



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Incidencia del Liderazgo del Director en el desempeño de las Funciones Administrativas en el Colegio Público “República de Argentina” del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017.**

Trabajo de Seminario de Graduación presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

**Autores:**

Tec. Sup. Álvaro Federico García Espinoza.

Tec. Sup. Helen Petronila Solano Tórrez.

**Tutor:** Msc. Martha del Socorro González Rubio.

Managua, 02 de Diciembre del 2017





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

2017

Año de la Universidad Emprendedora"



**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Incidencia del Liderazgo del Director en el desempeño de las Funciones Administrativas en el Colegio Público “República de Argentina” del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017.**

Trabajo de Seminario de Graduación presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

**Autores:**

Tec. Sup. Álvaro Federico García Espinoza.

Tec. Sup. Helen Petronila Solano Tórrez.

**Tutor:** Msc. Martha del Socorro González Rubio.

Managua, 02 de Diciembre del 2017

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	4
I. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	8
2.1. Objetivo General .....	11
2.2. Objetivos Específicos.....	11
III. MARCO TEÓRICO.....	12
3.1. Liderazgo .....	12
3.1.1. Liderazgo académico.....	13
3.1.2. Liderazgo administrativo.....	13
3.1.3. Estilos de liderazgo.....	14
➤ Autocrático.....	14
➤ Democrático .....	14
➤ Liberal o líder Laissez Fraire .....	15
3.1.4. Funciones de un Líder .....	16
3.1.5. Cualidades del Líder .....	17
3.1.6. Relaciones humanas.....	19
3.1.7. Resolución de Conflictos .....	20
3.1.8. La comunicación.....	21
3.1.9. Niveles de comunicación.....	22
3.1.10. Inteligencia emocional .....	23
3.1.11. La Inteligencia Emocional en la toma de decisiones .....	23
3.2. Funciones administrativas.....	24
3.2.1. Función Administración.....	24
➤ Concepto de Administración.....	24
3.2.2. Función Planificación.....	26
➤ Principios de la planificación:.....	27
➤ Tipos de la planificación .....	28
3.2.3. Función Organización .....	30
Principios de la Organización .....	31
➤ Tipos de Organizaciones.....	32
➤ Organizaciones Según Sus Fines.....	33
➤ Organizaciones Según su Formalidad.....	33

➤ Organigramas .....	36
3.2.4. Función Dirección .....	38
➤ Conceptos de dirección .....	38
➤ Principios de Dirección .....	39
➤ El principio de la coordinación de intereses .....	39
➤ Impersonalidad de mando. ....	39
➤ De la supervisión directa. ....	39
➤ De la vía jerárquica. ....	39
➤ De la resolución del conflicto. ....	40
➤ Aprovechamiento del conflicto. ....	40
3.2.5. Función Control .....	41
➤ Principios de control.....	41
➤ Equilibrio: .....	41
➤ De los objetivos: .....	42
➤ De la oportunidad: .....	42
➤ De las desviaciones: .....	42
➤ Costeabilidad:.....	42
➤ De la función controlada .....	42
➤ De los estándares. ....	43
➤ Del principio de excepción: .....	43
➤ Etapas de control .....	43
➤ Establecimiento de estándares .....	43
➤ Medición de resultados.....	44
➤ Corrección .....	44
➤ Retroalimentación.....	44
➤ Supervisión o Acompañamiento Pedagógico.....	44
➤ Técnicas de supervisión.....	45
Entrevista .....	45
Visitas a clases .....	46
Reuniones con el personal .....	46
Trabajo de comisiones .....	46
Clases de demostraciones .....	46
Observaciones: .....	46
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES .....	48
V. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES.....	49

VI.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	54
6.1.	Enfoque del estudio .....	54
6.2.	Tipo de estudio.....	54
6.3.	Población y muestra.....	55
6.4.	Técnicas de recolección de datos.....	56
6.6.	Plan de análisis .....	59
6.7.	Validación de los instrumentos.....	59
VII.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	60
	El liderazgo democrático.....	61
VIII.	CONCLUSIONES .....	131
IX.	RECOMENDACIONES.....	133
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	135
XI.	ANEXOS .....	139

## **Dedicatoria**

Dedicamos esta tesis primeramente a Dios nuestro creador que nos dio fuerzas y sabiduría.

A nuestras Madres quienes nos apoyaron todo el tiempo.

A nuestros maestros quienes nunca desistieron al enseñarnos que depositaron su confianza en nosotros.

A todos los que nos apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debemos por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios nuestro Señor y Creador que nos ha dado la fuerza y vitalidad para transitar en este arduo camino de nuestra preparación intelectual.

A nuestros Seres Amados más cercanos.

A nuestros Padres: por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad, muchos de nuestros logros se los debemos a ellos.

A nuestros Hijos y sobrino: Reyhell, Rommell y Kelier, quienes son el motor e inspiración para conquistar las metas propuestas y cumplir con los objetivos trazados, sin ellos no sería lo mismo.

A nuestros docentes: por darnos la luz del saber y guiarnos en el sendero del conocimiento para ser mejores profesionales al servicio de nuestro pueblo.

A nuestra Tutora: Msc. Martha del Socorro González Rubio, por su enfoque en cuidar nuestros saberes del mundo y permitirnos expandir nuestros conocimientos, quien nos ha ayudado a vivir el sueño de superarnos y cumplir con nuestras expectativas y de siempre ir por la actualización constante, exaltamos su labor y le agradecemos con creces por ayudarnos a lograr esta nueva meta.

## **Carta Aval**

La Suscrita Tutora de Seminario de Graduación, hace constar que el Informe Final del trabajo de investigación titulado: Incidencia del Liderazgo del Director en el desempeño de las Funciones Administrativas en el Colegio Público “República de Argentina” del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017, elaborado por los Técnicos Superiores *Álvaro Federico García Espinoza y Helen Petronila Solano Tórrez*, presentado para optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración de la Educación, se le incorporaron todas las observaciones realizadas por el Tribunal de Jurados durante el acto de Defensa.

Este Trabajo de Investigación fue presentado en el acto de Exposición y Defensa, el día 13 de diciembre del año 2017.

Se extiende la presente Carta Aval, a los once días del mes de enero del dos mil dieciocho, en la Ciudad de Managua, Nicaragua.

*Msc. Martha González Rubio*  
Tutora

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo valorar incidencia del liderazgo del Director en el desempeño de las funciones administrativas del Colegio Público “República de Argentina” del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017.

En el diseño Metodológico se tomó en cuenta lo siguiente: es un estudio que está dirigido por el enfoque mixto el cual se caracteriza por su pluralismo metodológico o eclecticismo, la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas, usa la recolección de datos, es una investigación con base en el análisis de las estadísticas. Los instrumentos aplicados fueron: guía de entrevista, guía de análisis documental y guía de encuesta, los que se aplicaron a los actores involucrados, que conforman a la comunidad educativa, como la Directora, los docentes y estudiantes.

