollo de un país.

- **El Proyecto Educativo Regional.**

Llamado PER por sus siglas. Representa el rumbo de la política educativa a nivel departamental, con acuerdos y contenidos educativos, en sintonía con la realidad de cada región y tomando en cuenta el contexto sociocultural, en relación a los contenidos de aprendizaje, y el proyecto Educativo Nacional. Es el principal instrumento orientador de la política y gestión educativa de una regional o departamento, y se elabora respetando el Proyecto Educativo Nacional y con la participación democrática de la sociedad y otras autoridades educativas.

En Honduras², tal política corresponde a las respectivas Direcciones Departamentales de Educación.

- **Proyecto Educativo Local.**

Conocido como PEL por sus siglas. Constituye un instrumento de gestión de la educación a nivel distrital, y su razón de ser es identificar las necesidades educativas de la localidad y determinar las prioridades, con la participación de los distintos actores de la comunidad. Su sede se localiza en las cabeceras departamentales o Municipios, desde donde supervisa y evalúan las políticas educativas de su jurisdicción.

Una parte fundamental del Proyecto Educativo Local, lo constituye el diagnóstico educativo local, y el mismo contiene: un inventario de los recursos públicos y privados, materiales y personal disponibles en la localidad para la ejecución del Proyecto Educativo Local; así mismo, identifica aspectos críticos del funcionamiento del sistema educativo, situación de la matrícula y otras estadísticas escolares, situaciones de inequidad en la localidad, asuntos de idioma, etnia, género, creencia, opinión, condición económica u otra, situación de la infraestructura, y cumplimiento de las horas efectivas de trabajo escolar y aprendizaje de los alumnos.

² <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-proyectos/gestion-proyectos.shtml>

○ **El Proyecto Educativo Institucional.**

Conocido también como PEI y como *Proyecto Educativo de Centro (PEC)*, el cual se ha convertido en el motor de los centros escolares; de él se derivan otros proyectos institucionales, como ser el Proyecto Curricular de Centro y el Plan Anual de Centro.

El director de la Institución educativa es el que conduce el proceso de construcción del PEI y, a la vez, convoca y orienta su planificación. Es el actor principal que debe conciliar con las autoridades de la comunidad, instituciones representativas, padres de familia, docentes y trabajadores administrativos y de servicio. He aquí la descripción de las finalidades del PEI:

- Definir la identidad de la institución educativa.
- Transformar y mejorar la calidad educativa.
- Compartir una visión anticipada y satisfactoria de la situación educativa.
- Lograr la autonomía de la Institución educativa.
- Facilitar y mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Permitir la planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo.
- Responder a las necesidades de aprendizaje.
- Promover y sostener el compromiso de la comunidad educativa.

Como todo proceso, el PEI está conformado por los elementos siguientes:

- Identidad.
- Diagnóstico.
- Propuesta pedagógica.
- Propuesta de gestión.

○ **Proyectos de inversión en educación.**

Este tipo de proyecto pueden ser subvencionados por los gobiernos nacionales, extranjeros o empresa privada., y constituyen instrumentos planificados y organizados tendientes a contribuir a la materialización de planes y programas de desarrollo educativo, y sobresalen cuando las deficiencias educacionales no pueden ser cubiertas por el estado.

Los elementos de un proyecto de inversión en educación son: población objetivo, vida útil, ubicación espacial, presupuesto y beneficio.

○ **Proyectos sociales.**

El proyecto social está dirigido a cubrir las necesidades básicas del individuo, como ser salud, educación, empleo y vivienda, así como los de necesidades, como la dignidad, autoestima, aprecio, seguridad, consideración, la capacidad de encontrar sentido a la vida y al mundo que nos rodea. Se orienta a la resolución de problemas, con el fin de intentar satisfacer las necesidades básicas del individuo.

Existen modalidades de este tipo de proyecto, a saber:

- Los que apuntan a la satisfacción directa de una determinada carencia en base a estándares sociales.
- Aquellos que facilitan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial.
- Los que introducen nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones sociales.
- Los que afectan a situaciones que se apartan de una normalidad socialmente definida.
- Los que apuntan a introducir tecnologías organizativas para producir cambios en las situaciones sociales."

- **Proyectos Innovativos.**

Estos proyectos se definen como el conjunto de ideas, procesos y estrategias con las cuales se trata de introducir y provocar cambios en el ámbito educativo. Sus características principales son: intencionalidad consciente, realizados por la comunidad educativa, con carácter afectivo-emocional, originan novedad, sus cambios son evaluables, etc.

3.2.6 Etapas de Gestión de Proyecto

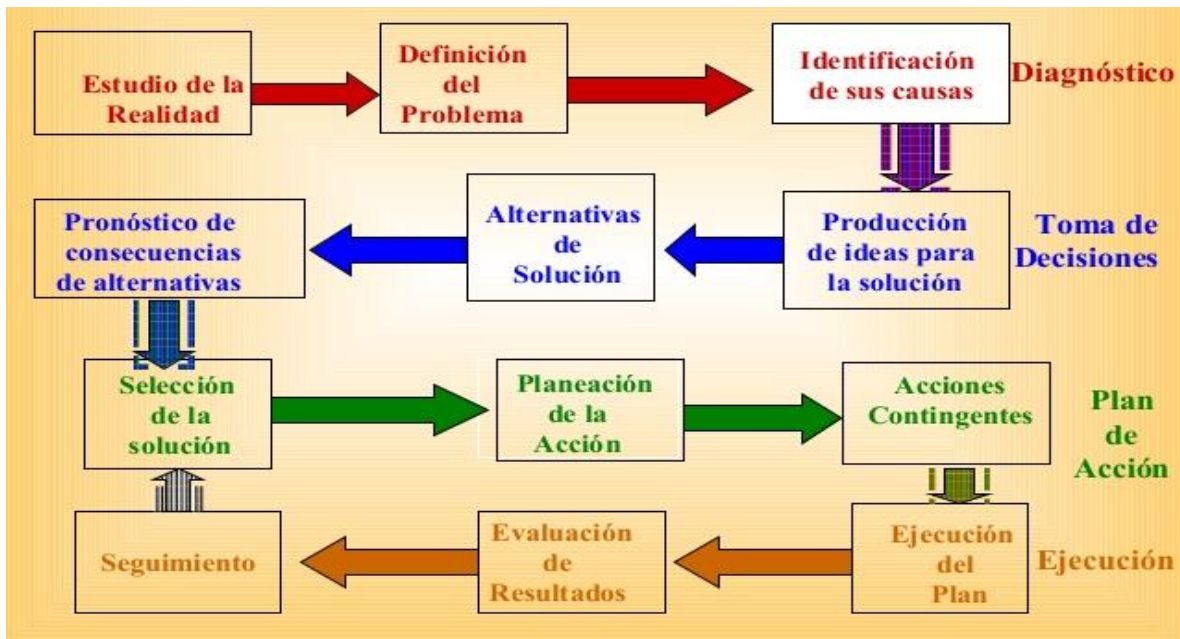
Según Marconi J. (2012), plantea que: Todo proyecto sistemático está conformado por fases o etapas, las que van desde de la selección del problema, su tratamiento hasta la presentación del informe de resultados; o bien desde la concepción, planeamiento, formulación de acciones, implementación hasta la evaluación. Este conjunto de fases origina lo que se conoce como "el ciclo de vida del proyecto".

De manera general, las etapas de un proyecto son:

La idea de proyecto: Que consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:

- Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.
- Porque existen potencialidades o recursos sub-aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.
- Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.

Esquema 3: Etapas de un Proyecto.³



- ✓ Diseño. Aquí se valoran las opciones, tácticas y estrategias, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto y/o de los estudios de pre-factibilidad, o incluso de factibilidad. Una vez dada la aprobación, se realiza la planificación operativa, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.
- ✓ Ejecución: Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.
- ✓ Evaluación. Etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.
- ✓ Para redactar cada etapa, el interesado deberá plantearse las situaciones que se muestran en el cuadro siguiente:

³ Contexto de inserción de proyecto (2013): <https://es.slideshare.net/EMILIACANE/como-elaborar-un-proyecto-arbol-de-problema>

Cuadro 1. Pasos para la redacción de un Proyecto.

- ¿Qué se va a hacer?	Definición-identificación-producto
- ¿Por qué?	Fundamentación-propósito
- ¿Para qué?	Objetivos-fin
- ¿Cuánto se va a hacer?	Metas-alcance
- ¿Dónde?	Localización-ubicación-contexto
- ¿Cómo?	Actividades
- ¿Cuándo?	Cronograma
- ¿Con qué y con quiénes?	Recursos-responsabilidades
- ¿Bajo qué condiciones?	Supuestos

✓ **Evaluación del Proyecto.**

Se resalta esta etapa por ser aquí donde se decide si el proyecto tuvo éxito, no lo tuvo, si acepta re-ingeniería o se abandona. Los criterios a definir en la evaluación del proyecto pueden ser múltiples y diversos.

Los criterios de evaluación se definirán en función de la naturaleza del proyecto, los objetivos y las acciones, por lo que es necesario, desde el diseño, definir los indicadores a utilizar, como ser:

- Partir del reconocimiento e internalización de que el objetivo está orientado hacia el mejoramiento y perfeccionamiento del sistema que se trate o de una parte de este según sea el caso.
- Ser permanente, es decir desarrollada en forma continua, y no constituye únicamente la etapa final del proceso.

- Responder a una planeación previa.
- Ser real, es decir que los juicios que se emiten se basan en la observación de situaciones reales y no en suposiciones, deducciones o tendencias personales de quien la realiza, con criterios de validez y confiabilidad.
- Identificar los factores o situaciones que propician o dificultan el cumplimiento de los propósitos y objetivos del proyecto.
- Que sus resultados reflejen lo propuesto en el objetivo.
- Implica nuevas actitudes frente a las situaciones identificadas.
- Conlleva un proceso de retroalimentación.
- Toda evaluación debe distinguirse en dos momentos: de procesos y de resultados.
- De procesos: También llamada seguimiento, es una evaluación que se hace durante el transcurso o desarrollo del proyecto, su propósito es detectar problemas no detectados originalmente, emergentes u otros que inciden en el cumplimiento de las actividades, influyen en el logro de objetivos y orientan respecto de realizar cambios si ello fuera necesario. Además, entrega información para la evaluación final.
- De resultados: Evaluación final o ex-post, es aquella que se realiza una vez finalizado el proyecto, determina el o los resultados de las actividades desarrolladas en función de los objetivos propuestos originalmente. Debe otorgar criterios para definir respecto de la conveniencia o no de su continuidad, identificando los cambios necesarios de realizar.

3.2.7 Proceso de Gestión de Proyecto que se realiza en una institución educativa.

Teruel, (2014), plantea que: la gestión por procesos depende de la correcta gestión en tres ámbitos distintos: definición del proyecto, control de sus distintas variables y, finalmente, mantenimiento y utilización adecuada del conocimiento generado. A continuación, señalamos los aspectos más relevantes de cada una de las fases:

- *Análisis de la situación actual.* Es necesario conocer exactamente el estado en que se encuentran las áreas de gestión, departamentos o circuitos que se quieren mejorar.
- *Detección de las acciones a realizar.* Una vez valorada la situación actual, se deben identificar las actividades y procesos sobre los que actuar, atendiendo a cuestiones como: situación económico-financiera de la empresa, posibilidades de inversión, líneas estratégicas de la organización, cuestiones legales y de normativa, etc.
- *Definición del sistema.* Elección de la metodología y herramientas a utilizar en las acciones de mejora, así como el modo de integración de dichas mejoras en el conjunto organizativo de la empresa.
- *Establecimiento de un programa de trabajo.* De forma detallada, precisa y clara se deben definir todas las acciones a realizar, así como los recursos necesarios y los plazos de ejecución.
- *Implicación del personal.* Desarrollar acciones de comunicación y otros métodos para incentivar a todos los empleados implicados en las acciones de mejora que se van a implantar.
- *Formación.* La formación es clave en todos los aspectos que se tratan en las organizaciones. Los empleados deben tener las competencias

necesarias para asumir los cambios en las dinámicas de trabajo que se decida implantar.

- *El control del proyecto.* Una vez definidas las mejoras necesarias, se deben controlar los distintos aspectos de su implantación, con el fin de asegurar que todas las medidas se están ejecutando según los parámetros previstos en cuanto a plazos, presupuestos y otras cuestiones. Además, se debe comprobar que dichas acciones estén produciendo los efectos deseados. De ahí que siempre haya que poner en marcha sistemas de medición de resultados objetivos y los más cuantitativos posibles.

Las principales variables a controlar son:

- *Los plazos de ejecución.* Es muy importante que las acciones se implementen dentro de los límites temporales previstos.
- *Adecuación de los costes.* Hay que tener en cuenta todos los gastos imputables al proyecto: inversiones en infraestructura, de personal, gastos logísticos, imprevistos, etc. De lo contrario, el coste total puede dispararse haciendo inviable el proyecto.
- *Cumplimiento de los objetivos.* Otra cuestión básica es comprobar que los objetivos que justifican la puesta en marcha las mejoras se están cumpliendo. Dichos objetivos, deben ser muy concretos y medibles, por ejemplo: aumentar las ventas de un determinado producto en un 10% o reducir su tiempo de producción en 2 semanas
- **Gestión del conocimiento generado**

Durante un proyecto de mejora se recopila y genera mucha información, la cual supone un conocimiento de gran valor para el presente y futuro de la organización.

Por este motivo, es muy importante que ese conocimiento no se pierda una vez acabado el proyecto y disuelto el equipo.

La forma de aprovechar al máximo los contenidos de un equipo de trabajo y posibilitar su uso posterior por los mismos y otros profesionales es documentar todo el proceso, clasificarlo y archivarlo con las herramientas de gestión adecuadas.

3.3 LA INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS.

Según Freire & Miranda (2014), argumenta que: el director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008).

En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez-Molina 2011).
Revisión de la literatura sobre liderazgo escolar y rendimiento.

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela.

Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005). Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010).

Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Torrecilla, 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010).

En cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad ⁴(Bush 2007; Pont, Nusche y Moorman 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b). Pero dado que para el logro de escuelas efectivas y de calidad ⁵(Pont, Nusche y Moorman 2008) se pone el énfasis en el liderazgo de tipo pedagógico, el presente estudio se enfocará en este estilo de liderazgo en la gestión que realizan los directores en sus instituciones educativas.

En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y

⁴ (Aportaciones para una escuela efectiva)

⁵ (Aportaciones para una escuela efectiva)

eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (Ministerio de Educación 2002).

Desde el Mined se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (Ministerio de Educación 2003).

3.4 MODELO DE LIDERAZGO QUE PROMUEVA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS.

3.4.1 Rasgos de la Personalidad del Liderazgo

Lussier & Achua, (2011), 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. El modelo de las dimensiones de la personalidad del liderazgo se clasifican en:

- Dimensión emocional: incluye los rasgos del 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 promover nuevas cosas.

1.1.1 Rasgos de los Líderes eficaces

Lussier & Achua, (2011), 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 emocional(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)

McClelland (2012), 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.

3.4.2 Liderazgo del Director en Gestión de Proyectos.

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

Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente y monitoree todo el proceso.

Generalmente, ese equipo puede estar dirigido por el director o una persona especializada en el tema de gestión.

Para Lorea (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 respuestas a las motivaciones y fomento de estas.

Un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resultan fundamentalmente de la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de la escuela, 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 del alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Un líder siempre puede influiré sobre los demás, lo que ocurre siempre con un administrador, un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder sea administrador o subordinado.

La influencia es comunicar las ideas por parte del líder y obtener su aceptación y motivara 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 dispuesto a que influyan sobre ellos.

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

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- 4.1** ¿Cuál es el liderazgo que practican los directivos del Colegio Público San Sebastián en la gestión de proyectos educativos?
- 4.2** ¿Qué tipos de proyectos educativos ha gestionado el equipo de dirección en beneficio de la comunidad educativa y que cambios ha generado en el centro educativo?
- 4.3** ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del liderazgo de los directivos del Colegio San Sebastián en la realización de gestiones de proyectos educativos?
- 4.4** ¿Qué estrategias debe de contener la propuesta del modelo de liderazgo que fortalezca la gestión de los proyectos educativos del Colegio Público San Sebastián?

V. OPERALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTOS
LIDERAZGO	Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Pierre. (2011).	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de liderazgo • Importancia del liderazgo. • Características del liderazgo. • Causa y consecuencia de la falta de liderazgo • Líder actual • Descripción del líder directivo. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estilos de liderazgo ✓ Tipos de liderazgo ✓ Perfil de alto desempeño de los líderes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Director ○ Subdirector ○ Maestros ○ Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevista ○ Encuesta ○ Observación

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Director ○ Subdirector ○ Maestros ○ Estudiantes 	
GESTION DE PROYECTO	<p>Es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, PMI), los procesos se guían por cinco etapas: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. Vidal, P. (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • concepto de gestión de proyectos. • Origen de gestión de proyecto. • Elementos de gestión de proyecto. <p>Definición de objetivos Planificación realista y seguimiento Liderazgo Motivación Importancia de los proyectos Satisfacción de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Director ○ Subdirector ○ Maestros ○ Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevista ○ Encuesta ○ Observación ○ Análisis documental

		<p>destinatarios.</p> <ul style="list-style-type: none">• Importancia de gestión de proyecto• Tipos de proyectos gestionados en la comunidad educativa.• proceso de gestión de proyecto que se realiza en una institución educativa.		
--	--	--	--	--

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico son los pasos (medida-modos) a seguir para mejorar una información que se requiere para la realización de la investigación en el Colegio Público San Sebastián, ubicado en el Distrito II del departamento de Managua.

Los títulos primarios en los que se han soportado la elaboración del diseño metodológico, son “Metodología de la Investigación” de Hernández Sampiere, Roberto (2010), el “Manual para la Metodología de la Investigación Científica” de Piura López, Julio (2006) y otros especialistas de investigación de donde se adquirieron los criterios científicos para la realización del estudio, selección y posterior aplicación de los instrumentos de investigación.

6.1 Tipo de Enfoque.

La investigación está dirigida dentro de los criterios cuantitativos, según Sampiere, Collado, & Lucio, (2010), establece que, el enfoque de la investigación “es secuencial y probatorio, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, estableciendo patrones de comportamientos y pruebas de teorías”.

Sin embargo, no se puede desvincular de este trabajo una aproximación científica cualitativa, Piura (2006), cita al respecto que, “este tipo de investigación no está dada por el uso de técnicas cualitativas, sino por la naturaleza de su objeto de estudio, el cual corresponde a cualidades, atributos o características del ser humano que se expresan en su cotidianidad”.

Partiendo de lo anterior, una investigación cualitativa se orienta a la comprensión de la vida cotidiana, dado que es imprescindible para esta área de estudio un

acercamiento de orden analítico de forma que estos atributos aporten rasgos, características y razonamientos en el cumplimiento del objeto del diagnóstico.

Por lo tanto, la investigación corresponde a un estudio cuantitativo con implicaciones cualitativas. Es cuantitativo porque se obtendrán datos numéricos de las variables para su posterior análisis estadístico; y cualitativo por que se harán valoraciones de actitudes, comportamientos y características del Equipo Administrativo, Docentes, Estudiantes.

6.2 Tipo de Estudio

En cuanto al tipo de estudio, corresponde al tipo descriptivo. Piura(2006), cita al respecto que, este tipo de estudio “corresponde a la frecuencia de eventos educativos existentes en un corte transversal en el tiempo.

Tomando en cuenta, lo citado por Piura, el estudio realizado en el “Colegio Público San Sebastián” es un estudio de tipo descriptivo, mediante el cual se describe, indaga, explica e interpreta el comportamiento de cada una de las variables definidas para la realización de la investigación que se quiere llegar a efectuar en dicha institución.

En la ejecución de la investigación se tomara en cuenta lo expresado por Sampiere, Collado, & Lucio, (2010), el cual refiere que, “la investigación transversal se encarga de recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

Partiendo de la cita anterior, se determinó que esta investigación es de corte transversal, debido a que se realiza durante un corto período, tiempo donde se abordó sobre la incidencia del liderazgo en los directivos para la gestión de proyectos educativos que realiza el colegio público San Sebastián, permitiendo la

recolección de datos en un tiempo determinado, para el cumplimiento de los objetivos definidos.

6.3 Población y Muestra

Sampiere, Collado, & Lucio, (2010), define la muestra cómo, “un subgrupo de la población, se utiliza por economía de tiempo y recursos. Implica definir la unidad de análisis y requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros”.

La selección de la muestra se realizó empleando el muestreo probabilístico por conglomerado; la cual permitió delimitar la población a una unidad de análisis específica para economía de tiempo y recursos. Carrión (2007), cita que este tipo de muestreo “es una técnica de selección de muestra aleatoria en la cual cada unidad de muestreo es una colección, grupo, o conglomerado, de elementos”.

Para realizar la investigación se debe de tomar en cuenta la población total del turno vespertino conformada por 937 estudiantes. Partiendo de dicha información se consideraron elementos importantes para determinar el tamaño de la muestra, a través de la fórmula siguiente:

$$\frac{937}{45} = \frac{100\%}{X}$$

$$5 \%$$

En cambio, para la obtención de la muestra fue el resultado de la división de la Población Total del turno vespertino entre el Número de Sección dando un resultado de 45 estudiantes, en donde se representó la distribución de la población y muestra en la tabla siguiente:

Tabla No. 1: Población y Muestra del “Colegio Público San Sebastián”

N°	Participantes	Población	Muestra	%
01	Equipo de Dirección	3	3	100
02	Maestros	18	18	100
03	Estudiantes	916	45	5
	TOTAL	937	66	7%

6.4 Métodos Teóricos y Método Empírico

A. Método Teórico

Giner, S. (1975), conceptualiza el método teórico, como; el elemento que permite descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera censo perceptual. Por ello, se apoya básicamente en los procesos de análisis, síntesis, inducción y deducción.

- **Análisis:** El vocablo «análisis» proviene del griego «análisis» (disolución) derivada, a su vez, de «analuein» (desatar, soltar). Por su parte, el Diccionario de la Real Academia Española (edición de 1992) define el término «análisis» primeramente como «distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos», posteriormente, y en su segunda acepción encontramos que es el «examen que se hace de una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudio intelectual».

El análisis se opone lógicamente a la síntesis, según Giner, 1975), ya que ésta consiste en la composición ordenada de los elementos diferentes de un todo, o sea, se basa en una operación contraria a la analítica. El concepto de «análisis» es uno de los más generales existentes en la metodología científica, por lo que cada rama del saber lo utiliza cualificando su tipo y características.

- **Síntesis:** La síntesis es otra forma de resumen, pero aún más abreviada y con una diferencia sustantiva con este, en ella se puede parafrasear con palabras propias. Jurado, R (2002)

Según Jurado Rojas establece las características siguientes:

- Se basa en el método inductivo (de lo particular a lo general).
 - Parte de un análisis, pues no se puede sintetizar lo que no se analiza.
 - Se redacta con fidelidad, exactitud y claridad.
 - Por claridad se entiende la expresión de un solo punto principal por párrafo; el uso correcto de los signos de puntuación; el orden en la expresión de las ideas.
 - La exactitud se refiere a la expresión de una idea clara, precisa que no pueda interpretarse en ninguna otra forma que la que se quiere manifestar.
 - En ocasiones, la falta de exactitud en lo que se dice cambia u oscurece el sentido.
- **Deducción:** Carvajal, L (2013), lo define como; una de las formas de inferencia o razonamiento lógico que mediante, la aplicación de la Lógica Formal o la Lógica Dialéctica, guía el pensamiento del hombre a conclusiones regidas por diversas reglas generalizadas.

Mediante el método deductivo de investigación es posible llegar a conclusiones directas, cuando deducimos lo particular sin intermediarios.

- **Inducción:** es un razonamiento mediante el cual pasamos de un conocimiento de determinado grado de generalidad, a un nuevo conocimiento de mayor grado de generalidad. Dicho de otra manera, la inducción es un razonamiento en virtud del cual pasamos de lo particular a lo general. Carvajal, L (2013)

La inducción por simple enumeración es un método de investigación utilizado en objetos y problemas cuyos elementos son muy grandes, inconmensurables o infinitos. Sus conclusiones son de carácter probable. No pueden ser tomadas como demostración de algo, sino como posibilidades de veracidad. Basta con que

aparezca un solo caso que niegue la conclusión para que ésta sea refutada como falsa.

B. Método Empírico

Para Dewey, J (1933), define el método empírico como; hábitos de expectativas basados en alguna conjunción regular o coincidencia con la experiencia del pasado. Siempre que dos cosas se presentan asociadas, como el relámpago y el trueno, hay tendencia a esperar que, cuando ocurre una, tendrá lugar también la otra.

Para el autor, John Dewey, existen tres grandes inconvenientes en el pensamiento empírico:

- Conduce a falsas creencias.
- Incapacidad de enfrentarse a lo nuevo.
- Engendra inercia y dogmatismo mental.

Entre los métodos empíricos utilizados en el diagnóstico socio-cultural tenemos los siguientes:

La Entrevista

La entrevista a la directora, nos permite conocer los tipos de gestiones que realiza, para el buen funcionamiento de la institución que dirige. En donde la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudio se establece con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto; facilitando al investigador explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que se necesita, permitiendo aclarar interpretaciones erróneas, puede ser aplicada a cualquier tipo de persona.

Es utilizada en investigaciones sociales el encuestador es quien anota las respuestas a las preguntas.

La utilización de este instrumento conlleva a una mayor habilidad por parte del encuestador en conducir el tema de la entrevista, debido a que las respuestas por lo general son abiertas y permiten implementar otras preguntas no contempladas; proporcionando la ventaja de explotar temas no contemplados inicialmente o ahondar en algunos de ellos, se puede hacer uso de la grabadora (de audio o video) para la posterior transcripción de los diálogos.

Es estructurada cuando las preguntas están estandarizadas y de acuerdo con un orden al que el entrevistado responde planteándose preguntas idénticas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta según las alternativas que se le ofrecen.

La ventaja que ofrece este tipo de entrevista es:

- La información es más fácil de procesar, simplificándose el análisis comparativo.
- El entrevistador no necesita estar entrenado arduamente en la técnica.
- Hay uniformidad en la información obtenida.

La desventaja es:

- Es difícil obtener información confidencial.
- Se limita la posibilidad de profundizar en un tema que emerja durante la entrevista.
- Una serie de preguntas.

Existen muchos temas tabúes entre las personas. Normas para la entrevista:

- Aborde gradualmente al interrogado, creando una corriente de amistad, identificación y cordialidad.
- Ayude al interrogado para que se sienta seguro u locuaz.
- Déjelo concluir su relato, ayúdelo luego a completarlo concretando fechas y hechos.

- Procure formular las preguntas con frases fácilmente comprensibles.
- Actué con espontaneidad y franqueza.

La entrevista no estructurada es cuando las preguntas se van formulando conforme el entrevistado va respondiendo a las situaciones planteadas; el entrevistador no lleva preguntas previamente elaboradas.

Las entrevistas fueron aplicadas al director y subdirector de la carrera para obtener las respuestas verbales de las interrogantes planteadas para el estudio.

Técnicas de aplicación de la entrevista:

- Elaborar una carta para articular la entrevista
- Coordinar la hora y la fecha y local para realiza la entrevista,
- Preparar las condiciones del local y los recursos tecnológicos a utilizar.

La encuesta

Es una técnica de investigación que permite al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprender los hechos.

Se define como un procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es a través de la interrogación escrita, por medio de la encuesta aplicada para que el individuo plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

Al diseñar la encuesta se debe tomar en consideración los recursos tanto humanos como materiales de los que se disponen, tanto para la recopilación como para la lectura de la información, para lograr un diseño eficaz.

Se aplica cuando se requiere obtener información de un universo grande de personas en un tiempo relativamente corto y de rápido procesamiento.

Según M. García Ferrando, “Prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas”, por las siguientes razones:

- Es una de las técnicas escasas de que se dispone para el estudio de actitudes, valores, creencias y motivos.
- Se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población.
- Permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
- Estandarizan los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo

La ventaja que ofrece es:

- Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.
- Limitan las respuestas de la muestra.
- Es fácil de llenar.
- Mantiene al sujeto en el tema.
- Es objetivo, fácil de clasificar y analizar.
- Las preguntas son abiertas.
- La respuesta es redactada por el propio sujeto.
- Proporciona respuestas de mayor profundidad.
- De difícil tabulación, resumen e interpretación.

Desventajas de la encuesta es:

- No permite obtener estimaciones para áreas pequeñas.
- El planeamiento y ejecución de la investigación suele ser más complejo que si se realizara por censo.
- Requiere para su diseño de profesionales con buenos conocimientos de teoría y habilidad para su aplicación.
- El público generalmente la rechaza.

Guía de observación

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando los acontecimientos de acuerdo a un esquema previsto según el problema en estudio.

El investigador debe definir los objetivos a lograr, determinar las unidades de observación, las condiciones en que asumirá la observación, los fenómenos y conductas a registrarse.

Como técnica de recolección de datos debe ser planificada cuidadosamente para que reúna los requisitos de validez y confiabilidad. Debe saber conducirse de una manera hábil y sistemática, tener destreza en el registro de datos, discriminar los aspectos significativos de la situación de los que no tienen mayor utilidad.

La ventaja es que nos permite obtener información precisa que de otro modo no podríamos obtener, es de bajo costo y fácil aplicación.

La desventaja está en el hecho de no poder determinar emociones, actitudes, o las motivaciones que llevan a un consumidor a realizar un acto. Es recomendable utilizarla junto con otras técnicas de investigación

Análisis documental

Consiste en seleccionar las ideas relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida. Esta representación puede ser utilizada para identificar el documento, procurar los puntos de accesos en la búsqueda de documentos, para indicar su contenido o para servir de sustituto del documento. El análisis puede tomar la forma de un sumario, un resumen, un índice alfabético de materias o códigos sistemáticos.

El análisis documental tiene como fin práctico la recuperación de la información como un procedimiento científico, para hacer veraz y con niveles de alta confiabilidad los soportes que fundamenten la investigación que se lleva a cabo en un determinado contexto.

Para la búsqueda de la información se requiere la elaboración de una guía de revisión documental en los que se establezcan los aspectos claves a buscar, estableciendo categorías que permitan ir señalando a la par de los párrafos claves las ideas centrales y ubicación correspondiente en el estudio e n que será utilizada la información para construir las matrices de resumen que facilite el análisis de los datos.

Técnicas e instrumentos de investigación

En este estudio se aplican algunos métodos de investigación como: La entrevista, con la cual se quiere 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 directora del Colegio Público San Sebastián.

La encuesta, nos permitirá valorar la incidencia en la Gestión Administrativa en el Liderazgo de la dirección del centro educativo.

La observación y revisión documental, proporcionaron información que ayudara a conocer el quehacer educativo del colegio, asociados a los instrumentos de investigación, se logró obtener la de validez, del estudio.

6.5 Validación de los instrumentos

“Es el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (Sampiere, H 2010). La confiabilidad de un instrumento de medición es cuando permite determinar lo que se quiere medir y que al aplicarlo varias veces indique el mismo resultado.

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales de validez y confiabilidad, la cual determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes.

Validación. Para comprobar la validación de los instrumentos utilizados en una investigación se realizó a través de:

- a) Primer momento. Los instrumentos elaborados se presentaron a expertos (profesores) quienes analizaron y evaluaron la estructura de los mismos teniendo en cuenta la correlación de las preguntas, la cohesión y el grado de pertinencia en la orientación para el logro de los objetivos planteados y el marco referencial que lo sustenta. Utilizando los siguientes criterios para su validación:
- a. Relación con los objetivos.
 - b. No da espacios a respuestas ambiguas.
 - c. Importantes para el estudio.
- b) Segundo momento. Después de conocer las recomendaciones de los expertos, se realizaron las respectivas mejoras.
- c) Tercer momento. Se valoran los resultados de las pruebas pilotos, se revisan los resultados y nuevamente se mejoran los instrumentos para finalmente aplicarse a las muestras seleccionadas.

Los instrumentos validados por los expertos, fueron:

- Guía de Encuesta dirigida al personal docente con el objetivo de valorar la incidencia en la Gestión Administrativa en el Liderazgo de la dirección del Instituto.
- Entrevista aplicada a la directora con el objetivo de 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 colegio Público San Sebastián.
- Guía de observación, con el propósito de evidenciar la calidad y cantidad de los recursos materiales y tecnológicos con los que cuenta el centro educativo.
- Guía de revisión y análisis documental, para conocer la información registrada en documentos oficiales, informes y registros que fortalezcan el proceso de la investigación.

6.6 Técnicas Estadísticas

Los datos obtenidos fueron triangulados y analizados desde el punto de vista cuantitativo, empleando los procedimientos de la estadística descriptiva, se utilizaron programas computarizados, para procesar los datos cuantitativos y los gráficos correspondientes a la información cuantitativa sobre los resultados obtenidos y posteriormente se ordenó la información de acuerdo a las preguntas directrices que constituyen los objetivos específicos del estudio.

6.7 Plan de Análisis

El análisis de la información obtenida se llevó a cabo en dos etapas, una descriptiva y luego una discusión de resultados por grupos apoyándose del Marco Teórico para sustentar y fundamentar el estudio siguiendo el siguiente proceso:

- Recolección de la información la cual consiste en acudir a diversas fuentes de información primaria o secundaria con el objetivo de recabar la información para la investigación.
- Tabulación de la información esta se ordena en tablas para realizar un recuento de la misma.
- Elaboración de gráficos es la representación de datos generalmente numéricos, mediante líneas, superficies, colores o símbolos.
- Análisis e interpretación de los resultados, elaborados los gráficos y tablas se procedió a realizar la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos en el estudio para la presentación del informe final. Para el análisis de datos se relacionaron los resultados con las preguntas de investigación, las teorías y los conocimientos existentes sobre el tema de investigación.

VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

7.1 CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO PÚBLICO SAN SEBASTIÁN

El Colegio Público San Sebastián, está ubicado en el distrito II del departamento de Managua, de donde fue el cine González dos cuadras al oeste 1 cuadra al norte presentando una ubicación geográfica de fácil acceso, en su medio externo se aprecia



Ilustración N°1: Colegio Público San Sebastián

la existencia de dos parques. Así mismo, se observó la presencia de guardas de seguridad de instituciones estatales y privadas ubicadas alrededor del Colegio. El centro educativo tiene un edificio de dos plantas con estructura y estado físico excelente, fue reconstruido en el año 2016, financiado por el Reino de España, con un monto aproximado de C\$ 26, 377,779.46.

El aseo del centro es bueno debido al trabajo realizado por el personal de limpieza; las aulas, el patio y los pasillos se encontraron limpios, los servicios higiénicos están en buen estado, en cuanto a la calidad e higiene de los alimentos que consumen los estudiantes en los kioscos, no son saludables, ya que no se promueven las frutas y alimentos que les ayude en su nutrición, es importante mencionar que cada pabellón cuenta con rampas, para facilitar el acceso a estudiantes de educación incluyente, los estudiantes de educación inicial cuenta con un área exclusiva de juego y servicios sanitarios

Las aulas de clases poseen las medidas estándar que establece el Ministerio de Educación, con buena iluminación natural y artificial, de igual manera las aulas están equipadas con pizarras acrílicas; mobiliario completo, así mismo se observó que dichas secciones están protegidas con verjas en las ventanas y puertas permitiendo la seguridad de la comunidad educativa.