Los resultados obtenidos más relevantes son: el liderazgo que ejerce la Directora tiene características que la aproximan al liderazgo democrático, pero también tiene rasgos de otros estilos como el liderazgo autocrático, las destrezas y atributos que debe tener la Directora no son manifestadas en su totalidad, se evidencia rasgos de falta de liderazgo de la Directora en sus funciones tanto administrativas, como en las académicas.

Las recomendaciones sugeridas a la institución educativa son: fomentar estrategias que mejoren la comunicación entre dirección y docentes, integrar en el proceso de planificación actividades que contengan acciones para generar un buen clima organizacional, desarrollar mecanismos de liderazgo que abarquen todos los aspectos administrativos, participación activa de toda la comunidad educativa en la elaboración de los diferentes planes propuestos por la administración de la institución educativa, apoyar a la dirección en sus funciones como líder administrativo de la institución educativa y practicar mecanismos

propuestas que faciliten y mejoren la comunicación y las relaciones entre la dirección y estudiantes, docentes y estudiantes.

## **I. INTRODUCCIÓN.**

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua contempla como culminación de los estudios universitarios el desarrollo de un trabajo investigativo, el cual fortalece el perfil de los profesionales que se gradúan en esta casa de estudios, para dar un mejor rumbo al presente y futuro de Nicaragua, este trabajo permite optar al Título de Licenciatura en Pedagogía con mención en la Administración de la Educación, además de dar aportes y alternativas de solución a las problemáticas encontradas para la mejora de situaciones reales en el contexto educativo.

El liderazgo es un conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en los demás, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros y objetivos planteados, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además así como la capacidad de socializar.

Su influencia en los procesos de la administración para que esta se desarrolle de manera ordenada y sistematizada a través de los principios, técnicas y práctica que tiene, para apoyar la consecución de los objetivos de una organización para obtener los resultados con la mayor eficiencia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos y materiales desde la planificación, organización, dirección y control.

El informe está organizado de la siguiente manera: introducción, objetivos, marco teórico, preguntas directrices, operacionalización de las variables, diseño metodológico, análisis e interpretación de resultados, propuesta de plan de capacitación sobre relaciones humanas, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En Colegio República de Argentina se han desarrollado los trabajos y prácticas académicas orientadas en el plan de estudio de la carrera Pedagogía con Mención en la Administración de la Educación desde el año 2014 al 2017, por el mismo equipo de alumnos que va a desarrollar la investigación para la clase de Seminario de Graduación y en el transcurso de esos procesos se han identificado debilidades en el ejercicio directivo enfocado en la parte administrativa del centro ya que los procedimientos para el cumplimiento del mismo no han sido los adecuados por factores internos y externo que influyen en el liderazgo de la Directora.

Por lo antes expuesto en el Colegio se puede observar una polaridad en la Dirección debido a que hay un Liderazgo que está siendo parcialmente bloqueado desde la toma de decisiones por un grupo de docentes del turno vespertino que claramente muestran su desafecto con la directora y esto incide de manera directa en las funciones administrativas de la misma.

De seguir esta situación en el Colegio en estudio, claramente podrían suscitarse repercusiones en las actitudes de los docentes centradas en la indisciplina laboral, tales como: No acatar las orientaciones de la Directora, promover un clima de falta de comunicación, entre otras; las situaciones anteriores fueron evidenciadas por el equipo de prácticas en vistas desarrolladas al colegio en el período de tiempo antes mencionado, por lo tanto esto va a repercutir de forma contradictoria a las orientaciones emitidas por las autoridades del MINED en relación al proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y alumnas del colegio.

Debemos de apuntar al logro de un ambiente laboral agradable, incorporando a los diferentes actores que intervienen en educación tales como dirección, cuerpo docente, sindicato, estudiantes y padres de familia para que entre todos y todas

aportemos desde cada uno de los espacios a fomentar un ejercicio directivo eficiente, armonioso y capaz de dar solución a las necesidades y problemáticas presentes en el centro educativo.

Ante lo antes expuesto, resulta propicio manifestar que mediante este proceso de investigación se trató de dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia del liderazgo del Director en el desempeño de las funciones administrativas del Colegio Público "República de Argentina" del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017?

## **1.2. Antecedentes**

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

### **1.3. A nivel internacional**

a) En la tesis de grado para obtener el título de Pedagogía con orientación en administración evaluación educativa en el grado de Licenciada la autora (Castillo, 2015) en su tesis sobre Función Administrativa del Director y la implementación en el Currículum Nacional Base, desarrollada en Quetzaltenango, Guatemala llegando a las siguientes conclusiones:

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

asimismo los docentes no cuentan con ejemplares en físico del Currículum Nacional Base.

- 4) Se demostró que los directores no tienen una formación administrativa adecuada para dirigir los centros educativos y se han acomodado al trabajo que realizan.
- b) Otro tesina referida al Liderazgo y su incidencia en la Administración, elaborado en Guatemala por (Hernández, 2014), para obtener la Licenciatura en Pedagogía y Administración de la Educación, titulada "El Liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de departamento de Suchitepéquez" llego a las siguientes conclusiones:
1. Con referencia al tipo de liderazgo que prevalece en los administradores escolares de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria del departamento de Suchitepéquez, puede aseverarse que en su mayoría, se practica el liderazgo autocrático, puesto que no se respetan las opiniones de docentes ni se asume responsabilidad en la ejecución de las diferentes actividades escolares que se realizan durante el ciclo escolar, ya que los docentes son los únicos encargados de asumir la responsabilidad de las comisiones que se les asignan Asimismo, hay directores que toman decisiones por sí solos, sin consensuar con el personal docente.
  2. Las destrezas y atributos de liderazgo que deben poseer los administradores escolares para entender y mejorar el proceso administrativo escolar de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de Suchitepéquez, son sin duda alguna: mantener un liderazgo democrático, que les permita respetar la opinión de los demás, una actitud positiva de diálogo, fortalecer sus

conocimientos y habilidades, practicar la verdad en todo momento, aceptar sugerencias y promover la participación de todos, entre otros.

3. Para que el liderazgo favorezca el desarrollo de una administración eficiente y eficaz en los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de Suchitepéquez, es necesario que los directores reconozcan los beneficios que se logran al poner en práctica el liderazgo y con base a ello, concreten a nivel de sus establecimientos, aspectos esenciales tales como: buena comunicación, adecuadas relaciones interpersonales, trabajo en equipo, buen clima organizacional, idóneo proceso de toma de decisiones, entre otros.