7.2 LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIOEDUCATIVOS

7.2.1 Liderazgo de la Dirección

Para tener aportes valiosos se aplicó entrevista a directora, encuesta a docentes y encuesta a estudiantes, con la finalidad de obtener información acerca de liderazgo y proceso de gestión de proyecto socioeducativo del colegio en estudio, dicha indagación sirvió como base para la investigación del liderazgo en la incidencia de gestión de proyecto socioeducativos del “Colegio Público San Sebastián”.

Al aplicarle la entrevista al personal administrativo fue con el objetivo de obtener información relevante sobre el funcionamiento que se ejecuta en el Colegio Público San Sebastián. Obteniendo los siguientes resultados:

○ **Tipo de Liderazgo**

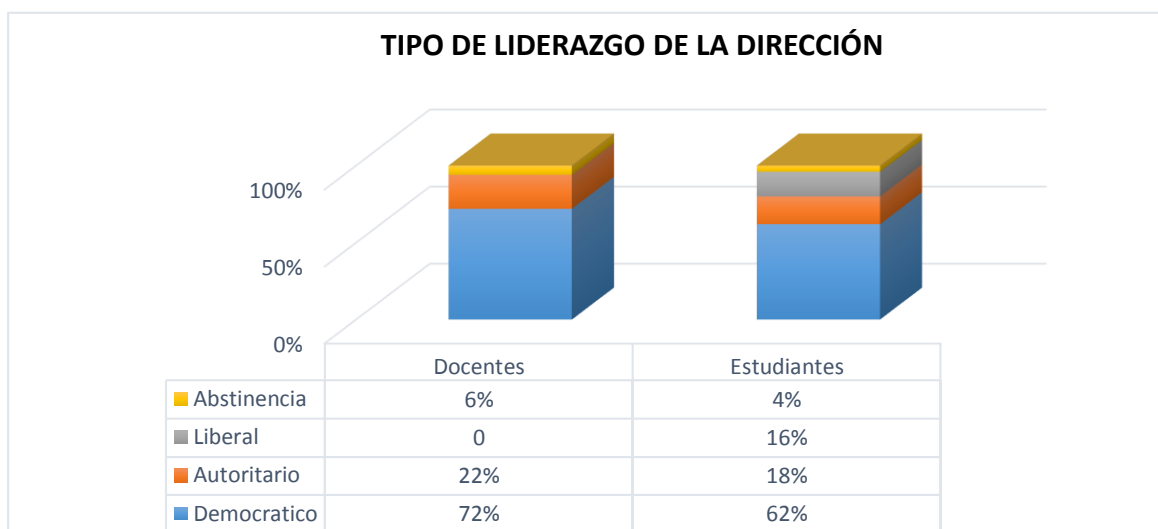
La directora expresa en la entrevista que el tipo de Liderazgo que realiza en el colegio que dirige es Democrático, pues trata de respetar los espacios de los docentes y respeta su autonomía.

En la encuesta aplicada a 18 docentes (100%), se obtuvo los siguientes resultados: 12 docentes encuestados que equivale a 72%, manifestaron que el personal administrativo ejerce un liderazgo Democrático, pero existe un 22% (4) de los encuestados que consideran que es Autoritario y un 6% (2) se abstuvo de proporcionar algún tipo de respuesta.

En la encuesta aplicada a 45 estudiantes de educación secundaria (equivalente a 5% de la población total), el 62 % (28 estudiantes), manifestaron que el liderazgo que ejerce la dirección es democrático, el 18% (9) autoritario, el 16% (7) liberal y un 4% (1) de abstención.

A continuación se refleja la relación de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a docentes y estudiantes. Ver gráfica No. 1.

Gráfica N° 1



Fuente: Encuesta a Docente y Encuesta a Estudiantes

Según Trechera (2012), define que: “el Líder Democrático canaliza las distintas tendencias y opiniones, no impone las soluciones sino que ofrece varias alternativas que el grupo debate hasta que finalmente elige una de ellas por acuerdo”.

El equipo de investigadores considera que una de las cualidades importantes que resalta en la directora como líder, es que permite la participación activa entre el personal docente y administrativo, lo que accede a una comunicación constante para resolver las diferentes situaciones que se presenten en la institución educativa.

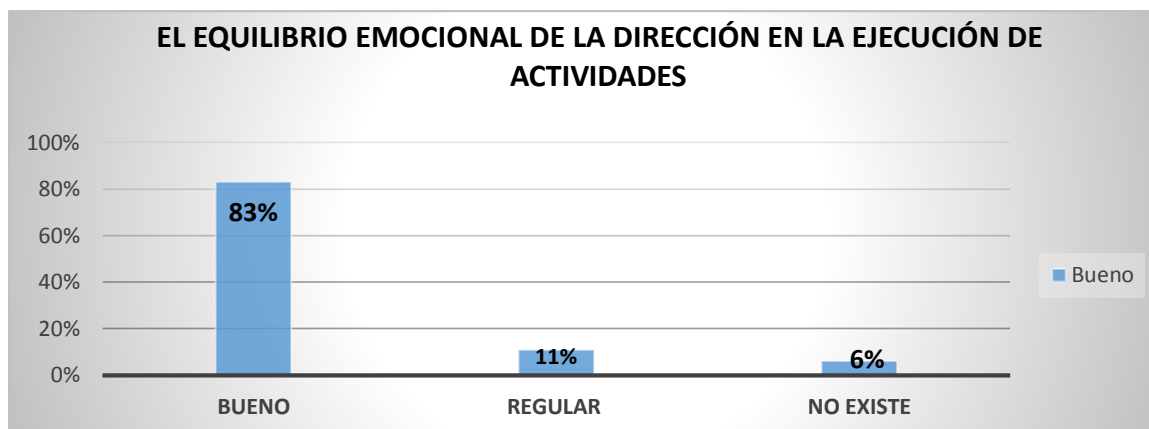
○ **Grado de equilibrio emocional de la dirección en la ejecución de actividades**

En la entrevista realizada a la directora manifestó que tiene equilibrio emocional durante la ejecución de las actividades administrativas que realiza, para una administración de calidad.

Así mismo, los docentes encuestados catalogan el grado de equilibrio emocional de la dirección en la ejecución de las actividades curriculares y extracurriculares, como muy bueno en un 83% (15 Estudiantes), mientras un 11% (2) consideran

que es regular y un 6% (1) considera que no existe equilibrio emocional. Ver gráfica No.2

Gráfica N° 2



Fuente: Encuesta a Docente

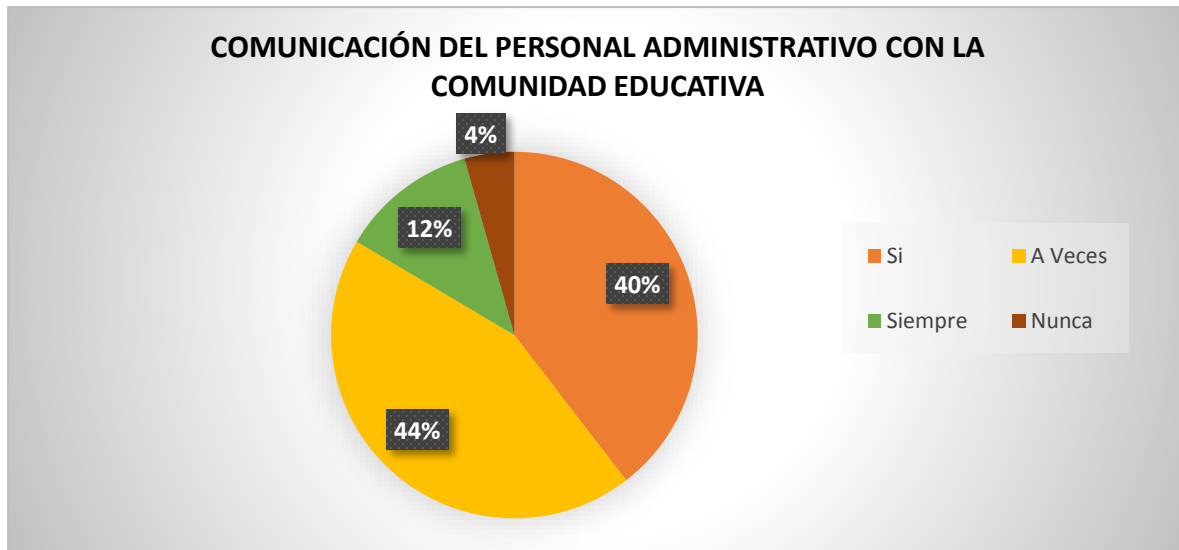
Según Sabater (2017), lo define como: *“la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás”*.

El equipo de investigadores considera que la dirección del centro hace esfuerzos por mejorar las relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa para hacer avanzar el proceso enseñanza aprendizaje en un ambiente armónico de colaboración con toda la comunidad educativa respetando las opiniones y sentimientos de uno.

- **Comunicación del personal administrativo con la comunidad educativa**

Seguidamente, los estudiantes consideran el 36% (16 estudiantes) que si hay comunicación por parte del personal administrativo con el resto de la comunidad educativa durante la ejecución d actividades académicas y extracurriculares, el otro 40% (18) que a veces, el otro 11% (5) siempre y un 4% (6 estudiantes) nunca. Ver gráfica N° 3

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta a Estudiantes.

Según Sánchez (2013), aduce que: *dentro del perfil de alto desempeño de los líderes está el de ser un comunicador eficaz, utiliza un lenguaje de precisión al comunicarse con sus subordinados. Comunica la visión, misión, valores y las metas con claridad y con entusiasmo.*

El equipo de investigadores considera que la directora hace esfuerzos para mejorar este aspecto de su perfil como líder, pero el factor tiempo va en detrimento de superar esta dificultad, pues las obligaciones fuera de la institución por su cargo no le permite desarrollar actividades de acercamiento y comunicación con el resto de la comunidad educativa.

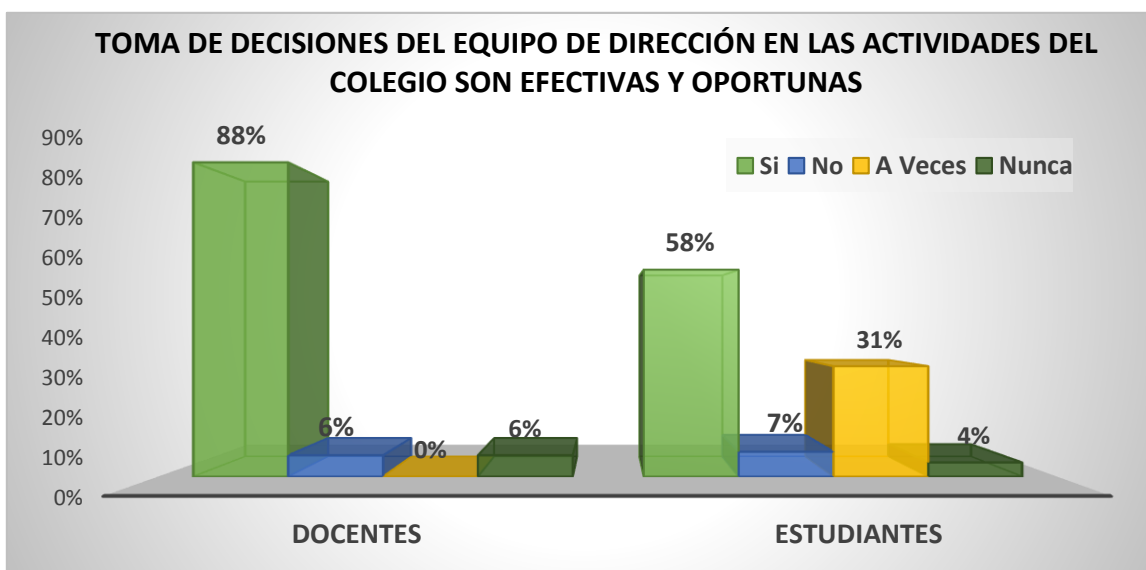
○ **Toma de Decisiones**

En la entrevista a la directora considera que la toma de decisiones es efectiva y oportuna en pro del buen funcionamiento del centro educativo junto al personal docente.

Los docentes encuestados consideran el 88% (16 docentes) que participan en las decisiones de forma afectivas, el 6% (1) expresa que no son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones, y el otro 6% (1) no brindó respuesta.

Así mismo, los estudiantes encuestados del 58% (26 Estudiantes) consideran que las decisiones que toma el equipo de dirección son efectivas y oportunas para la población estudiantil, mientras un 7% (3) manifestaron que no, un 31% (14) consideran que a veces, y un 4% (2) nunca. Ver gráfica No. 4

Gráfica N° 4



Fuente: Encuesta a Docente y Encuesta Estudiantes

Según Briceño (2011), expresa que: *la toma de decisiones es un proceso mediante el cual se realiza una única elección entre diferentes opciones o formas de resolver o enfrentar una determinada situación en la institución educativa, haciéndolo de forma consensuada para lograr el compromiso de toda la comunidad educativa.*

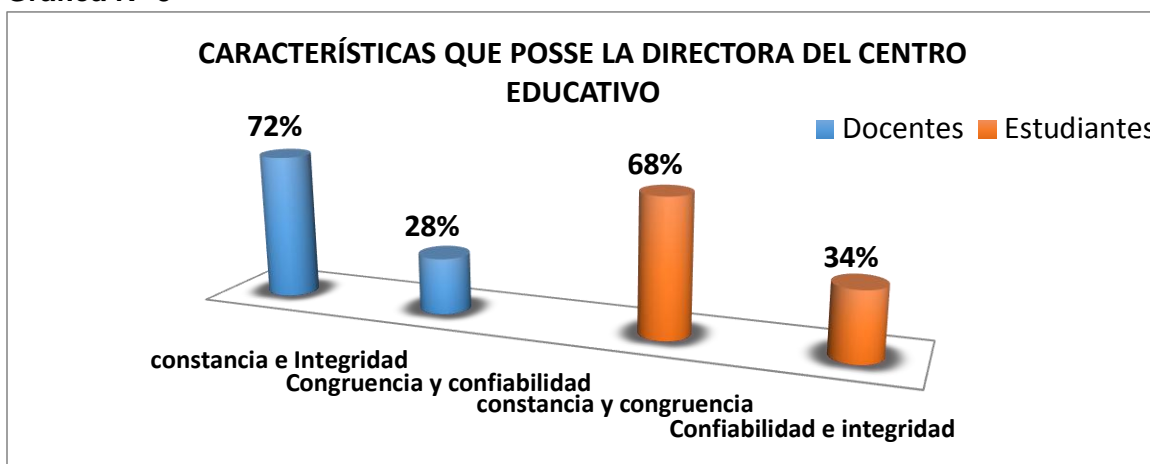
El equipo de investigadores consideramos que es necesario hacer esfuerzos por tomar en cuenta de forma equitativa al momento de tomar decisiones a toda la comunidad educativa, ya que es notorio que una sustancial parte de estudiantes no comparten la efectividad de las decisiones tomadas posiblemente porque las desconocen.

○ **Características de Líder**

En la entrevista a la directora expreso que posee características como constancia, integridad y confiabilidad. Sin embargo, los docentes coinciden un 72% (13 Docentes) quienes consideran que el personal administrativo presenta características como constancia e integridad, mientras un 28% (5) manifestó que el personal administrativo practica características como congruencia y confiabilidad.

Así mismo, los estudiantes piensan que las características más comunes que debe poseer la directora como líder coincidiendo con un 68% (30) que la constancia, congruencia y confiabilidad, el 34% (15) integridad. Ver gráfica N° 5

Gráfica N° 5



Fuente: Encuesta a Docente y Encuesta Estudiantes

Según el blog de workMeter “Optimiza la eficiencia de tu empresa”(2013), establece características o aptitudes que debe reunir todo líder y lograr que su personal lo apoye en todo lo que se emprenda para buscar solución a las dificultades y necesidades que puedan surgir.

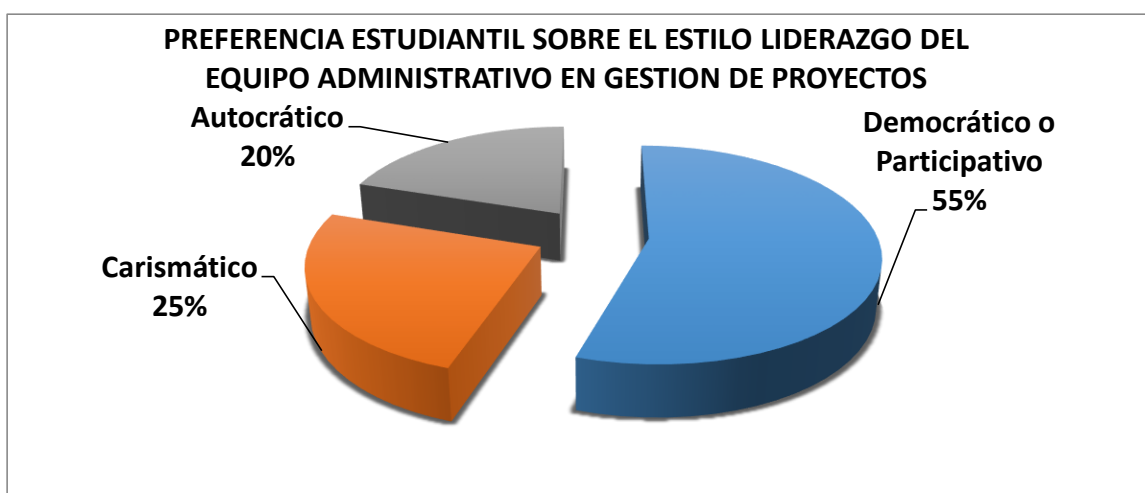
El equipo de investigadores consideran que las características mencionadas en las encuestas son básicas para el buen desempeño administrativo. No obstante la mayoría de los encuestados se inclinaron por dos opciones cada uno en particular, llevándonos a la conclusión que la directora posee estas características que

abonan a la buena marcha del proceso educativo pero se debe procurar otras que son esenciales para el perfil directivo efectivo.

○ **Estilo de Liderazgo en Proyecto**

Al realizarse la encuesta a estudiantes consideran que estilo de liderazgo que debería de llevar a cabo la dirección del centro en la gestión de proyectos, un 55% (25 Estudiantes) solo un estilo como el democrático o participativo, un 25% (11) carismático y un 20% (9) autocrático. Ver gráfica N° 6

Gráfica N° 6



Fuente: Encuesta Estudiantes

Según SM (2016), manifiesta que: *“el estilo de liderazgo hace referencia a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al líder o gerente de una organización. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaeciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia”*.

El equipo de investigadores consideran que más de la mitad de los estudiantes prefieren que la directora adopte un estilo de liderazgo democrático se deba a que han observado que en la actualidad hay rasgos del mismo que no se están evidenciando en la práctica a pesar de que en la entrevista a la directora marcara este estilo. Es oportuno, después de conocer la voluntad estudiantil perseverar en este estilo para alcanzar la excelencia educativa.

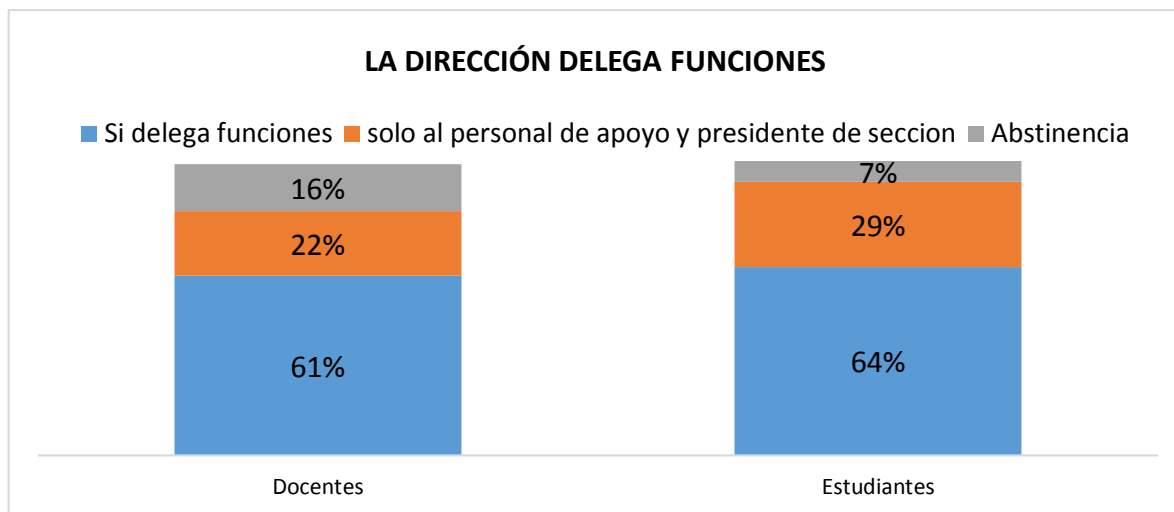
○ **Delegación de Funciones por la Administración**

La directora expresó que delega funciones y lo realiza con el personal de apoyo administrativo y algunos docentes que estén dispuestos.

Sin embargo, el 61% (11 Docentes) manifestaron que la dirección delega funciones, en cambio un 22% (4) consideran que solo al personal de apoyo se le delega funciones, un 16% (3) no brindaron ningún tipo de respuesta a la pregunta que se le realizó.

Con respecto, a la delegación de funciones que realiza la dirección, el 64% (29 estudiantes) manifestaron que solo se dirige al presidente de sección. Sin embargo, el 29% (13) opinaron que delegan funciones en general y un 7% (3) no respondieron. Ver gráfico N° 7

Gráfico No. 7



Fuente: Encuesta a Docentes y Encuesta a Estudiantes

Según SM (2016), Directivos de escuelas inteligentes. Manifiestan que: “delegar: es encomendar a un colaborador funciones que está realizando uno mismo” y es una de las opciones más eficientes que todo directivo tiene para lograr los objetivos y optimizar el tiempo”.

El equipo de investigadores considera que más de la mitad de los docentes y estudiantes confirman lo expresado por la directora, que en efecto si delega

funciones. Sin embargo, es necesario que se apliquen estrategias de participación y motivación para el resto de la comunidad educativa que se siente excluida de este derecho.

7.2.2 Proceso de Gestión de Proyectos

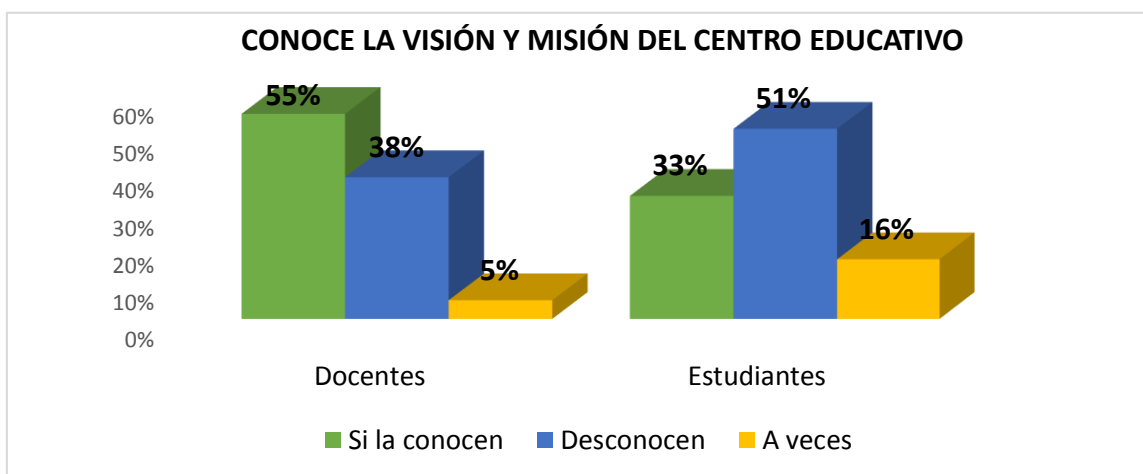
○ Planificación de la Gestión

En la entrevista realizada a la directora; si da a conocer la misión y visión del centro educativo al personal docente, esta manifestó que a pesar de tener poco tiempo de estar en funciones en la institución lo ha hecho de forma esporádica.

De igual manera, el 55% (10 Docentes) expresaron que al personal administrativo si les ha dado a conocer la misión y visión del centro educativo. Un 38% (7 Docentes) opinó que solo al inicio se les brindo la información, un 5% (1 Docente) comentó que nunca se les ha dado a conocer la misión y visión del colegio.

Así mismo, el 51% (23 estudiantes) encuestados no han leído o escuchado la visión y misión del centro, un 33% (15 estudiantes) que sí ha leído o escuchado la visión- misión del centro y un 16% (7 estudiantes) a veces. Ver gráfica N° 8

Gráfica N° 8



Fuente: Encuesta a Docentes

Según Garcia (2012), Expone que: “La importancia de la Visión y la Misión de una Organización constituyen la base de las estrategias y políticas para alcanzar de

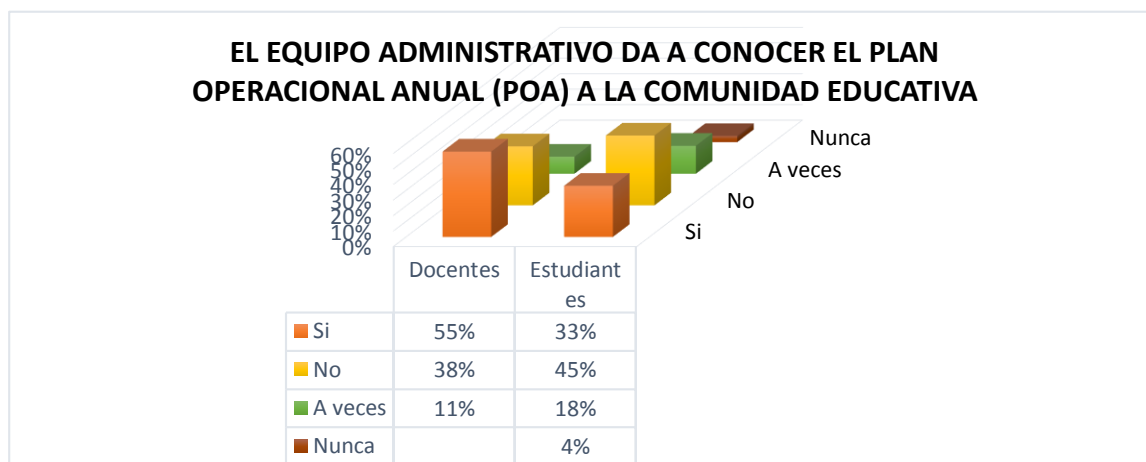
forma eficaz y eficiente resultados óptimos con prontitud y el mínimo de recursos posibles”.

El equipo de investigadores considera que es prioridad ubicar de forma visible la Misión y Visión para que toda la comunidad educativa se apropie de ella. A los docentes dárseles a conocer en las reuniones para que de esta manera apoyen con mayor compromiso los planes educativos para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje y las gestiones sobre proyectos educativos.

La Directora manifestó que da a conocer el Plan Operacional Anual (POA) al personal docente, lo cual coinciden es un 55% (10 Docentes) del personal docente quienes afirman que se les ha dado a conocer el POA, un 38% (7) aseveran que no se les ha presentado el POA que corresponde al año 2017 y un 11% (1) a veces.

Al contrario, un 45% (20 estudiantes) afirmo que no se le ha dado a conocer el Plan Anual (POA), el 33% (15) que sí, el 18% (8) a veces y un 4% (2) nunca. Ver gráfica N° 9

Gráfica N° 9



Fuente: Encuesta a Docentes y Encuesta a Estudiantes

Ensayos.com (2012), plantea que: El Plan Operativo Anual (POA) expresa que: Es un instrumento muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución

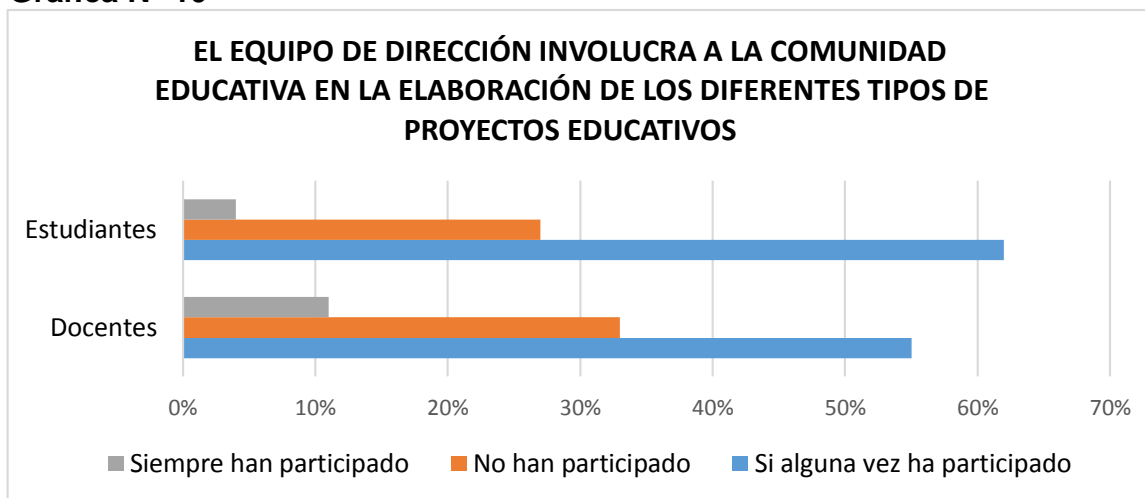
para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Además, permite realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual.

El equipo de investigadores considera que el porcentaje de conocimiento sobre el POA que tiene la comunidad educativa en general es insuficiente para cumplir con los objetivos educativos propuestos por la organización y es necesario involucrar al cien por ciento a todos los actores con miras a que sean protagonistas comprometidos en la aplicación de su propio proyecto institucional.

La Directora aseveró, que involucra tanto al personal de apoyo como la comunidad educativa en la elaboración de los diferentes tipos de proyecto, que ayuden al buen funcionamiento de la institución. Sin embargo, un 55% (10 Docentes) encuestados, confirmaron que han participado en la elaboración de plan de seguridad ante desastres naturales, un 33% (6) no han participado en ningún tipo de elaboración de planes y un 11% (2) no brindo ningún tipo de respuesta.

De igual manera, el 62% (28 estudiantes) encuestados manifestaron que si alguna vez le han integrado en algún tipo de proyecto que ejecute la institución, un 27% (12) que no y un 4% (5) siempre. Ver gráfica N° 10

Gráfica N° 10



Fuente: Encuesta a Docente y Encuesta a Estudiantes

Según Freire & Miranda (2014), Argumenta que: El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes.

El equipo de investigadores considera que la motivación a participar en los diferentes proyectos educativos a realizarse debe ser una tarea constante por parte de la directora y del equipo de dirección para lograr que toda la comunidad educativa este inmersa en la elaboración y ejecución de los mismos.

7.3 TIPOS DE PROYECTOS EDUCATIVOS GESTIONADOS POR EL EQUIPO DE DIRECCIÓN PARA EL BENEFICIO A LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y LOS CAMBIOS QUE ESTOS HAN GENERADO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Al realizarse la revisión documental se constató la existencia de los siguientes documentos:

- Proyecto científicos
- Proyectos Institucionales
- Proyectos de Construcción
- Proyectos Escolares
- Proyectos Técnicos

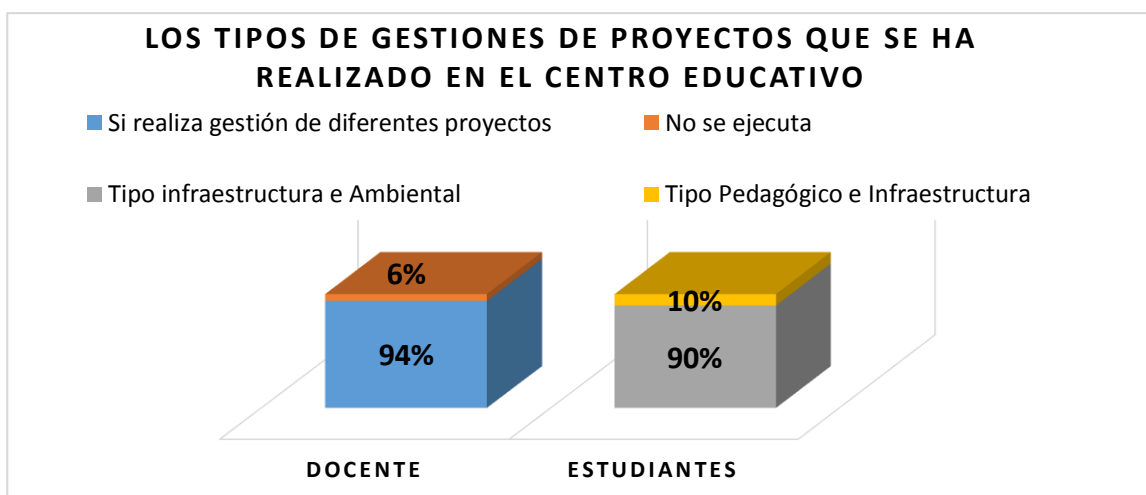
○ Gestión en la Ejecución de Proyectos

La directora, expreso que gestiona diferentes tipos de proyectos Pedagógicos o de Infraestructura, que mejoren la presentación del colegio al igual que la calidad educativa,

De igual manera, un 94% (17 docentes) encuestados, consideran que se procura la gestión de diferentes proyectos por parte del personal administrativo, en cambio un 6% (1) consideran que no se ejecuta ningún tipo de gestión.

Así mismo, los tipos de proyectos o gestiones que se han realizado en el centro un 90% (40 estudiantes) encuestados seleccionó ambiental e infraestructura y un 10% (5) pedagógico e infraestructura. Ver gráfica N° 11

Gráfica N° 11



Fuente: Encuesta a Docentes y Encuesta a Estudiantes

Marconi J. (2015), expresa que: *existe una amplia gama de proyectos en la actualidad, pero es posible estudiarlos a través de una u otra tipología. Para la sistematización, clasificación y jerarquización de los proyectos se toman en cuenta varios elementos, tales como: propósito o finalidad, tiempo, sector o ámbito, recursos, tipo de problema, ejecutor o tipo de organización, tamaño o complejidad, carácter, etc.*

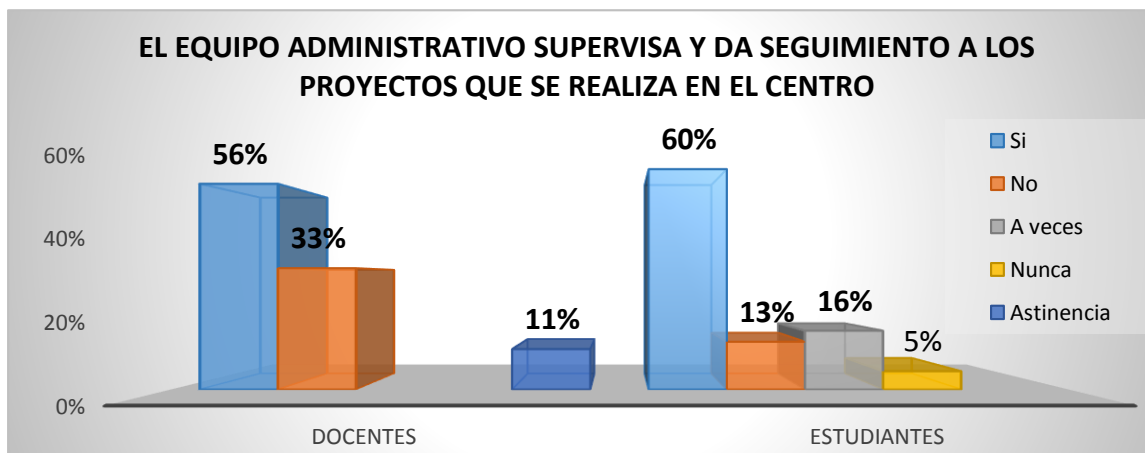
El equipo de investigadores considera que hay una clara gestión de proyectos educativos ejecutados en la escuela según los resultados de los instrumentos de investigación, ya sean estos de infraestructura, ambientales y pedagógicos. No obstante, es necesario procurar incursionar en otros tipos de proyecto como sociales por ejemplo que están dirigidos a cubrir las necesidades básicas del

individuo como la dignidad, autoestima, aprecio, seguridad, consideración, la capacidad de encontrar sentido a la vida y al mundo que nos rodea.