#### **1.4. A nivel Nacional**

En el centro de documentación de la Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Autónoma de Managua, del departamento de Pedagogía "CEDOC", se encontró registros de investigaciones que se relacionan con el tema de Liderazgo del Director y su Incidencia en las funciones administrativa, recopilando las siguientes:

- a) Los autores (Molina & Hernandez, 2016), en la investigación sobre Liderazgo del Director en la Función Administrativa del "Colegio Público Dr. Salvador Mendieta Cascante", Distrito V, durante el año 2016, Departamento de Managua, donde los resultados más relevantes en este estudio, fueron:
  1. El tipo de liderazgo del director lo identifican de estilo democrático, lo que puede favorecer a la comunidad educativa porque el director fomenta la participación entre estudiantes y maestros, escucha, opina y los respeta. Ejerce liderazgo en las diferentes actividades del centro, promoviendo un clima de cooperación e involucrando a la comunidad educativa.

2. A través de los encuestados, en su mayoría, se puede evidenciar que tanto estudiantes como padres de familia coinciden que las relaciones con las autoridades del centro educativo son excelentes.
  3. Estudiantes y docentes coinciden en otra fortaleza, en que el Director estimula y fomenta a la comunidad a la participación activa.
- b) Otro estudio de (Muñoz & Mejía, 2014) titulado "El Liderazgo del Director y su incidencia administrativa en el centro Escolar "José Dolores Estrada" del distrito VI de Managua, Departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2014", llegó a las siguientes conclusiones.
1. Las funciones administrativas que aplica el director no son cumplidas al cien por ciento puestos que realiza diversas actividades que demandan de su tiempo, impidiendo realizar funciones meramente administrativas. Además no cuenta con manual de funciones que especifique su roll.
  2. El centro no cuenta con cuerpo administrativo que permita el cumplimiento eficiente de las funciones administrativas limitando de esta forma la buena andanza del mismo.
  3. El liderazgo que ejerce el director es democrático esto le permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, pero se requiere mayor dominio de las funciones y empoderamiento del cargo.
  4. El director a pesar que no posee los conocimientos y experiencias para desempeñar el cargo ha realizado diferentes proyectos en pro del centro escolar.

### **1.5. A nivel Local**

En el Colegio Público República de Argentina, ubicado en el distrito VI de Managua, en el Barrio Oswaldo Manzanares, se constató que no se ha llevado a cabo algún estudio relacionado al tema antes descrito, siendo esta la primera investigación que se desarrolló, por lo tanto servirá de base informativa para futuras investigaciones.

### **1.6. JUSTIFICACIÓN**

Se consideró importante abordar el tema de Liderazgo del Director y su incidencia en las Funciones Administrativas, en primer lugar, para fortalecer nuestros conocimientos adquiridos durante la carrera, en segundo lugar, el tema de investigación surge como producto de un diagnóstico realizado en el I semestre del 2017, en el que se detectó la problemática y nos propusimos la iniciativa de realizar nuestro trabajo de seminario para profundizar en el fenómeno para encontrar posibles alternativas de solución.

Por lo antes expuesto permitirá el análisis de las variables que intervienen en el desarrollo del liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas y una vez culminado el estudio, se contribuirá a mejorar la calidad del desempeño laboral administrativo y servirá de herramienta de consulta para futuros estudiantes de Pedagogía con Mención en la Administración de la Educación.

Los principales beneficiados en el desarrollo de esta investigación son el equipo de dirección y la comunidad educativa en general del Colegio Público República de Argentina, con la finalidad, que los involucrados reconozcan su propia realidad la cual permitirá reflexionar sobre la importancia de mantener un clima organizacional óptimo que fortalezca el liderazgo del director en el ejercicio de las

funciones administrativas asumiendo las políticas y orientaciones emanadas del Ministerio de Educación y por ende de la Directora del centro en estudio.

El conocimiento que se ha generado de este estudio para los involucrados representa una oportunidad para establecer o plantear propuesta de líneas de acción o estratégicas para atender a sus propias necesidades a través del liderazgo y función administrativa de sus autoridades.

La función del director escolar y su incidencia en las funciones administrativas conlleva a cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas y organización de la escuela en general. Toda esta serie de responsabilidades vinculadas a la enseñanza es naturalmente muy amplia y compleja por lo tanto requiere de ser cuidadosamente analizada y ejecutada con el fin de mejorar la calidad de la educación en la institución educativa, donde los más beneficiados será la comunidad educativa en general.

Por otra parte, la UNAN – Managua en el cumplimiento de una de sus funciones sustantivas, como es la extensión social, retribuye al pueblo nicaragüense a través de este estudio, el aporte al desarrollo de la educación como elemento esencial para el desarrollo del país.

Finalmente, los estudiantes de la carrera y responsables de la planificación y ejecución de este estudio han tenido la oportunidad de demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas en el afán de brindar aportes a las comunidades educativas del país impregnados de una actitud propositiva con

valores humanísticos como el respeto a las características culturales de las comunidades educativas.

## **II. OBJETIVOS.**

### **2.1. Objetivo General**

➤ Valorar incidencia del liderazgo del Director en el desempeño de las funciones administrativas del Colegio Público "República de Argentina" del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017.

### **2.2. Objetivos Específicos**

➤ Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en el ejercicio de las funciones administrativa del director del Colegio Público "República de Argentina" del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017.

➤ Determinar las destrezas y atributos del Liderazgo que debe tener el Director del Colegio Público "República de Argentina" del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017.

➤ Describir el desempeño de las Funciones Administrativas que realiza el Director en el Colegio Público "República de Argentina" del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017.

➤ Diseñar estrategias de capacitación sobre Relaciones Humanas que mejore el liderazgo del director en el desempeño de las Funciones Administrativas en el Colegio Público "República de Argentina" del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017.

### **III. MARCO TEÓRICO**

En este apartado se da la fundamentación desde el punto de vista teórico de las variables que se utilizan en el estudio el cual se desarrolló en el colegio público República de Argentina, las cuales se detallan a continuación:

#### **3.1. Liderazgo**

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

Según el Diccionario Enciclopédico (Martin, Puig, Ruíz y Vera, 2009) define como líder: "Impulsor o iniciador de una conducta social. Dirigente, jefe con la aceptación voluntaria de sus seguidores".

Este concepto hace referencia a que el líder es alguien que es capaz de influenciar a otros para iniciar una conducta social, llamativamente lo llama jefe, con la salvedad que es un jefe con la aceptación voluntaria de sus seguidores, no un jefe impuesto.

Otros expresan como (Rojas y Gaspar, 2006, pág. 11) en su Libro "Bases del Liderazgo en Educación", se define al líder o líderes como: "como personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por o para su comunidad".

Nótese que en este concepto se agregan palabras como: competentes, arte, conducción, futuro, lo que indica que el líder o los líderes son personas que han desarrollado competencias específicas para actuar como tal, a su vez tienen el arte, son artistas en el hecho de conducir a otros hacia una estancia deseada, por lo que también podemos pensar que los líderes son personas visionarias.