En entrevista a la directora manifestó que supervisa y da seguimiento a los proyectos que realiza en el centro con el objetivo de que se ejecuten en tiempo y forma, en tanto los docentes encuestados consideran un 56% (10 Docentes), si supervisa y da seguimiento a los diferentes proyectos, mientras un 33% (6) aseveran que no cumple ningún tipo de supervisión y un 11% (2) no proporcionaron ningún tipo de respuesta.

Así mismo, un 60% (27 Estudiantes) encuestados eligió que si son supervisados y planificados, un 16% (9) A veces, el otro 13% (6), que no y un 5% (3) nunca. Ver gráfica N° 12

Gráfica N° 12



Fuente: Encuesta a Docentes y Encuesta a Estudiantes

Marconi J. (2015) plantea que: Todo proyecto sistemático está conformado por fases o etapas, las que van desde la selección del problema, su tratamiento hasta la presentación del informe de resultados; o bien desde la concepción, planeamiento, formulación de acciones, implementación hasta la evaluación. Este conjunto de fases origina lo que se conoce como "el ciclo de vida del proyecto".

El equipo de investigadores considera que las acciones de supervisión y seguimiento durante el ciclo de vida del proyecto es esencial que se lleve a cabo en un cien por ciento ya que de esto depende el éxito del proyecto y dar solución a la necesidad que dio origen al proyecto.

En la encuesta a estudiantes un 51% (23) participa en la elaboración y ejecución de los proyectos que realiza la dirección del centro, el otro 31% (14) a veces, un 13% (6) que no y un 5% (3) nunca. Ver gráfica N° 13

Gráfica N° 13



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Carreño (2013), Cita a Anderson en el (2002), quien sostiene que: “Para promover una verdadera participación en las instituciones educativas, que implique una real capacidad para tomar decisiones en los aspectos medulares de la gestión, es vital considerar la autenticidad, tomando en cuenta elementos tales como: amplia inclusión, relevante participación y auténticos procesos locales”.

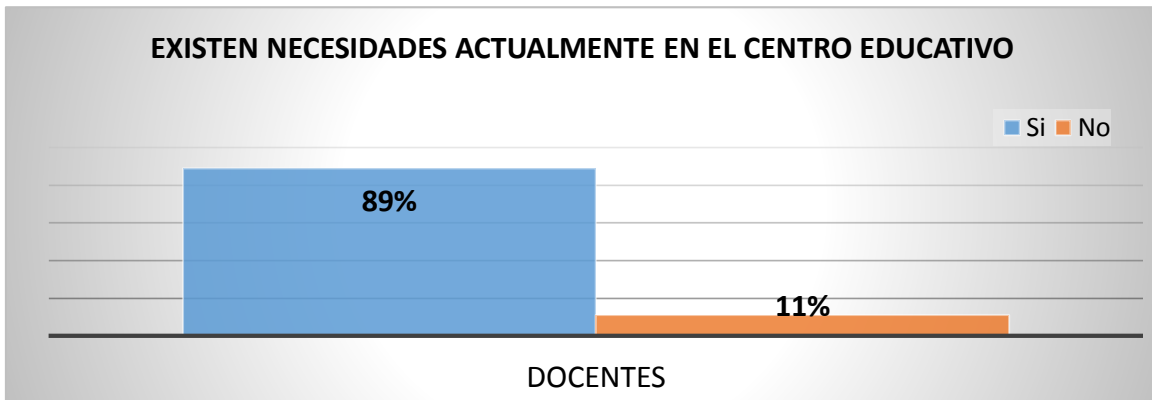
El equipo de investigadores considera que es relevante aumentar la participación de toda la comunidad educativa en todos los proyectos que se realicen ya que es notorio que una participación a medias no garantizara el éxito de la gestión al no contar con esa amplia inclusión de actores para tomar decisiones durante la ejecución del proyecto que consiga el consenso de todos y todas.

○ **Evaluación en la gestión de proyecto**

En la entrevista realizada a la directora considera que hay necesidades como aumento de recipientes para basura, acondicionamiento de un área recreativa para los estudiantes de educación inicial y engrandecimiento de bebederos de agua potable.

Lo cual, se confirmó en un 89% (16 docentes) encuestados quienes coinciden con lo expresado por la directora, un 11% (2) considera que el centro educativo proporciona las condiciones necesarias para los estudiantes que son atendidos en dicha institución. Ver gráfica N° 14

Gráfica N° 14



Fuente: Encuesta a Docentes

Marconi J. (2015), define que: *“Un proyecto puede iniciarse debido a la siguiente razón: Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto”*. Y plantea que: *La idea de proyecto: consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto.*

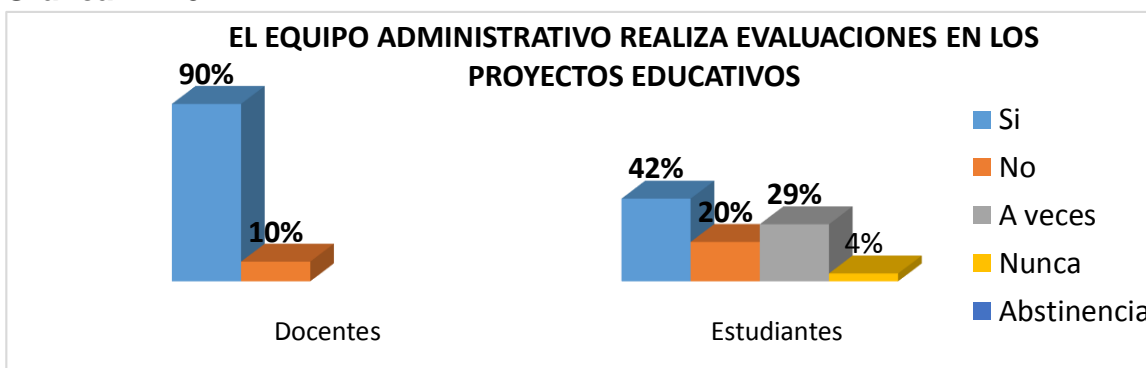
El equipo de investigadores considera que según los resultados de la encuesta a los docentes, éstos visualizan en su gran mayoría necesidades que merecen tener la atención del equipo de dirección y planificar un plan de intervención que permita conocer las necesidades observadas y hallar solución a las mismas.

En la entrevista realizada a la directora, afirmo que realiza las respectivas evaluaciones al culminar un proyecto en conjunto con el personal de apoyo, docentes y padres de familia involucrados

Así mismo, en el encuesta realizada a los docentes un 90% (16 Docentes) manifiestan que se realizan las respectivas evaluaciones una vez terminado y llevado a cabo un proyecto en la institución y un 10% (2) selecciono que no se realiza ningún tipo de evaluación.

De igual manera, en la encuesta realizada a estudiantes un 42% (19 estudiantes) manifestó que si forman parte de la evaluación de proyectos que realiza la dirección, un 29% (14) a veces, un 20% (9) que no, un 4% (2 estudiantes) nunca y un 5% (3) de abstinencia. Ver gráfica N° 15

Gráfica N° 15



Fuente: Encuesta a Docentes y Encuesta a Estudiantes

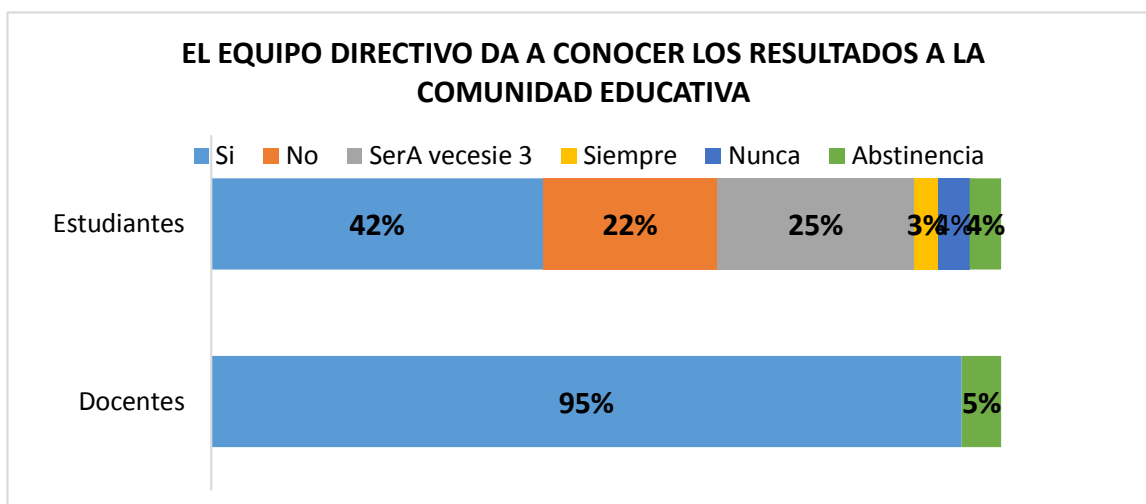
Marconi J. (2015) plantea que: “*está conformado por fases o etapas, las que van desde de la selección del problema, Todo proyecto sistemático su tratamiento hasta la presentación del informe de resultados; o bien desde la concepción, planeamiento, formulación de acciones, implementación hasta la evaluación que es la etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados*”.

El equipo d investigadores considera que según los resultados de la Encuesta de los Docentes existe el conocimiento pleno de que las evaluaciones se realizan una vez concluido el proyecto. Sin embargo, al observar los resultados obtenidos en las Encuestas de los Estudiantes existe desconocimiento por parte de ellos si estas evaluaciones se realizan, por lo que es necesario involucrar más a este sector en esta etapa o fase de todo proyecto.

En la entrevista realizada a la directora declaró, una vez realizada la evaluación de gestiones de proyectos, da a conocer los resultados a la comunidad educativa en general. Lo cual, se verificó en un 95% (17 docentes) de los docentes encuestados quienes testifican que se les da a conocer los resultados obtenidos en cada proyecto y un 5% (1) no brindaron ninguna opinión.

Así mismo, un 42% (19 Estudiantes) encuestados que conocen los resultados obtenidos de los proyectos y gestiones que se han realizado en el centro, un 25% (12 Estudiantes) a veces, un 22% (10) no, un 3% (1) siempre, un 4% (2) nunca y un 4% (2) no respondió. Ver gráfica N° 16

Gráfica N° 16



Fuente: Encuesta a Docentes y Encuesta a Estudiantes

Enciclopedia Culturalla (2013), Define que: “Se entiende como resultado a la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o

cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la pérdida, el avance o la victoria. El no alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas”.

El equipo de investigadores considera que el sector estudiantil debe ser tratado con estrategias de integración durante los procesos de ejecución de proyectos cualquiera sea el tipo para lograr su participación y evitar de esa forma que ellos se sientan excluidos de este tema de gestión tan importante para el desarrollo humano.

7.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS QUE INCIDEN EN LAS GESTIONES SOCIOEDUCATIVA

Se realizó la aplicación de la guía de observación con el objetivo de verificar las gestiones correspondientes que realiza el personal administrativo en los diferentes tipos de Proyectos Socioeducativos en el Colegio Público san Sebastián.

- La directora como líder se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos al momento de realizar diferentes gestiones en pro del mejoramiento de la institución que dirige
- El personal administrativo conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades al personal de apoyo
- La directora gestiona procesos de cambio y mejora en el colegio, orienta al personal de apoyo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas en los proyectos socioeducativos
- Se promueve la ética profesional por parte del personal administrativo
- Existe disposición por parte de la directora para atender iniciativas de proyecto que le den solución a posibles necesidades que se presenten en la institución que dirige

- El personal administrativo elabora Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico de planificación anual, que define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.
- La directora promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes lidera conversaciones profesionales, promoviendo desafíos académicos a los docentes
- Se comparten a los docentes, reflexiones e inquietudes pedagógicas referentes a las gestiones que debe realizar un líder, de manera oportuna y constructiva

Para la realización de esta actividad solicitamos la autorización del personal administrativo, el cual nos proporcionó el aula TIC. Como equipo realizamos las siguientes actividades: dimos a conocer el concepto de FODA a los participantes del plenario, los organizamos en equipo de trabajo, los cuales fueron asistido por los estudiantes de seminario de graduación, luego en plenario se compartieron los resultados obtenidos.

7.4.1 Fortalezas en el Liderazgo de los Directivos

- El tipo de Liderazgo que practica la directora del centro es Democrático.
- Se practica un grado de equilibrio emocional, durante la ejecución de proyectos por parte del personal administrativo.
- El personal administrativo presenta características marcadas como: constancia, confiabilidad e integridad.
- Participación activa en la estructuración del POA(Plan Operacional Anual)
- Los docentes participan en la elaboración de otros tipos de planes que son de beneficios para el centro educativo.
- Se realizan la implementación de horas pedagógicas que fortalecen las habilidades y destrezas del personal docente.
- La directora realiza proyectos de gestión, estos son evidentes ya que la infraestructura del colegio es nueva.

- El colegio cuenta con seguridad perimetral
- El personal administrativo y docentes coinciden en las mismas necesidades existentes en el centro educativo.
- Se realiza la evaluación una vez realizado un proyecto a la comunidad educativa.
- La directora realiza reuniones con el personal docente y comunidad educativa con el objetivo de dar a conocer los resultados obtenidos una vez realizado un proyecto o llevado a cabo una gestión en beneficio del centro educativo

7.4.2 Debilidades del Liderazgo de la Dirección

- Algunos docentes consideran que el tipo de liderazgo que se practica por el personal administrativo es Autoritario.
- No se toma en cuenta a todo el personal docente y comunidad educativa al momento de tomar decisiones efectivas y oportunas.
- La congruencia (práctica lo que predica) no es una característica propia del personal administrativo.
- Docentes seleccionados por la directora. Son pocos los docentes que conocen la misión y visión del centro educativo.
- Al momento de elaborarse el POA, no todo el personal docente es tomado en cuenta, únicamente se elabora con el personal de apoyo que se encuentra en la dirección.
- En la elaboración de otros tipos de proyecto participa algunos miembros
- Algunos docentes consideran que el personal administrativo no supervisa ni da seguimientos algunos proyectos que se han elaborado.
- Se considera que el centro educativo proporciona las condiciones necesarias para los estudiantes que son atendidos en dicha institución y no es necesario realizar ningún tipo de gestión para mejorar el centro educativo

7.4.3 Oportunidades

- El personal docente practica un clima favorable que fomenta las relaciones interpersonales.
- La comunicación es una de las características más fuerte que presenta el personal administrativo
- Se practica en un 90% la gestión para mejorar tanto en lo académico, como en infraestructura.
- Propiciar espacios donde se pueda compartir la visión y misión del centro educativo para tener una mejor convicción de las expectativas de trabajo
- Practicar estrategias de integración para trabajar en conjunto personal administrativo y docente en general, no únicamente los docentes más cercanos al área administrativa
- Estar dispuesto al cambio y practicar la mejora continua tomando en cuenta que los más beneficiados son los estudiantes que se atienden en dicha institución educativa.

7.4.4 Amenazas

- Expendios de drogas en las cercanías del centro educativo y se oferta a los estudiantes.
- Poca vigilancia policial en el entorno del centro.
- Manjoles sin tapa en las calles de accesibilidad al centro.
- Falta de reductores de velocidad en las vías de mayor circulación de vehículos próximos al centro.

VIII. CONCLUSIONES

Después de haber tomado en cuenta los objetivos, las preguntas directrices, operacionalización de variables y el análisis de los resultados de la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

➤ **Liderazgo de los Directivos en la Gestión de Proyectos Socioeducativos.**

- Se constató que el tipo de liderazgo que practica el personal administrativo es democrático, ya que permite, accede a una comunicación constante para resolver las diferentes situaciones que se presenten en la institución educativa.
- Se verificó que el equilibrio emocional que presenta la dirección en la ejecución de las actividades curriculares y extracurriculares, es muy bueno.
- El personal administrativo toma decisiones efectivas y oportunas, en la que participa el personal de apoyo y algunos miembros del personal docente.
- Las características que predominan en el personal administrativo son: constancia e integridad, en cambio los estudiantes considera que el personal administrativo presenta características tales como: constancia y congruencia.
- El estilo de liderazgo que debería de llevar a cabo la dirección del centro en la gestión de proyectos que destacaron en la encuesta a estudiantes es democrático o participativo y carismático.

Planificación de gestión de proyectos

- Los docentes y estudiantes desconocen la misión y visión del centro, quienes expresan que el personal administrativo no las ha dado a conocer.