De acuerdo con (Lussier y Achua, 2007, pág. 5), no existe una definición universal sobre liderazgo, sin embargo, proponen: "Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio".

Comprendemos como las definiciones son coincidentes en cuanto a que el líder propone cambio, influye en los demás para alcanzar determinados objetivos, y se agrega en este último concepto una influencia recíproca entre líderes y seguidores.

### **3.1.1. Liderazgo académico**

El liderazgo (Yáñez, 2013), forma parte del marco de referencia de la educación superior; sin embargo, comúnmente aparece asociado a la ocupación de un cargo formal en la estructura jerárquica de las instituciones. Por el contrario, con base en el concepto de identidad social, el liderazgo académico como aquel que se manifiesta en la manera en que los investigadores definen la realidad en sus disciplinas o campos específicos de estudio y se sostiene que los líderes académicos se caracterizan por ser mentes creativas capaces de abrir nuevas direcciones en la generación y transmisión del conocimiento.

### **3.1.2. Liderazgo administrativo.**

Según (Ledazma, 2013), en su tesis sobre el liderazgo administrativo se refiere a que un líder debe de ser: "Además tiene la responsabilidad de sacar adelante el proyecto asignado y destacar individual como grupalmente por ser una persona entusiasta, creativa, hábil, con iniciativa y perseverante para que este pensamiento sea transmitido a su grupo de trabajo".

Es así, como podemos analizar que en casi todos los equipos de trabajo se encuentra una persona, que sobresale de las demás desarrollando una visión ante las dificultades y con una gran decisión para resolver y sortear las circunstancias. Pero que lo es aún más la integridad, honestidad, humildad, valentía, compromiso,

sinceridad, pasión, confianza, positivismo, genio, determinación, compasión, motivación y sensibilidad, ya que estas cualidades lo hacen verdaderamente humano y preocupado por su entorno.

Estos son ciertos tipos de líderes, no solo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica de las empresas de hoy donde mencionamos cuatro de los diferentes tipos existentes y que al pasar los días se van creando muchos más por las competencias y cambios en la transformación de liderar.

### 3.1.3. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se refieren a los tipos de conductas de los líderes cuando incluyen los intereses de la organización y los personales en el logro de alguna meta u objetivo.

Según (Humanos.com, 2011), nos describe los tres tipos de liderazgos más reconocidos, los cuales son:

- **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 puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

- **Democrático:** las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.

Tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

- **Liberal o líder Laissez Faire:** Laissez Faire es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Además de haber leído sobre estos tipos de líderes, relacionaremos y resaltaremos uno o más aspectos de otros tipos de liderazgos que nos ayuden a identificar el liderazgo que se ejercen los directores para dar respuesta al estudio.

Según (Stephen P. Robbins, 2009), nos describe tres tipos de líderes los cuales son:

- **Líder Carismático:** es el que posee cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper-manos o, al menos, poderes específicos excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder.

Ha habido cierto número de estudios que tratan de identificar las características del líder carismático. Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal.

- **Líder Transformacional:** Es la clase de líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los **líderes transformacionales** inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.
  
- **Líder Transaccional:** Este liderazgo consiste en el intercambio de la recompensa por el esfuerzo y las promesas por el buen desempeño, además reconoce logros, observa y busca desviaciones de las reglas estándares para emprender acciones correctivas, esto si los estándares no se cumplen, también abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones.

Al final tenemos varias definiciones de liderazgos las cuales dos de ellas se relacionan entre sí, como la del liderazgo transformacional con el liderazgo democrático y el liderazgo transaccional con el liderazgo autocrático, esto permite identificar y describir el tipo de liderazgo que tendremos en este estudio.

#### **3.1.4. Funciones de un Líder**

Según el sitio web ([comofuncionaque.com](http://comofuncionaque.com), 2015), nos da 10 funciones principales de los líderes las cuales son:

- Eligen los objetivos más significativos: A menudo el plan es dibujado de tal manera que la ejecución de las partes llevaría en última instancia al logro del objetivo del grupo.
- Coordinan las actividades.
- Ayudan a interpretar los eventos.
- Elige una política empresarial cooperativa: Por ello incentiva el cooperativismo, el trabajo en equipo y el crecimiento dentro la propia empresa.
- Facilita el aprendizaje y crecimiento.

- Crea una fuerza colectiva.
- Promueve la Responsabilidad Social Corporativa.
- Recompensa el esfuerzo: Premia y refuerza el trabajo bien hecho y los objetivos conseguidos para ayudar a que sus empleados estén cada día más motivados.
- Actúa como mediador o árbitro: No obstante, su función principal es la de establecer un buen ambiente laboral y unas buenas relaciones, por lo que se encarga de reducir las tensiones y restablecer la armonía.
- Obtiene los recursos necesarios para su empresa.

### 3.1.5. Cualidades del Líder

Tomando en cuenta que el Líder debe de tener cualidades necesarias para estar al frente de grupo de personas a como lo está la Directora del Colegio Público República de Argentina hacemos referencia a las que necesariamente se requieren según el contexto donde se desarrolló el estudio.

Según (Liderazgo, 2012), mencionan una serie de cualidades, las cuales son:

#### ➤ **Conocerse a sí mismo**

Ha de reconocer sus debilidades para intentar paliarlas y potenciar sus puntos fuertes. No puede dirigir eficazmente a los demás si no ha aprendido a dirigirse y controlarse a sí mismo.

#### ➤ **Disposición a los cambios**

El **líder** eficaz trabaja inmerso en el cambio en vez de resistirse a él. Quizás el cambio será la única constante en el futuro y el **líder** debe aceptar como un reto el trabajar en continuo avance y aprendizaje.

#### ➤ **Tener visión**

El **buen líder** tiene una visión clara de lo que puede y quiere conseguir la organización y la transmite. No se trata de mejoras incrementales sino de saltos hacia adelante en la práctica, los procesos y las posibilidades. Necesita para ello

emplear la lógica, la imaginación y la inspiración. Los buenos **líderes** tienen ideales para el futuro; estos ideales ayudan a desarrollar una dinámica de progreso y mejora hacia el objetivo.

➤ **Ser consciente de la realidad presente**

Para dirigirse hacia el ideal se ha de tener muy claro dónde se está situado en el presente. Reconocer los puntos débiles de un proceso, las dificultades y los medios de que se dispone, han de servir para producir un desarrollo activo. La tensión que se genera y que redefiniremos como la energía que nos impulsa fuera de la "zona de confort" hacia una zona desconocida para lograr hacer realidad la visión, se llama "Tensión creativa", definida así por Peter Senge. En ningún caso es provechoso considerar esta tensión como un motivo para rebajar los objetivos, pues esto llevaría a una regresión en lugar de un progreso.

➤ **Tener una escala de valores**

Rasgos como la "integridad" y la "ética" son valores que el grupo percibe como muy importantes a la hora de considerar a un **líder**.

➤ **Utilizar el pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico implica ser consciente de cómo funcionan los procesos y separar las causas de los síntomas. Deming decía que los problemas laborales eran debidos a los sistemas, no a la gente. Según Senge la característica que define a un sistema es que no puede ser entendida como una función de sus componentes aislados. El comportamiento del sistema no depende de lo que cada parte está haciendo, sino de la manera en que cada parte se relaciona con el resto. Con este enfoque se logra estudiar el sistema de organización en sí mismo, aparte de las personas que lo constituyen y permite obtener una perspectiva a más largo plazo.

➤ **Ser buen comunicador**

Ser capaz de transmitir clara y congruentemente un mensaje. Expresarse de forma nítida y sencilla, de forma que los demás puedan comprender que se les dice y que se espera de ellos.

➤ **Ser entusiasta**

Es una cualidad contagiosa que atrae a los demás y ayuda a soportar situaciones complicadas y a seguir confiando en lograr el éxito en lo propuesto.

### **3.1.6. Relaciones humanas**

Además de estas cualidades también es importante que el Líder o el Director tenga el atributo de las buenas Relaciones Humanas la cual le permitirá desarrollarse de manera plena en el ejercicio de sus funciones con el personal a su cargo.

Según (Historia, 2008), las Relaciones Humanas son: Son las dedicadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Otro autor (Pacheco, 1994) dice que: "Las Relaciones Humanas son las comunicaciones entre los seres humanos en busca de su aceptación, comprensión y entendimiento".

Además, podemos decir que sólo por medio de la comunicación interactuante puede haber Relaciones Humanas que aseguren un claro entendimiento entre los padres e hijos, maestros y alumnos, director y maestros, hermanos entre sí, amigos, compañeros de estudios y de trabajo. Es decir, en todo tipo de actividad realizada por el hombre, es necesaria la comunicación y con ella la ínter

actuación, ya que el ser humano no puede vivir aislado porque es por naturaleza un ser gregario.

Después de todo lo descrito sobre las relaciones humanas podemos decir que son importantes para el desarrollo del liderazgo ya que estas son como una cadena o engranaje en una institución educativa, refiriéndonos al personal, porque para que un equipo funcione todas sus partes deben fluir en total armonía ya que si solo una fuera diferente todo el sistema fallaría.

Además, la relación humana tiene un conjunto de reglas y normas que son importantes para el líder para el buen desenvolvimiento del ser humano en su ámbito laboral y social, estas son:

- Permite disminuir los conflictos.
- Usa el entendimiento entre las partes.
- Fomenta el respeto a las diferencias y puntos de vista de otros.
- Reduce las divergencias entre personas.
- Nos lleva a mejorar el ambiente laboral.
- Permite crear relaciones significativas.

### **3.1.7. Resolución de Conflictos**

Según el sitio web (España U. , 2017) El conflicto forma parte de la vida y es un motor de progreso, pero en determinadas condiciones puede conducir a la violencia. Para mejorar la convivencia educativa y prevenir la violencia, es preciso enseñar a resolver conflictos de forma constructiva; es decir, pensando, dialogando y negociando. Un posible método de resolución de conflictos se desarrolla en los siguientes pasos:

- **Definir** adecuadamente el conflicto.
- Establecer cuáles son los **objetivos y ordenarlos** según su importancia.

- Diseñar las posibles **soluciones al conflicto**.
- **Elegir la solución** que se considere mejor y elaborar un **plan** para llevarla a cabo.
- Llevar a la **práctica** la solución elegida.
- Valorar los **resultados obtenidos** y si no son los deseados, repetir todo el procedimiento para tratar de mejorarlos.

### 3.1.8. La comunicación

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

Según (Schaer, 2007), la comunicación es la manera en que las personas se relacionan entre sí.

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

- **Comunicación oral:** el medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral.
- **Comunicación escrita:** la comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.

- **Comunicación no verbal:** cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien también se envía otro no verbal. En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un bar de solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño y un movimiento provocativo del cuerpo, todo envía un significado.

### 3.1.9. Niveles de comunicación:

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

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

- **Nivel neutro:** constituido por relaciones secundarias, es decir, comunicaciones superficiales que permiten la interrelación entre personas a través de las apariencias, la simulación.
- **Nivel de roles:** caracterizado por los roles o papeles sociales que desempeñan las personas, en sus vidas profesionales, laborales o familiares.
- **Nivel de funciones:** el nivel de roles lleva a niveles de funciones de acuerdo con esos roles, así como sus funciones como padre dentro de la familia se diferencian de las funciones que cumplen los hijos, etc.
- **Nivel de personalidad:** Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación, en todos sus niveles.

### **3.1.10. Inteligencia emocional**

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

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

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

#### **3.1.11. La Inteligencia Emocional en la toma de decisiones**

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

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

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

### 3.2. Funciones administrativas

Hablar de las funciones o procesos administrativos es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub – actividades que constituyen el proceso administrativo único; además teniendo en cuenta que es el conjunto de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo una actividad para lograr un objetivo entre los cuales se identifican los siguientes:



#### 3.2.1. Función Administración

##### ➤ Concepto de Administración.

“La Administración es el conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y práctica que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los

resultados con la mayor eficiencia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos materiales y financieros. Algún tratadista menciona 4 funciones administrativas las cuales las dividen en: planificación, organización, dirección y control. Otros consideran que ésta tiene cinco etapas: prever organizar, dirigir, coordinar y controlar". (Soza, 2010, pág. 2).

Existen otros conceptos referidos a la Administración (Administrativa, 2000), donde diferentes autores plantean premisas básicas de lo que es el tema en estudio, entre los cuales podemos mencionar:

- **Claushkov:** define la administración como "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite, bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.
- **Guzmán Valdivia:** "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".
- **E.F. Brech:** "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".
- **J.D. Mooney:** "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".
- **Peterson and Plowman:** "Es una técnica por medio de la cual se determina, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".
- **Koontz and O' Donnell:** consideran la administración como "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- **G.P. Terry:** "Consiste en lograr un objetivo mediante el esfuerzo ajeno".

- **F. Tannenbaum:** "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".
- **Henry Fayol:** considerado por muchos como el verdadero padre de la administración moderna, dice que administrar es "Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
- **F. Morstein Marx** la concibe como: "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva". Es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".
- **F. M. Fernando Escalante:** "Es un conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.
- **Reyes Ponce:** "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Para efectos de este trabajo el equipo de investigadores utilizará las 4 funciones administrativas que son: planificación, organización, dirección y control, la cual identificaremos en el proceso del estudio, tomando en cuenta que estas funciones están vinculadas directamente con el proceso administrativo el cual le da salida a los objetivos establecidos por el colectivo en las instituciones educativas.