- Con respecto a los tipos de planes que se elaboran en el centro escolar confirmamos que solo algunos docentes tienen conocimiento del POA, en cambio otros docentes aseveran que no se les ha dado a conocer el POA, lo que logramos confirmar en la encuesta a estudiantes, ellos expresan que no se le ha dado a conocer el Plan.
 - El personal administrativo involucra algunos docentes y al personal de apoyo en la elaboración de los diferentes tipos de proyectos, con el fin de que estos planes ayuden al buen funcionamiento de la institución.
 - Se constató que la directora delega funciones en el personal de apoyo y en algunos padres que conforman el comité de padres de familia, dichas funciones son en mejora de la comunidad educativa.
- **Tipos de proyectos educativos gestionados por el equipo de dirección para el beneficio a la comunidad educativa y los cambios que estos generen en el centro educativo**

Proyectos ejecutados en el periodo del 2017

- Proyecto Ambiental: la comunidad educativa en coordinación con el personal administrativo llevó a cabo la ejecución de un proyecto de ornamentación en la entrada del colegio, donde participaron estudiantes, padres de familia y docentes.
- Proyecto Pedagógico: el personal administrativo gestionó con el Palacio de la Cultura un encuentro con los estudiantes para la adquisición de conocimientos sobre la Historia de Nicaragua.

Capacitación a docentes basada en estrategias novedosas para vincular la tecnología con la asignatura de AEP (Aprender, Empezar, Prosperar)

- Proyecto Social: se efectuó la aprobación y adquisición de máquinas de coser para implementar el curso de corte y confección en el colegio.
- Los docentes y estudiantes aseveran que la directora realiza la gestión en diferentes tipos de proyectos, ya sean estos Pedagógicos o de Infraestructura, que mejoren la presentación del colegio al igual que la calidad educativa de los estudiantes.
- Se comprobó que la directora supervisa y da seguimiento a los proyectos que realiza en el centro, ella expreso que si lo hace con el objetivo de que dichos proyectos se ejecuten en tiempo y forma en beneficio de la institución que dirige.

Evaluación de proyectos socioeducativos

- Se constató que una vez finalizado un proyecto. el personal administrativo realiza evaluaciones junto al personal de apoyo con el propósito de valorar el éxito o agotamientos que ocurrieron durante el proceso de dicha gestión.
 - Se confirmó que el personal administrativo realiza funciones importantes tales como la planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación en los proyectos que se ejecutan en el centro educativo.
 - No todo el personal docente y la comunidad educativa participa en la elaboración y ejecución de los proyectos o gestiones que realiza la dirección del centro, únicamente participan personal de apoyo y algunos padres seleccionados
- **Fortalezas y debilidades en el liderazgo en los directivos que han incidido en las gestiones de proyectos socioeducativos**

Fortalezas

- El tipo de Liderazgo que practica la directora del centro es Democrático.

- Se practica un grado de equilibrio emocional, durante la ejecución de proyectos por parte del personal administrativo.
- El personal administrativo presenta características marcadas como: constancia, confiabilidad e integridad.
- La directora realiza proyectos de gestión, éstos son evidentes ya que la infraestructura del colegio es nueva.
- El colegio cuenta con seguridad perimetral.
- EL personal administrativo y docente coinciden en las mismas necesidades existentes en el centro educativo.
- Se efectúa la evaluación una vez realizado un proyecto a la comunidad educativa.
- La directora realiza reuniones con el personal docente y comunidad educativa con el objetivo de dar a conocer los resultados obtenidos una vez realizado un proyecto o llevado a cabo una gestión en beneficio del centro educativo.

Debilidades

- Algunos docentes consideran que el personal administrativo no toma en cuenta a todo el personal docente y comunidad educativa al momento de tomar decisiones efectivas y oportunas.
- .La congruencia (práctica lo que predica) no es una característica propia del personal administrativo existe la preferencia por parte del personal administrativo a un sector determinados de docentes

- Son pocos los docentes que conocen la misión y visión del centro educativo.
- Al momento de elaborarse el POA, no todo el personal docente es tomado en cuenta, únicamente se elabora con el personal de apoyo que se encuentra en la dirección.
- Existe un conformismo por parte de algunos docentes quienes consideran que el centro educativo presta las condiciones necesarias para los estudiantes que son atentados en dicha institución y no es necesario realizar ningún tipo de gestión para mejorar el centro educativo.

➤ **Propuesta de modelo de liderazgo que fortalezca la gestión de proyectos socioeducativos en el Colegio Público San Sebastián**

- El equipo de investigación de la UNAN-Managua elaboró una propuesta de modelo de gestión educativa con el propósito de ofrecer nuevas estrategias y competencias que se pueden poner en práctica en una institución educativa.
- El modelo de gestión educativa está elaborado de forma integral con el propósito de brindar herramientas al personal administrativo y ayude a fortalecer las gestiones de proyectos socioeducativos que se desarrollen en la institución

IX. RECOMENDACIONES

A. MINED

- Se orienta al Ministerio de Educación (MINED), apruebe la construcción del área de juego para los estudiantes de Educación Inicial que se atienden en la institución educativa
- Se sugiere que se asigne un docente, que labore durante el turno vespertino para el uso y funcionamiento del aula TIC
- Solicitar ante las autoridades el nombramiento de un docente para el laboratorio de Química y equipamiento, porque solo se observó que se encuentra el aula de laboratorio de Química sin funcionar
- Se orienta realizar las respectivas reparaciones en la escalera de la segunda planta, ya que presenta varias fisuras por los sismos que se han presentado en el país

B. Personal Administrativo

- Publicar en lugares visibles (murales, entrada principal y pabellones), la misión y visión del Instituto para que sea de conocimiento de toda la comunidad educativa
- Practicar la comunicación permanente entre personal docente y administrativo, con el objetivo de fortalecer las relaciones interpersonales.
- Gestionar financiamiento económico para resolver algunas necesidades que presenta la institución educativa con respecto a la infraestructura del colegio

- Promover de forma organizada actividades externas e internas con las participaciones de toda la comunidad educativa, que permita la realización de diferentes proyectos que propicien beneficios al centro escolar.
- Sugerimos que al momento de elaborarse el POA (Plan Operacional Anual), sean tomados en cuenta de forma integral, todo el personal docente y puedan tomar decisiones en colectivo
- Gestionar ante el Ministerio de Educación el nombramiento de docentes para el aula TIC y laboratorio de Química en el turno vespertino con la finalidad de utilizar el laboratorio del aula TIC y se haga realidad el funcionamiento del laboratorio de química.

C. Docentes

- Se orienta al personal docente, dejar el conformismo e integrarse de forma positiva en las diferentes gestiones de proyectos socioeducativos que se realicen en beneficio de la institución educativa
- Instar a los docente a participar en las reuniones que realiza el personal administrativo , con el objetivo de dar a conocer los logros y resultados obtenido una vez realizado una gestión de proyecto socioeducativos
- Se sugiere al personal docente practicar estrategias de integración, para trabajar con el personal administrativo, con el objetivo de fortalecer al grupo de apoyo existente en la institución

D. Estudiantes

- Formar parte de los diferentes proyectos socioeducativos que gestione o realice la directora, en beneficio de la población estudiantil

- Trabajar junto al personal administrativo en la realización de proyectos socioeducativos, sean estos basados en actividades curriculares o extracurriculares que ayuden al centro educativo
- Mantener la participación activa, creatividad y entusiasmo con docentes y personal administrativo



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

2017: “Año de la Universidad Emprendedora”

Carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

X. PROPUESTA

MODELO DE LIDERAZGO QUE FORTALEZCA LA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIOEDUCATIVOS EN EL COLEGIO PÚBLICO SAN SEBASTIÁN, UBICADO EN EL DISTRITO II DEL DEPARTAMENTO DE MANAGUA, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2018.

Autoras:

- ✓ Tec. S: Maryam Ixochilt Alemán Medrano.
- ✓ Br: Lidia de la Concepción Díaz.
- ✓ Tec S: Ericka Yesenia Zeledón

Tutora: Dra. Magdaly de la Concepción Bautista Lara.

Managua, Nicaragua 13 de Diciembre del 2017

A. INTRODUCCIÓN

Según: Idalberto Chiavenato (1993), expresa que: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Por lo anterior expuesto, el equipo de investigación de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, presenta la siguiente propuesta que servirá de apoyo al personal administrativo que dirige dicha institución educativa.

Es significativo reconocer que la gestión es un conjunto de cambios en el quehacer educativo, que realizan los directores con una clara visión educativa, que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes, la solución de problemas y necesidades que se presenten para dirigir y administrar una institución, de manera que el trabajo de esta funcione con mejor calidad

Por tal razón, es importante señalar que dicha propuesta presenta diferentes estrategias que se pueden poner en práctica en gestiones de proyectos socioeducativos, dicha propuesta reconoce beneficiarios directos (equipo de dirección y docentes) y beneficiarios indirectos (estudiantes y comunidad educativa general), que ayuden a mejorar la implementación del liderazgo en la institución educativa en estudio.

La estructura de la propuesta tiene introducción, objetivos general y específicos, las etapas en la que se va a realizar la propuesta de "Modelo de Liderazgo que fortalezca la Gestión de Proyectos Socioeducativos" y finalizando con la matriz de la propuesta.

B. JUSTIFICACIÓN

El Colegio Público san Sebastián, está ubicado en el distrito II del departamento de Managua. Se constató que en dicho centro educativo donde se lleva a cabo este estudio, no existen documentos e investigaciones elaboradas previamente que presenten una propuesta: **Modeló de liderazgo que fortalezca la gestión de proyectos socioeducativos**, en dicha institución educativa, por tal razón este documento servirá de base para futuras investigaciones de esta índole aplicada en el centro que ayude a mejorar los procesos que se realizan en la institución en estudio.

La propuesta es de gran importancia porque aborda información de interés, relacionado con estrategias que se pueden poner en práctica promoviendo e impulsando cambios innovadores en beneficio y desarrollo del accionar educativo, por ello el desarrollo de la propuesta pretende, contribuir al conocimiento fundamental y la mejora de los procesos de gestión que caracteriza el liderazgo del personal administrativo del colegio Público San Sebastián.

C. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Proponer un Modelo de Liderazgo desde los procesos de Gestión de Proyectos socioeducativos que realiza el personal administrativo del Colegio Público San Sebastián, Departamento de Managua, I semestre del 2018

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Sensibilizar al equipo de dirección en la implementación de la propuesta del modelo de liderazgo Pedagógico y su impacto en los procesos de gestión educativa en el centro en estudio.

- Destacar las estrategias y competencias que se requieren para la mejora del liderazgo pedagógico y la gestión educativa en la institución educativa.
- Ejecutar un evento académico, a través de un simposio con la participación del equipo de dirección y el personal docente del Colegio Público San Sebastián
- Evaluar el proceso de implementación del Modelo de Liderazgo desde los procesos de Gestión de Proyectos socioeducativos.

D. ETAPAS EN QUE SE VA A REALIZAR LA PROPUESTA

Esta propuesta consiste en un modelo de liderazgo que fortalezca la gestión de proyectos socioeducativas, la cual se dará a conocer a través de un simposio en el que participara personal administrativo, personal de apoyo, estudiantes y comité de padres de familia.

La primera etapa de la propuesta consiste en la planificación y organización de dicho propósito, en donde se dará a conocer el modelo basado en estrategias y competencia para que tenga mejores oportunidades y obtener resultados positivos en el proceso de diferentes tipos de gestiones que realicen en el centro educativo.

En la segunda etapa del proyecto es el desarrollo del simposio incluye la ambientación del salón de forma alusiva a la temática que se desarrollará. Seguidamente se realizarán actividades iniciales: Bienvenida, presentación de las facilitadoras, agenda de trabajo a desarrollar y evaluación.

De igual manera se llevará a cabo ejercicio grupal “dramatización”, el que permitirá la socialización e interacción de los y las participantes, creando un ambiente propicio de intercambio de conocimientos previos que los docentes tienen sobre la innovación educativa.

Concretizando la temática se planteará un video relacionado “como mejorar la gestión de proyectos y emprendimientos con Luis Font”, que propicie el análisis y la reflexión en busca del fortalecimiento del liderazgo en la gestiones.

Una vez planteadas las estrategias y competencias, se fundamentará teóricamente dando a conocer la importancia de ser un buen gestor de proyecto y llevar un cambio al centro educativo

La tercera etapa del proyecto consistirá en la evaluación de la propuesta donde se aplicará a los participantes una guía de evaluación, que permitirá valorar si se cumplieron con los objetivos planteados.

Una vez realizada y planteada la propuesta, se considera que será la dirección del centro escolar, quien se encargará de llevar a la práctica, para un buen funcionamiento para el centro educativo.

E. MATRIZ DE LA PROPUESTA



- Creación de: Modelo de Liderazgo que fortalezca la gestión de proyectos
Cobertura: socioeducativos en el Colegio Público San Sebastián.
- Permanencia y Logro: Innovación en metodologías de estrategias que se pueden implementar en las diferentes gestiones de proyectos socioeducativos
- Formación: implica la capacitación permanente de todos los participantes de la comunidad educativa que forman parte de las diferentes gestiones que se realizan en el centro educativo
- Impulsar la implementación de dicho modelo que ayudara a fortalecer el liderazgo del personal administrativo del Colegio Público San Sebastián

Modelo de liderazgo desde los procesos de gestión de proyectos SOCIOEDUCATIVOS.

Cuanto más involucrado se encuentra el personal administrativo, mayores posibilidades de éxito tendrá la propuesta de innovación en los procesos de gestión de proyectos socioeducativos.

Según el autor Serna Gómez donde afirma que: “para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los proyectos son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.” (Serna Gómez, 2003, p 246) por tal razón el equipo de investigación de UNAN-Managua presenta:

<p><i>Estrategias que se pueden implementar en las diferentes gestiones de proyectos socioeducativos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimizar recursos ▪ Mantener cobertura y cuidado de las instalaciones ▪ Fortalecer el sistema de comunicación y diálogo. ▪ Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse. <i>Inspirar la necesidad de generar transformaciones:</i> empezando por reconocer lo existente, sus alcances y limitaciones de esta forma se posibilita la apertura hacia las nuevas demandas y exigencias.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Generar una visión de futuro:</i> Expresa Cuáles son las más altas aspiraciones posibles, cuales las potencialidades humanas disponibles o las que se pretenden alcanzar. • <i>Promover el trabajo en equipo:</i> Por ello es imprescindible que las organizaciones educativas recreen los espacios de formación, sensibilización y dialogo para desarrollar una nueva cultura de trabajo en equipo. • <i>Brindar orientaciones y desarrollar el espíritu de logro:</i> Vale la pena mencionar que en tiempos de cambios, de prácticas ancladas por mucho tiempo y consolidadas como buenas, se requieren periodos intensos y extensos para transformarlas. • <i>Consolidar los avances en las transformaciones:</i> Cuando los proyectos avanzan es preciso generar otras estrategias y dispositivos de sostén, iniciativas que revelen los impactos esperados y los no esperados. En definitiva es preciso saber: Qué proceso de seguimiento y monitoreo habrá que implementar para alcanzar estos primeros resultados positivos. • <i>La comunicación y los pilares como elemento primordiales en el liderazgo</i> La comunicación en las instituciones escolares, es un punto de vista que puede comprenderse la de considerar la comunicación en un estudio que contempla el clima escolar, ya que es un concepto de la dinámica comunicacional de una institución escolar.
<p><i>Diferentes competencias que se pueden practicar para</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una gestión de base participativa con estructuras organizada tomando en cuenta al personal docente y autores de la comunidad educativa.

<p><i>fortalecer el Liderazgo en los Procesos de Gestión Educativa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer énfasis en la responsabilidades, es decir una gestión sustentada en la responsabilidad del trabajo en equipo ▪ Realizar gestiones integrales basadas en procesos, productos y personas ▪ De una gestión centralizada con énfasis en las jefaturas, a una gestión descentralizada y desconcentrada con énfasis en la demanda y necesidades de la comunidad educativa ▪ Poner de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo
<p><i>Resultados Esperados</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar las gestiones de proyectos socioeducativos que se realicen en el centro educativo ▪ Brindar herramientas prácticas que ayuden a mejorar el proceso de gestión ▪ Practicar diferentes competencias para fortalecer el liderazgo en los procesos de gestión educativa
<p><i>Recurso Didácticos y Tecnológicos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos escritos ▪ Data Show ▪ Computadora
<p><i>Participantes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo Administrativo ▪ Personal Docente ▪ Equipo de Apoyo ▪ Estudiantes ▪ Representantes de padres de familia

<i>Responsables</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Equipo de Administración
---------------------	--

XI. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- (s.f.). Obtenido de www.ninosdelmilenio.org/wp-content/.../El-rol-del-director-en-la-escuela-AI171.pdf
- ClubEnsayos.com. (25 de febrero de 2012). *www.ClubEnsayos.com*. Obtenido de [www.ClubEnsayos.com: https://www.clubensayos.com/Ciencia/El-Plan-Operativo/147099.html](https://www.clubensayos.com/Ciencia/El-Plan-Operativo/147099.html)
- (2011). *Los 10 estilos de liderazgo mas frecuentes en las organizaciones*.
- (21 de Febrero de 2011). Obtenido de [Recuperado:www.losrecursoshumanos.com: www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)
- Antunez, S. (2000). *La Acción Directiva en las Instituciones escolares: Análisis y propuestas*. Editorial Horsori, S.I.
- *Aportaciones para una escuela efectiva*. (s.f.). Obtenido de www.ninosdelmilenio.org/wp-content/.../El-rol-del-director-en-la-escuela-AI171.pdf
- Br. Faustino Ramón Parrilla Núñez, B. L. (2014). *Incidencia de los Recursos Didácticos que Utilizan los Docentes en los Procesos de Enseñanza Aprendizaje de los Estudiantes del Séptimo Grado de Secundaria del Turno Vespertino del Colegio Santa Clara Ubicado en el D IV de la Ciudad de Managua*. Managua.
- Bra. Ida Guadalupe Cedeño Arguello, B. M. (2014). *Incidencias de la Gestión Educativa que Realiza el Equipo de Dirección en Beneficio del Ambiente Educativo del Colegio Público del Poder Ciudadano Naciones Unidas del D VI del Municipio de Managua, II Semestre 2014*. Managua.
- Bra. Manuela Marisol Chavarría García, B. M. (2013). *1.2. Incidencias del acompañamiento pedagógico del equipo directivo en el desempeño docente del turno vespertino del colegio público Jose de la Cruz Mena, distrito I, municipio de Managua, departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 20*. Managua.
- Briceño, V. (7 de DICIEMBRE de 2011). *Toma de decisiones en una institución educativa*. Puerto La Cruz: Universidad Nacional Abierta.