### **3.2.2. Función Planificación**

La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacer para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. (Toro, 2012).

➤ **Principios de la planificación:**

Según el documento encontrado en el sitio web (Toro, 2012) expresan que los principios de la planificación más importantes son:

- Principio de la contribución a lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.
- Principio de la primacía de la planificación.
- La primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.
- Principio de la penetración de la planificación.
- Pues la planificación abarca todos los niveles de la empresa.
- Principio de la eficiencia de operaciones por planificación.
- Las operaciones serán eficientes si se efectúan mediante un proceso formal de planificación que abarque objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
- Principio de la flexibilidad de la planificación.
- El proceso de planificación y los planes resultantes deben ser adaptables a las condiciones cambiantes.
- Principio de sincronización de la planificación.
- Los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo.
- Principio de los factores limitantes.
- Los planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboren los planes.
- Principio de estrategias eficaces:

- Una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.
- Principios de programas eficaces:
- Para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y deben estar integrados a la planificación estratégica, táctica y operacional.
- Principios de políticas eficaces:
- Las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y son complementarias y suplementarias de políticas superiores.

➤ **Tipos de la planificación:**

Planificación Estratégica: tal y como la define Steiner: "la planificación estratégica es un proceso sistémico y continuo que hace relación del futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que es expresado a través de la formulación de un conjunto de planes interrelacionados". Es decir, este tipo de planificación planea lo que se quiere obtener en el futuro siendo previamente establecidos mediante a planes que se basaran en una constancia y disciplina, y dichos planes deben de estar concatenados entre sí, sin perder el contexto ni la intención principal del plan.

Planificación Anual: es el conjunto de planes que se realiza de una manera sistemática y que equivaldrá a las actividades realizadas por todo un año. Esta planificación es previamente analizada y fijadas las actividades, y una vez fijadas y plasmadas son realizadas por todo un año. El plan debe ser coherente, firme y tener una secuencia y disciplina para lograr lo allí planteado.

Planificación de Mediano Plazo: tal y como su nombre lo indica, este tipo de planificación es de poca duración, contando con seis meses o menos.

Planificación Escolar: consiste en fijar o plasmar en forma de plan el contenido de las unidades didácticas impartidas por todo un año, mes o por unidad, de un curso de un plantel escolar. Este tipo de planificación es realizada por la maestra del grado y es realizada previamente inician las clases, fijando en ella las actividades y objetivos que se desea lograr en cada unidad.

Todo lo expresado anteriormente pertenece a la información de un documento del sitio (educativa, 2016)

Los TEPCEP hoy EPI: Los Talleres de Evaluación, Planificación y Capacitación Educativa (Tepcep) tienen su historia y su experiencia. Nacieron allá por el año 1982, con la finalidad de proporcionar al proceso educativo en los niveles administrados por el Ministerio de Educación un acompañamiento sistemático apoyando y fortaleciendo el papel y quehacer de los maestros y maestras como puntales insustituibles de la calidad del aprendizaje de los estudiantes y como responsables del desarrollo y ejecución de los programas de estudio en sus respectivos centros escolares. (END, 2008).

Según el sitio web (Importancia, (s/f.)), la planificación es importante ya que es el conjunto de acciones que están pensadas para tender una previsión del tiempo y del número de actividades que uno pretende realizar en ese lapso. Al mismo tiempo, la planificación supone un trabajo consciente y responsable sobre determinadas acciones o decisiones que deban ser tomadas.

De igual manera es importante para el Director ya que esto le permite tener un mayor control de todas las acciones que se desarrollan en el centro educativo al

cual dirige y facilita la toma de decisiones en los momentos propios, apostando a dar cumplimiento a los objetivos planteados en el colectivo.

### **3.2.3. Función Organización**

Según el sitio web (Organización, Organización , 2009), da diferentes definiciones de organización de varios autores las cuales son:

- Eugenio Sisto Velasco: Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.
- Isaac Guzmán V.: Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- Joseph L. Massie: Es la estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.
- Harold Koontz y Cyril O´ Donnell: Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Al final podemos decir que es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetos señalados.

## **Principios de la Organización**

Según el sitio web (Organización, Organización 2009), existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

- **Del objetivo:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.
  
- **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
  
- **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
  
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.
  
- **Unidad de mando:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

- **Difusión:** Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
  
- **Amplitud o tramo de control:** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.
  
- **De la coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.
  
- **Continuidad:** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.
  
- **Tipos de Organizaciones**

Según el sitio web (Thompson, 2017), se refiere a los tipos de organizaciones las cuales se detallan a continuación:

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de **tipos de organizaciones**. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, considero que los principales tipos de organizaciones están clasificadas según sus objetivos, estructura y características principales— se dividen en: 1) Organizaciones según

sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

➤ **Organizaciones Según Sus Fines.** - Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad, tales como: el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG) e instituciones educativas.

➤ **Organizaciones Según su Formalidad** Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

➤ **Organizaciones Formales:** Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Según Idalberto Chiavenato, la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.
  
- **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.
  
- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos y grupos de trabajo. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.
  
- **Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter, aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalización.

➤ **Organizaciones Según su Grado de Centralización.** - Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

➤ **Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.

➤ **Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter, con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, creen informalización y descentralización como sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

### ➤ **Organigramas**

Es más importante el establecimiento de un organigrama bien definido, actualizado, claro y sencillo de entender. También debemos de tomar en cuenta las ventajas que nos brinda el tener por escrito todos los puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada nuestra organización. Como es el conocer los niveles de autoridad, visualizar mediante una representación gráfica al personal que forma parte del personal.

Según Vásquez (2012) agregar a bibliografía las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar y se clasifican de acuerdo a las necesidades del trabajo los más comunes.

- **Clásico:** es el más común de todos los organigramas y el que presenta las características más importantes de la estructura organizacional, el organigrama clásico facilita la codificación de los órganos o las actividades de la organización.
- **Organigrama vertical:** es idéntico al organigrama clásico, excepto en que se elabora verticalmente.

Según Haro (2005) agregar a bibliografía opina la importancia de la estructura organizacional en cuanto a sus ventajas y desventajas, este nos ayuda a una implementación adecuada de quien lo debe hacer y quien debe hacerlo.

Las estructuras organizaciones ayudan a identificar a la comunidad educativa quien es la persona que administra las instituciones, en este caso es el director de la escuela.

Otros de los aspectos relevantes es el Manual de Funciones, lo cual describimos a continuación. Este capítulo ayudará a comprender mejor el uso adecuado de los libros de registro.

## Capítulo II

### De los Libros de Registro

Arto.113.- Los Centros Educativos Públicos llevarán los siguientes libros de registro para consignar la historia y actividades de su funcionamiento:

- Libro de matrícula, en el que se registrará anualmente la lista completa de los estudiantes en el centro educativo.
- Libro de calificaciones, en el que se asentarán las calificaciones de todos los estudiantes.
- Libro de asistencia del docente.
- Libro de inventario, en el que se deberán mantener actualizados todos los activos y pasivos del centro educativo.
- Libro de visitas de supervisión, en el que se consignarán las observaciones de los funcionarios autorizados que visiten y supervisen el centro educativo.
- Libro de donaciones.
- Libro de actas de reuniones del centro educativo.
- Libro de bitácora del aula con Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) (donde existan).
- Libro de actas de evaluaciones extraordinarias Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos
- Libro de promociones en el cual se inscribirán los diplomas.

Según (MINED, 2010), presenta el Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Públicos, a fin de garantizar el orden cronológico de la historia de la institución y las actividades. En el capítulo 1, arto.1 expresa lo siguiente "Orientar a la comunidad educativa sobre la adecuada ejecución de los procedimientos técnicos y administrativos en los Centros Educativos Públicos, con base a la

misión, visión, políticas educativas del Ministerio de Educación y marco legal vigente”.

Este manual es elaborado con a fin de garantizar el cumplimiento de las metas, políticas educativas, normativas, procedimientos técnicos y docentes establecidos conforme al marco legal vigente. Orientará a la comunidad educativa sobre la adecuada ejecución de los ordenamientos técnicos y administrativos en los centros educativos públicos, con base a un mejor funcionamiento de las instituciones educativas.

Este documento ayuda a que realicen las instituciones educativas públicas un buen funcionamiento, este instrumento ayudará al director a mejorar las acciones, coordinando y orientando adecuadamente a la comunidad educativa.

#### **3.2.4. Función Dirección**

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

##### **➤ Conceptos de dirección**

Como concepto de dirección podríamos mencionar que: “Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes” (Marconi, 2012).

Según el documento sobre Dirección Escolar Efectiva, realizado en El Salvador en el año 2008, entenderemos por dirección escolar “el cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas

a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes. (Salvador, 2008).

➤ **Principios de Dirección**

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

➤ **El principio de la coordinación de intereses**

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

➤ **Impersonalidad de mando.**

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

➤ **De la supervisión directa.**

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

➤ **De la vía jerárquica.**

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

➤ **De la resolución del conflicto.**

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

➤ **Aprovechamiento del conflicto.**

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

Según las características del líder, este también tiene sus estilos de dirección, esta puede ser Autocrática o Democrática las cuales definiremos a continuación, con la información del sitio web (Esther, 2010).

La Dirección es importante ya que está estrechamente ligada con el liderazgo y según (Importancia, Importancia (s/f.)), El término dirección deriva de la expresión latina "ducere", expresión que remite al hecho de arrastrar o guiar algo desde la delantera. Así, podemos ver que el término dirección está extremadamente ligado al concepto de liderazgo. Hoy en día se generan muchas reflexiones en lo que motiva a una relación entre una persona y una masa de gente que se ve motivada por ésta a realizar acciones concretas.

Mencionaremos algunas de las funciones del Director según (MINED, Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos , 2010), las cuales son:

- Cumplir y hacer Cumplir las metas y políticas educativas del Ministerios de Educación.
- Elaborar plan anual del centro educativo con base a las políticas educativas.
- Garantizar la organización escolar del Centro Educativo Público.
- Ejecutar y evaluar sistemáticamente el Currículo Nacional.

- Supervisar y evaluar la gestión de las y los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas, programas de estudios y planes de clases.
- Mantener coordinación permanente con el Consejo Escolar para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo.

### **3.2.5. Función Control**

Como función básica de las funciones administrativas tenemos el "Control", siendo esta una herramienta necesaria para medir el avance de la planificación realizada en los colegios, específicamente en el Colegio República da Argentina.

Según (Munch, 2013), Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando.

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

#### ➤ **Principios de control**

Según (Martinez, 2013) los principios del control son:

#### ➤ **Equilibrio:**

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

➤ **De los objetivos:**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

➤ **De la oportunidad:**

El control, para que sea eficaz, ser oportuno, es decir, debe de aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

➤ **De las desviaciones:**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenta en relación con los planes deben de ser analizados detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

➤ **Costeabilidad:**

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

➤ **De la función controlada.**

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

➤ **Del carácter administrativo del control:**

Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: esta no se podría dar sin el control como ya lo hicimos notar. Cuanta

mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función solo corresponde al administrador.

En cambio "las operaciones son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como staff. De ahí la necesidad de convencer y no "imponer", los medios de control.

➤ **De los estándares.**

El control es imposible si no existen "estándares" de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuantos más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, suponga siempre una base de comparación previamente fijada.

➤ **Del principio de excepción:**

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

➤ **Etapas de control**

Según el sitio web (Administración, 2011), establece 4 etapas las cuales definimos a continuación:

➤ **Establecimiento de estándares**

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo o patrón sobre el cual se efectúa el control. Los estándares son el parámetro sobre el que fijamos los objetivos de la empresa.

Ralph C. Davis menciona que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, además, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados: rendimiento de beneficios.

Desarrollo del personal - estándar enfocado al elemento humano, concerniente a su desenvolvimiento en la empresa, en base a los programas de desarrollo.

Evaluación de la actuación - determina los límites de productividad del elemento humano en la empresa.

➤ **Medición de resultados**

Como su nombre lo indica, en ésta etapa se van a medir los resultados contra lo ejecutado, aplicando las unidades de medida, las cuales, deben ser definidas acorde a los estándares. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario apoyarnos de los sistemas de información de la empresa, y para que el proceso de control resulte efectivo la información que obtengamos debe ser totalmente confiable, oportuna, y que fluya por los canales idóneos de la comunicación.

➤ **Corrección**

Los controles tienden a conducir a la acción correctiva, cuando detectamos fallas, debemos verificar donde está el mal, cómo sucedió, quien es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes.

➤ **Retroalimentación**

Es el proceso mediante el cual, la información que se obtiene en el control se ajusta al sistema administrativo con el paso del tiempo. Dependerá mucho de la calidad de la información que se obtenga para que la retroalimentación.

➤ **Supervisión o Acompañamiento Pedagógico**

El apartado relacionado a las concepciones de supervisión o acompañamiento pedagógico, este se deriva del concepto contemporáneo de la supervisión, la cual es un conjunto organizado de principios, métodos y técnicas que tienden al mejoramiento del proceso de enseñanza- aprendizaje pero el término que hoy en día se utiliza es acompañamiento pedagógico este consiste en realizar una visita al aula de clase con la intención de realizar una asesoría donde el docente se sienta cómodo y en confianza con las recomendaciones que se le proporcionan para brindar una educación de calidad y a conciencia.