Obtenido de <https://es.slideshare.net/emenes/informe-final-toma-de-decisiones>

- Brito, J. R. (s.f.). *Acompañamiento Pedagógico en el aula*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de monografias.com - Educacion: <http://www.monografias.com/trabajos101/acompanamiento-pedagogico-aula/acompanamiento-pedagogico-aula.shtml>
- Bulli, Z. a. (14 de MARZO de 2014). *El blog de WorkMeter*. Obtenido de Consejos para hacer crecer tu negocio: <https://es.workmeter.com/blog/bid/332576/Las-7-claves-de-la-rutina-de-los-roles-directivos-de-xito>
- Caldera, v. B. (10 de septiembre de 2013). conceptos basicos de la supervision y asesoria pedagogica. *supervision y asesoria pedagogica.IV año Administracion de la educacion plan 2013*. Managua, Nicaragua.
- Calderon Wilfredo, L. A. (05 de Mayo de 2008). CSALAZAR. Recuperado el Domingo de Abril de 2015, de CSALAZAR: <http://csalazar.org/2008/05/05/la-ejecucin-en-la-administracin/>
- Carreño, J. A. (2013). La gestion escolar desde los proyectos educativos. www.scielo.org.ve.
- Cedeño Arguello, S. M. (2014). Incidencias de la Función Administrativa que realiza el equipo de Dirección en beneficio del ambiente educativo del colegio público del poder ciudadano Naciones Unidas D VI. Managua, Nicaragua.
- Chavarria. (2013). *Incidencia del acompañamiento Pedagógico del equipo directivo en el desempeño docente*. Managua : UNAN, Managua .
- Chavarria. (2013). *Incidencia del acompañamiento Pedagógico del equipo directivo en el desempeño docente* . Managua : UNAN, Managua .
- Chavarría García M, M. M. (2013). *Investigacion de la incidencia del acompañamiento pedagógico del equipo de direccioin del colewgio publico Jose de la Cruz Mena D I, municipio de Managua, departamento de Managua II Semestre 2013*. Managua.
- Chavarría, M. G. (2013). *Acompañamiento Pedagógico*. Managua.
- Ciencias, F. I. (s.f.). *La Evaluacion Educativa: Conceptos y Funciones*. Recuperado el Domingo de Abril de 2015, de La Evaluacion Educativa:

Conceptos y Funciones.:
http://www.uv.mx/personal/jomartinez/files/2011/08/LA_EVALUACION_EDUCATIVA.pdf

- Colectivo de practicas de Profesionalizacion. (2017). *Diagnostico de las funciones administrativas, academicas y socioculturales del colegio publico "San Sebastian" ubicado en el municipio de Managua, distrito II, durante el primer semestre del año 2017.* . Managua: UNAN.
- *Conceptos Básicos para la Gestión de Proyectos.* (2017). Obtenido de <https://sites.google.com/site/gestiondeproyectossoftware/unidad-1-introduccion-a-la-gestion-de-proyecto/1-1-conceptos-basicos-para-la-gestion-de-proyectos>
- Constitución Política de Nicaragua. (s.f.). Nicaragua.
- Coughil, J. C. (martes 21 de septiembre de 2010). *liderazgo*. Obtenido de Nuevo liderazgo: <http://liredazgo.blogspot.com/2010/09/consecuencias-de-un-pobre-liderazgo-en.html>
- Cruz, J. V. (18 de Diciembre de 2011). *EOI (escuela de oragnizacion industrial). origen de gestion de proyecto*. Obtenido de Executive Master en Administracion y Dirección de Empresas (On Line).: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2011/12/18/origen-de-la-gestion-de-proyectos/>
- *definicion ABC.* (s.f.). Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de definicion ABC: <http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>
- *Definicion.de.* (s.f.). Recuperado el Domingo de Abril de 2015, de Definicion.de: <http://definicion.de/planeacion-educativa/>
- DefinicionDe. (s.f.). *DefinicionDe.* Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de DefinicionDe: www.DefiniciónDe.com
- Dominguez, D. C. (2013).
- educación, M. d. (2000). *Seminario Internacional de Formación Continua de Doc.* Lima.
- Educación, M. d. (2000). *Seminario Internacional de Formación Continua de Doc.* Lima.

- *El Blog de WorkMeter.* (2013). Obtenido de Consejos para hacer crecer tu negocio: <https://es.workmeter.com/blog/bid/312706/el-liderazgo-empresarial-y-sus-10-caracter-sticas-b-sicas>
- *El Blog de WorkMeter.* (2013). Obtenido de "Optimiza la eficiencia de tu empresa".Consejos para hacer crecer tu negocio.: <https://es.workmeter.com/blog/bid/312706/el-liderazgo-empresarial-y-sus-10-caracter-sticas-b-sicas>
- Enciclopedia Culturalla. (04 de Enero de 2013). Compendio de Definiciones, Conceptos y Significados de Resultado. *CUÁL ES EL SIGNIFICADO DE RESULTADO. CONCEPTO, DEFINICIÓN, QUÉ ES RESULTADO.* VENEZUELA: EQUIPO DE COLABORADORES.
- Equipo Técnico del Consejo Nacional de Educación: , Montenegro, A., Paredes, S., Ruiz, R., & Sánchez, M. L. (Diciembre de 2007). *PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGOGICO.* Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de consejo nacioanal de educacion: <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-publicaciones/cuaderno08.pdf>
- Form. (1976). *La Modernidad y el Capitalismo.*
- Freire, S., & Miranda, F. (Lima, Noviembre de 2014). *AVANCES DE INVESTIGACION. Educacion y aprendizaje.* Obtenido de El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagogico y su incidencia sobre el rendimiento academico: <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Fundacion, A. (Mayo 2010 de 2007). *Taller con Directores.* Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de Proyecto Alda Educa: http://www.fundacionalda.org/mm/file/biblio_recursoseducativos_directores/07_directivo_asesor_pedagogico.pdf
- García, R. (1989). *Proceso de Evaluación.*
- Garcia, V. E. (10 de octubre de 2012). Obtenido de PDCA Home: <https://www.pdcahome.com/1903/la-importancia-de-definir-la-mision-y-vision-de-una-organizacion-para-conseguir-sus-metas/>
- Hombre, F. I. (s.f.). *La Evaluacion Educativa: Conceptos y Funciones.* Recuperado el Domingo de Abril de 2015, de La Evaluacion Educativa: Conceptos y Funciones.: http://www.uv.mx/personal/jomartinez/files/2011/08/LA_EVALUACION_EDUCATIVA.pdf

- Klenowski, V. (2005). *Desarrollo de Portafolios Para el Aprendizaje y la Evaluación*. Editorial: Narcia.
- Latino, B. S. (2014). *Acompañamiento Pedagógico y Desempeño de los Docentes de Educación Secundaria del Turno Matutino del Colegio Público Alfonso Cortés*. Managua.
- Latino, N. (2014). *Acompañamiento Pedagógico y Desempeño de los Docentes de Educación Secundaria del Turno Matutino del Colegio Alfonso Cortés de Managua*. Managua.
- Latino, N. N. (2014). *desempeño de los docentes de educación secundaria del turno matutino del colegio publico Alfonso Cortés de Managua durante el II Semestre*. Managua.
- Liz, D. C. (22 de octubre de 2010). *Club de Leones Santiago - Los Guindos*. Obtenido de Diez causas del fracaso del liderazgo: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST141.htm>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *LIDERAZGO. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Corporativo Santa Fe.
- M., C. A. (2014). *Incidencias a la función administrativa que realiza el equipo de Dirección en beneficio del ambiente educativo del Colegio Público del Poder Ciudadano Naciones Unidas D VI, del municipio de Managua*. Managua.
- Malespin, I. (20 de Septiembre de 2016). *Formación Docente por niveles Educativos*. (A. García, Entrevistador)
- Marconi, J. (21 de Diciembre de 2012). *Gestión de proyectos. Educación Administrativa*. Obtenido de Taxonomía de los proyectos educativos: <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-proyectos/gestion-proyectos.shtml>
- Marconi, J. (2015). *Monografias*. Obtenido de Gestión de proyectos. Educación Administrativa: <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-proyectos/gestion-proyectos.shtml#ixzz4hkOrunNI>
- Marconi, J. A. (21 de diciembre de 2012). *Monografias.com>educacion*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos94/gestion-proyectos/gestion-proyectos.shtml>

- Mattos, L. (16 de Octubre de 2015). *Planificación Didáctica*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de www.youtube.com/watch?v=nlpAY7mwY3A
- McClelland. (2 de Mayo de 2012). *MOTIVACIÓN – Teoría de las necesidades*. Obtenido de *Psicología Global*: <http://www.psicologiaglobal.com/?p=317>
- Mercado, X., & Sabalos, H. (II semestre de 2014). *Acompañamiento pedagógico y su incidencia con relacion a la planificacion didactica que realizan los docentes de los grados cuarto y quinto de la modalidad de primaria. para obter al titulo de Licenciado en Pedagogia*. Managua, Municipio de Ciudad sandino, Nicaragua.
- miranda, j. j. (19 de octubre de 2011). *tercera edición de mi libro “EL DESAFÍO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS”*. Obtenido de importancia de la gerencia de proyectos: <https://www.gestiopolis.com/importancia-gerencia-proyectos/>
- Molina, L. E. (febrero de 2015). *acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes en los departamentos de fisica y tecnologia educativa de la Facultad de Educacion e Idiomas*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de www.repositorio.unan.edu.ni
- Niéreci. (1957). *Supervisión Escolar Democrática*.
- Optimiza la eficiencia de tu empresa. (03 de septiembre de 2013). *El liderazgo empresarial y sus 10 características básicas*. Obtenido de El blog de WorkMeter: <http://es.workmeter.com/blog/bid/312706/El-liderazgo-empresarial-y-sus-10-caracter-sticas-b-sicas>
- Oricoechea. (1999). *Administración*.
- Ortiz Hernandez, R. d., & Soza Tellez, M. G. (2014). *acompañamiento pedagógico y su incidencia en el desempeño docente del centro escolar Manuel Mongalo y Rubio, departemento de Managua Distrito II, turno Vespertino, en el II semestre del año 2014*. Managua: Para optar a la Lic. de pedagogica con mencion en la Admnistracion de la Educacion.
- PEDAGOGICO, E. D. (02 de marzo de 2014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de PROGRAMA DE EDUCACIÓN “LOGROS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES DE : :

<http://www.minedu.gob.pe/opyc/files/Protocolodelacompanantedpedagogico.pdf>

- Pierre. (20 de julio de 2011). *Cual es ña importancia del liderazgo?* Obtenido de Archivos de blog: <http://cualeslaimportanciadellirerazgo.blogspot.com/>
- Popham. (1990). *Evaluacion del Proceso de Enseñanza Aprendizaje*.
- properidad, E. d.-e. (Julio de 2011). *BID-Proyecto SISTEMA INTEGRADO DE FORMACION DE CAPITAL HUMANO* . Recuperado el 22 de Noviembre de 2016, de Contrato No.254 del 2010 Chia, Champus Universitario del puente del COMUN: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-327885_recurso_1.pdf
- Puig, M. A. (2012). *Extraido del libro mismo titulo: liderazgo*. Obtenido de “Para que haya un líder es necesario que haya gente para ser liderada” : http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrlider_actual.htm
- Recursos Humanos. (2016). *con informacion de la consultoria de liderazgo Mind tools (USA)*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>
- rodriguez, w. (s.f.). *Acompañamiento Pedagógico*. Recuperado el 02 de Agosto de 2016, de <http://es.slideshare.net/walitron/acompamamiento-pedagogico-5639894>
- *Rol del Docente Ideal*. (2005).
- Sabater, V. (4 de junio de 2017). *La mente es maravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-inteligencia-emocional/>
- Salamanca, U. d. (s.f.). *Función Académica: El Docente como Tutor*. Recuperado el Domingo de Abril de 2015, de Función Académica: El Docente como Tutor: antia.fis.usal.es/sharedir/TOL/manual/21_funcin_acadmica_el_docente_como_tutor.html
- Salinas, C. (12 de Mayo de 2011). *como debe ser un lider en la actualidad*. Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de Domina tu liderazgo. conviertete en un lider influyente: <https://serunlider7.wordpress.com/2011/05/12/como-debe-ser-un-lider-en-la-actualidad/>

- Sanchez, G. S. (07 de Diciembre de 2013). *Perfil de un líder de alto rendimiento*. Obtenido de <http://old.nvinoticias.com/oaxaca/160845-perfil-un-lider-alto-rendimiento>
- Sánchez, L. Y. (Abril de 2008). *ACOMPANAMIENTO PEDAGÓGICO DEL SUPERVISOR Y DESEMPEÑO*. Recuperado el 03 de septiembre de 2016, de <https://remembranza.wordpress.com/acompanamiento-pedagogico-del-supervisor-y-desempeno-docente-en-las-escuelas-de-iii-etapa-de-basica/>
- Sanchez, Y. J. (abril de 2008). *Intercambio pedagogico*. Obtenido de <https://remembranza.wordpress.com/acompanamiento-pedagogico-del-supervisor-y-desempeno-docente-en-las-escuelas-de-iii-etapa-de-basica/>
- Sandoval, C. A. (2013). *incidencias a la función administrativa que realiza el equipo de dirección en beneficio del ambiente educativo del ambiente educativo del colegio público del poder ciudadano naciones unidas D VI, del municipio de Managua*. Managua.
- Silva, R., & Calderon, J. (II semestre de 2015). *el asesoramiento que realiza el equipo de direccion y su incidencia en la practica docente en secundaria en el colegio Publico Juan Baustita Arrien. para obter de Licencia Pedagogica con mencion a la Educacion Primaria*. managua, Ciudad Sandino, Nicaragua.
- SM, F. (29 de febrero de 2016). Obtenido de <http://www.seminariointernacional.com.mx/blog-La-importancia-de-delegar-funciones-en-una-escuela-inteligente>
- Soza Téllez, B. G., & Hernandez Ortiz, B. d. (julio de 2016). *Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el desempeño docente, Centro Escolar*. Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de SEMINARIO DE GRADUACIÓN: <http://repositorio.unan.edu.ni/708/1/47902.pdf>
- Teruel, S. (28 de Agosto de 2014). *BLOG CAPTIO*. Obtenido de Gestion basados en procesos: <http://www.captio.net/blog/la-importancia-de-la-gesti%C3%B3n-de-proyectos>
- Tesis. (s.f.). Recuperado el Domingo de Abril de 2015, de Tesis: <https://www.google.com/search?q=aspectos+academicos+del+docente&ei=0ulzVfCBI-mRsQT1gYHwDw#q=concepto+de+ejecucion+educativa>
- Torrecilla, J. M. (2008). *APORTACIONES DEL MOVIMIENTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE EFICACIA*. Obtenido de Organizacion para la

cooperacion y el desarrollo economico 2010:
<http://www.fracasoescolar.com/conclusions2008/jmurillo.pdf>

- Torres. (2005). *Rol del Docente Ideal*.
- Torres, A. M. (2006). *monografias.com*. Recuperado el Domingo de Abril de 2015, de *monografia.com*:
<http://www.monografias.com/trabajos35/supervision-educativa/supervision-educativa.shtml>
- trechera, J. I. (2012). *liderazgo*. Obtenido de Tipos de liderazgo:
http://perso.wanadoo.es/valzam1/lbrtipos_de_liderazgo.htm
- Vasquez, R. A. (2011 - 2015). *Plan Estratégico*. Obtenido de file:///C:/Users/pc/Downloads/62-229-1-PB.pdf
- Vidal, P. (Madrid de junio de 2016). *observatorio del tercer sector*. Obtenido de Como mejorar la eficacia en la elaboración y gestión de proyectos en las fundaciones:
http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/gestion_proyectos_aef.pdf
- Wikipedia. (18 de Enero de 1995). *Wikipedia*. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de Wikipedia: www.wikipedia.com
- *Wikipedia*. (11 de Marzo de 2015). Recuperado el 03 de Septiembre de 2016, de Wikipedia: www.wikipedia.com
- Wikipedia. (18 de abril de 2015). http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_escolar. Recuperado el abril de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_escolar: www.wikipedia.com
- Wikipedia. (18 de Abril de 2015). *Wikipedia*. Recuperado el Domingo de Abril de 2015, de Wikipedia:
http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_escolar
- Zulatay, A. (s.f.). *actividad clave: asegurar el avance y resultados de los procesos de enseñanza-aprendizaje*. Recuperado el 12 de septiembre de 2016, de Gestion y Direccion Escolar de calidad:
http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/Image/pasionxliderar/2011/pdf/competencia6/C6_AC1_R2_ejemplo.pdf

XII. ANEXOS



12.1 INSTRUMENTOS

UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

“Año de la Universidad Emprendedora”

Carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

ENTREVISTA A DIRECTORA

INTRODUCCIÓN: Por medio de la presente le solicitamos a usted información del quehacer educativo del Colegio, 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 de la Educación. Agradecemos su valioso tiempo, y colaboración para la realización del estudio.

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 colegio Público San Sebastián.

I. Datos Generales

Edad: _____ Fecha: _____ Nivel Académico: _____

Especialidad: _____

Años de Experiencia laboral: Director _____ Docente: _____

Tiempo que lleva laborando en este Centro Escolar: _____

II. Desarrollo

A. 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? Sí_____ No_____
- 3) ¿Toma decisiones efectivas y oportunas? ¿Cómo lo hace?
- 4) ¿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) _____
- 5) ¿Cumple con las funciones administrativas de un líder, como: Función interpersonal, informativa y decisoria? ¿De qué manera la cumple?

B. Proceso de gestión

➤ Planificación:

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

➤ Ejecución:

- 9) ¿Qué tipo de proyecto o gestiones se han realizado en el centro?
- 10) ¿Supervisa los proyectos y gestiones que se realiza en el centro?

➤ Evaluación:

- 11) ¿Qué proyectos o gestiones necesita implementar para mejorar la calidad educativa?
- 12) ¿Evalúa los proyectos o gestiones que realiza? ¿Con que frecuencia?
- 13) ¿Qué funcione administrativa lleva a cabo en la institución?
- 14) ¿La comunidad educativa participa en la elaboración y ejecución de los proyectos o gestiones que realiza la dirección del centro?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

“Año de la Universidad Emprendedora”

Carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

ENCUESTA A DOCENTES

INTRODUCCIÓN: Estimado(a) Docente por medio de la presente le solicitamos a usted información del quehacer educativo del Colegio Público San Sebastián, 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.

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

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

A. 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? Sí _____ No _____

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

5) ¿El personal administrativo delega funciones? ¿en quién?

B. Proceso de gestión

➤ Planificación

6) Tienes conocimiento sobre la misión y visión del instituto: Si _____ No _____

7) ¿Cómo docente se le da a conocer el plan anual (POA)? Sí _____ No _____

8) ¿Cuáles son los tipos de planes que elabora el instituto y quienes participan en su elaboración?

➤ Ejecución:

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

Pedagógica _____ Infraestructura _____

10) La dirección Supervisa y da seguimiento a los proyectos y gestiones que se realiza en el centro? Sí _____ No _____

➤ Evaluación:

11) ¿Qué necesidades existe actualmente en el centro?

12) Evalúa los proyectos o gestiones que realiza la dirección. Sí _____ No _____

13) ¿La dirección da a conocer los resultados obtenidos en los proyectos y gestiones que se realizan en el centro? Sí _____ No _____

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



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

“Año de la Universidad Emprendedora”

Carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Introducción:

Por medio de la presente obtendremos información del quehacer educativo del Colegio Público San Sebastián, 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.

ASPECTO A OBSERVA	Excelente	Bueno	Regular
El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.			
El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.			
El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes			
El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.			

El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.			
director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.			
El director promueve una ética de trabajo.			
El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, La misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.			
El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.			
El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.			
Existe disposición por parte del Director para atender iniciativas de proyecto que le den solución a posibles necesidades de la instituciones			



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

“Año de la Universidad Emprendedora”

Carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Introducción

Por medio de la presente obtendremos información de las gestiones de proyecto que se han realizado del Colegio Público San Sebastián, 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.

GESTIONES DE PROYECTO	SI	NO
Proyectos de construcción		
Proyecto de desarrollo de productos y servicios		
Proyectos de informático		
Proyectos institucionales		
Proyecto técnicos		
Proyecto escolar		
Proyecto integradores		
Proyecto científicos		



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

“Año de la Universidad Emprendedora”

Carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación

GUIA METODOLOGÍA

FODA EN EL COLEGIO PÚBLICO SAN SEBASTIÁN

I. INTRODUCCIÓN:

En toda institución educativa existe una interacción entre las características particulares de la misma y el entorno en el que desarrolla su actividad de servicio.

Por lo consiguiente, la necesidad de tener información actualizada de su situación general y particular le va a permitir conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los cuales son apremiante para alcanzar los objetivos propuestos en la institución educativa. Es así, que la aplicación de la Metodología activa participativa: FODA, es recomendable para recopilar la información antes mencionada y tomar las decisiones pertinentes, para mejorar la calidad del funcionamiento de la institución en estudio.

II. OBJETIVO:

Obtener información efectiva del *Colegio Público San Sebastián*, turno vespertino, en relación de la incidencia del liderazgo del directivo en la gestión de proyectos educativos, a través de la aplicación de la estrategia participativa: FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el fin de obtener insumos para la investigación.

III. METODOLOGÍA E IMPORTANCIA DEL FODA:

La estrategia participativa (FODA), es un instrumento de planificación que permite trabajar con toda la información y con los actores de la organización para identificar y evaluar: fortalezas y debilidades a nivel interno de la institución educativa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Es de gran importancia ya que permite facilitar la comprensión e identificación de los objetivos y necesidades fundamentales de la entidad, agilizando la toma de decisiones para posibles soluciones.

IV. CLASIFICACIÓN DEL FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>DEBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de planes • Tipos de Proyectos educativos • Tipos de Programas educativos • Organigrama. • Relaciones interpersonales entre la comunidad educativa. • Cualidades del administrador • Infraestructura. • Seguimiento y evaluación de actividades programadas • Supervisiones. • Capacitaciones. • Utilización de recursos didácticos y tecnológicos. • Servicio a la comunidad educativa: Sala TIC, Laboratorio, Biblioteca, otros • Grupos artísticos, culturales y banda musical. • Servicios que brinda el centro a la comunidad.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral • Comunicación • Gestión a nuevas puertas
<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad ciudadana. • Focos de contaminación. • Riego social: expendios de drogas, bares, traga monedas, otros. • Nivel académico de padres y madres de familia.

12.2 FOTOGRAFÍAS

Fotografía No. 1: Instituto educativo de dos plantas



Fotografía No. 2: aplicando instrumentos a estudiantes



Fotografía No. 3: aplicando instrumentos al personal docente



Fotografía No. 4: Estudiantes en la Cancha del Colegio Público San Sebastián. Simulacro de Autoprotección.



Fotografía No. 5: Panorámica de la Participación de estudiantes del Colegio Público San Sebastián.



fotografía No. 6: equipamiento de aula TIC (aula móvil permanente en el colegio)



Fotografía No. 7: Laboratorio de química totalmente equipada



Fotografía No. 8: Fallas en la construcción de infraestructura del edificio del Colegio Público



Solicitud de permiso para la investigación al delegado Leonardo Navárez


UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**
2017: "Año de la Universidad Emprendedora"

Managua, 30 de septiembre del 2017

Lic. Leyla Mendoza Jarquín
Directora del Colegio Público San Sebastián

Estimada licenciada:

Por este medio, enmarcados en la modalidad de Seminario de Graduación, las Estudiantes de la Carrera de *Pedagogía con Mención en Administración de la Educación, Facultad de Educación e Idioma, UNAN-Managua*, están desarrollando una investigación titulada: *"Liderazgo de los directivos en la incidencia de Gestión de Proyectos socioeducativos en el Colegio Público san Sebastián, ubicado en el distrito II del departamento de Managua, durante el II semestre del año 2017"*; con el propósito que obtengan información valiosa, que fortalezca el que hacer de la institución educativa y el beneficio de las competencias desarrolladas en las estudiantes.

Por lo antes expuesto, se le solicita a usted de manera especial su autorización para la realización de la investigación, lo cual requiere de la aplicación de estrategias técnicas y procedimientos científicos, entre ellos se menciona: Observación a la institución, análisis documental, entrevista a Directora, encuesta a docente y estudiantes,

De antemano agradeciéndole su amabilidad, esperando de usted una respuesta positiva. Le deseamos éxitos en sus funciones administrativa y académica

Recibido
02/10/17
A=K
7:45. P.m.

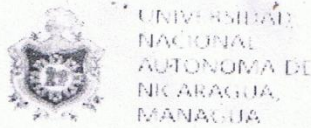
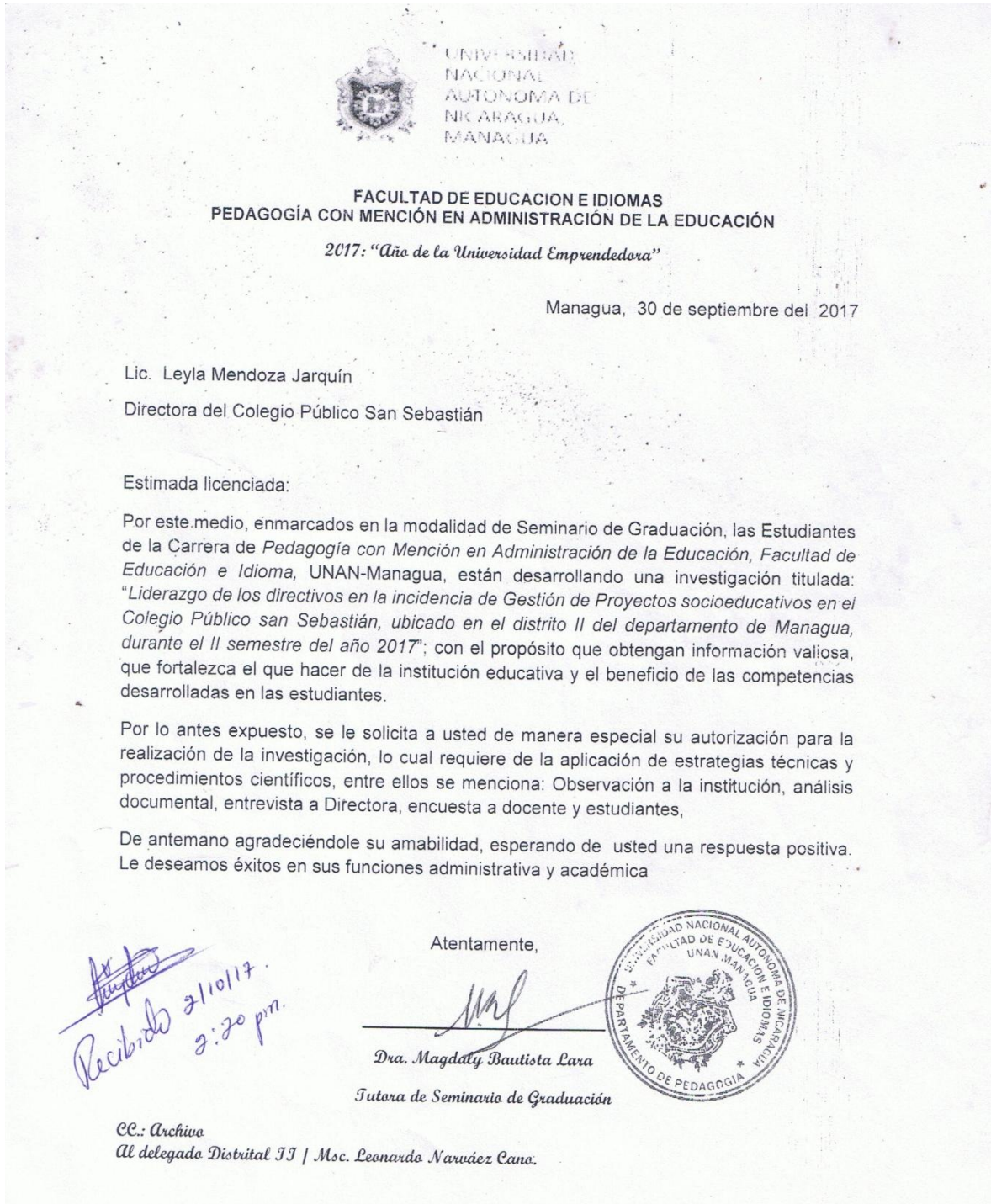
Atentamente,


Dra. Magdaly Bautista Lara
Tutora de Seminario de Graduación




cc.: Archivo
Al delegado Distrital JJ | Msc. Leonardo Navárez Cano.

Estudiantes en la Cancha del Colegio Público San Sebastián. Simulacro de Autoprotección.



FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

2017: "Año de la Universidad Emprendedora"

Managua, 30 de septiembre del 2017

Lic. Leyla Mendoza Jarquín
Directora del Colegio Público San Sebastián

Estimada licenciada:

Por este medio, enmarcados en la modalidad de Seminario de Graduación, las Estudiantes de la Carrera de *Pedagogía con Mención en Administración de la Educación, Facultad de Educación e Idioma*, UNAN-Managua, están desarrollando una investigación titulada: "*Liderazgo de los directivos en la incidencia de Gestión de Proyectos socioeducativos en el Colegio Público San Sebastián, ubicado en el distrito II del departamento de Managua, durante el II semestre del año 2017*"; con el propósito que obtengan información valiosa, que fortalezca el que hacer de la institución educativa y el beneficio de las competencias desarrolladas en las estudiantes.

Por lo antes expuesto, se le solicita a usted de manera especial su autorización para la realización de la investigación, lo cual requiere de la aplicación de estrategias técnicas y procedimientos científicos, entre ellos se menciona: Observación a la institución, análisis documental, entrevista a Directora, encuesta a docente y estudiantes,

De antemano agradeciéndole su amabilidad, esperando de usted una respuesta positiva. Le deseamos éxitos en sus funciones administrativa y académica

Atentamente,

Dra. Magdaleny Bautista Lara

Tutora de Seminarios de Graduación



CC.: Archivo
Al delegado Distrital II | Msc. Leonardo Navárez Cano.

12.3 PRESUPUESTO

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO C\$	PRECIO UNITARIO U\$	COSTO TOTAL U\$
A. RECURSOS HUMANOS(Técnicos de investigación)				
<ul style="list-style-type: none"> Maryam Alemán Medrano Lidia de la Concepción Díaz Ericka Yesenia Zeledón 	3	3,500	116.67	350.01
Sub- Total		3,500	116.67	305.01
B. RECURSOS TECNOLOGICOS Y MATERIALES				
<ul style="list-style-type: none"> Alquiler de Computadoras Impresiones Papelería Material Didáctico Alquiler de Local 	3 computadoras	200.1 300.00 400.00	6.67 10 13.33	20.01 30 13.33
	3 Juegos	500.1 3,500	16.67 116.67	16.67 116.67
Sub-Total		4,900.2	163.34	196.68
C. TRANSPORTE		500	16.67	50
Sub- Total		500	16.67	50
D. REFRIGERIO DE PARTICIPANTES	4 familiares			
<ul style="list-style-type: none"> Refresco Repostería Utensilios varios. 	15 LT	67.50	2.25	11.25
	50	7.50	0.25	12.50
	50	50.1	1.67	1.67
	50	25.5	0.85	2.55
Sub-Total		150.601	5.02	28.69
IMPREVISTO		1,500	50.00	50.00

TOTAL		10,550.801	351.69	630.38

Costo Total Del Proyecto: U\$ 630.68 Seiscientos Treinta con Sesenta Y Ocho centavos Dólares.

Equipo Técnico Del Proyecto

Celular: 8888-5562

12.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

“Año de la Universidad Emprendedora”

CRONOGRAMA DE TRABAJO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACION APLICADA

OBJETIVOS GENERALES:

a. Conceptuales

- Fundamentar científicamente en el proceso de enseñanza- aprendizajes los documentos normativos y organizativos que rigen el funcionamiento de la modalidad de seminario de graduación de la carrera de pedagogía con mención en administración de la educación
- Examinar la relación asertiva entre el protocolo de investigación elaborado por los estudiantes y la guía metodológica evaluativa orientada por el departamento de pedagogía
- Comprender el proceso de desarrollo de la Modalidad de Seminario de Graduación
- Brindar de forma sistemático el acompañamiento pedagógico a los (as) estudiantes que participa en la modalidad del Seminario de Graduación

b. Procedimentales

- Aplicar las estrategias, métodos, procedimientos y técnicas con el soporte científico, con el fin del fortalecimiento del aprendizaje significativo de los (as) estudiantes, durante el proceso de desarrollo de la investigación.
- Desarrollar en los estudiantes de la carrera de Administración de la Educación los conocimientos, habilidades, capacidades, valores y actitudes positivas, con respecto al proceso de desarrollo de la investigación socioeducativa.

c. Actitudinales

- Reflexionar con una actitud crítica los documentos normativos, técnicos pedagógicos y organizativos que orientan el funcionamiento de la Modalidad de Seminario de Graduación.
- Garantizar con responsabilidad la entrega en tiempo y forma del informe final de investigación a las autoridades académicas del Departamento de Pedagogía.

N°	Etapas	Descripción	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE				Equipo de Trabajo	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
I	Fundamentos Básicos	Análisis de documentos Científico, Normativos y Organizativos del Seminario de Graduación																		Mariam Ixochilt Alemán Medrano. Lidia de la Concepción Díaz Ericka Yesenia Zeledón	
1.1		Revisión del informe de investigación (Protocolo): Tema, Antecedentes, Justificación, Problema y Objetivos																			Tutora: Dra. Magdaly Bautista Lara con equipo de trabajo
1.23		Presentación en la JUDC																			Mariam Ixochilt Alemán Medrano. Lidia de la Concepción Díaz Ericka Yesenia Zeledón
II.	Avance de la	Marco Teórico.																			Mariam Ixochilt

N°	Etapas	Descripción	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE				Equipo de Trabajo
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
2.1	investigación	Preguntas Directrices Operalización de variables																		Alemán Medrano. Lidia de la Concepción Díaz Ericka Yesenia Zeledón
		Diseño Metodológico Elaboración y Validación de instrumentos																		Mariam Ixochilt Alemán Medrano. Lidia de la Concepción Díaz Ericka Zeledón
		Aplicación de Instrumentos Procesamiento y análisis de la información																		Mariam Ixochilt Alemán Medrano. Lidia de la Concepción Díaz Ericka Zeledón
		Conclusiones Recomendaciones Propuesta de mejora y Bibliografía																		Mariam Ixochilt Alemán Medrano. Lidia de la Concepción Díaz Ericka Yesenia Zeledón
III.	Estructura final de las investigación	Informen final de la investigación																		Mariam Ixochilt Alemán Medrano. Lidia de la Concepción Díaz

N°	Etapas	Descripción	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE				Equipo de Trabajo		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
																				Ericka Zeledón	Yesenia	
4.1		Evaluación final de la modalidad de Seminario de Graduación																		Mariam Alemán Medrano. Lidia de la Concepción Díaz Ericka Zeledón	Ixochilt	Yesenia