Según Imedeo. N (1975) en su obra introducción a la supervisión escolar la define "El desempeño de una tarea delante de las personas que sean interesadas en la misma, a fin de que sea, luego, criticada, repetida, y si se le considera de utilidad, adoptada".

En consecuencia, al acompañamiento pedagógico, conjuntamente con la aplicación de los procesos gerenciales en el aula, contribuirá en gran manera, al fortalecimiento del desempeño Docente en la aplicación de estrategias y técnicas y por ende a la optimización de los procesos educativos.

Rodríguez (2007), plantea que el acompañamiento pedagógico: es considerado como una herramienta en el proceso formativo de los docentes al brindar apoyo y asesoramiento directo desde el aula a aquellas inquietudes, dudas, dificultades, fortalezas, verificación de propuestas innovadoras, aplicabilidad de estrategias y técnicas, con las que se puede enfrentar el docente en su quehacer diario y cotidiano con sus estudiantes.

En este sentido, el acompañamiento pedagógico debe proporcionar soluciones a las debilidades y problemas encontrados en el aula de clase, con la finalidad de optimizar el proceso didáctico del Docente a través de la puesta en práctica de los diferentes métodos y fases, antes, durante y después de la asesoría, según la necesidad encontrada.

#### ➤ **Técnicas de supervisión**

Según Fermín, (1980) expresa que las técnicas aplicadas en la supervisión docente se destacan las siguientes:

**Entrevista:** Es fundamentalmente, un intercambio de impresiones, una conversación que se desarrolla entre dos o más personas, sus objetivos pueden ser diversos.

**Visitas a clases:** La técnica de supervisión más utilizada en nuestras instituciones docentes es la visita al salón de clase, sin temor a equivocarnos podemos decir que, en su gran mayoría de los casos, la visita es la técnica de supervisión que se utiliza y puede ser definida de la siguiente manera: Es la acción planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo. Es la acción planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo previamente establecido, con el fin de observar el desempeño del docente o por otros motivos siempre relacionados con la situación de enseñanza.

**Reuniones con el personal:** La reunión es una de las técnicas más utilizadas y de mayor rendimiento de la supervisión docente. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos que no puede faltar en ningún plan de supervisión.

**Trabajo de comisiones:** Está constituida por grupos de personas designadas para realizar una tarea en común, previamente seleccionada con el fin de alcanzar metas o propósitos.

**Clases de demostraciones:** Es una técnica de supervisión cuyo propósito o importancia reside en la profundidad de conocimientos que se adquieren a través de ella su carácter estimulante para continuar ahondando en la indagación del campo de estudio. Induce al perfeccionamiento del docente.

**Observaciones:** Tiene como base plan general de supervisión por cuanto ella no es otra cosa que un medio utilizado para lograr los objetivos que previamente se establecieron en un plan.

Las técnicas de supervisión son importantes porque tiene como finalidad mejorar la calidad y eficiencia de la educación mediante asesoramiento y evaluación del proceso educativo.

De todo lo ante expuesto se concluye que la buena práctica teórica es esencial en los centros educativos con el fin de mejorar la calidad educativa y crear un ambiente cálido y con ética profesional en el desempeño de las labores como administradores de la educación.

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

**4.1.** ¿Cómo se identifica el tipo de liderazgo que prevalece en el ejercicio de las funciones administrativa del director del Colegio Público “República de Argentina” del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017”

**4.2.** ¿De qué manera se determinan las destrezas y atributos del Liderazgo que debe tener el Director del Colegio Público “República de Argentina” del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017”?

**4.3.** ¿Cómo se describe el desempeño de las Funciones Administrativas que realiza el Director en el Colegio Público “República de Argentina” del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017”?

**4.4.** ¿Para qué diseñar estrategia de capacitación sobre relaciones humanas que mejoré el liderazgo del director en el desempeño de las Funciones Administrativas en el Colegio Público “República de Argentina” del distrito VI de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2017?

## V. OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición	Sub Variable	Indicador	Técnicas	Fuentes
Liderazgo	"Impulsor o iniciador de una conducta social. Dirigente, jefe con la aceptación voluntaria de sus seguidores".	Estilos de Liderazgos  Líder Académico	Líder Carismático Líder Transformacional Líder Transaccional	Guías de entrevista.  Guías de encuesta	Directora  Docentes  Estudiantes
		Cualidades del Líder	Conocerse a sí mismo Disposición a los cambios Tener visión Ser consciente de la realidad presente Tener una escala de valores Ser buen comunicador Ser entusiasta	Guías de entrevista.  Guías de encuesta	Directora  Docentes  Estudiantes
		Funciones del Líder	Eligen los objetivos Coordinan las actividades Crea una fuerza colectiva Recompensa el esfuerzo Obtiene los recursos necesarios para su institución	Guías de entrevista.  Guías de encuesta	Directora  Docentes  Estudiantes
		Relaciones Humanas	Importancia  Reglas y Normas:	Guías de entrevista.	Directora  Docentes

			<p>Disminuir los conflictos</p> <p>Fomenta el respeto a las diferencias y puntos de vista de otros</p> <p>Nos lleva a mejorar el ambiente laboral</p>	<p>Guías de Encuesta.</p>	<p>Estudiantes</p>
		La Comunicación	<p>Tipos de Comunicación:</p> <p>Escrita:</p> <p>Memorándum</p> <p>Circulares</p> <p>Llamados de atención</p> <p>Invitaciones</p> <p>Importancia</p>	<p>Guías de entrevista.</p> <p>Guías de encuesta</p>	<p>Directora</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>
		Inteligencia Emocional	<p>Características de La Inteligencia Emocional:</p> <p>Autocontrol.</p> <p>Entusiasmo.</p> <p>Empatía.</p> <p>Perseverancia.</p> <p>Capacidad para motivarse uno mismo.</p>	<p>Guías de entrevista.</p> <p>Guías de encuesta</p>	<p>Directora</p> <p>Docentes</p>

Funciones Administrativas	"La Administración es el conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y práctica	Función Planificación  Principios	Importancia  Flexibilidad Factores limitantes	Guías de entrevista.  Guías de encuesta	Directora Docentes
	que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios	Tipos de Planificación	Anual Los EPI. Plan didáctico	Guías de entrevista.  Guías de encuesta Guía de Observación Documental	Directora Docentes
	para obtener los resultados con la mayor eficiencia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los	Función: Organización  Tipos de Organización  Organigramas	Importancia Criterios  Según su formalidad  Tipo de Organigrama	Guías de entrevista.  Guías de encuesta	Directora Docentes

	<p>recursos técnicos materiales y financieros. Algunos tratadistas menciona 4 funciones administrativas las cuales las dividen en: planificación, organización, dirección y control. Otros consideran que ésta tiene cinco etapas: prever organizar, dirigir, coordinar y controlar". (Soza, 2010, pág. 2).</p>	<p>Función: Dirección</p> <p>Funciones del Director o Directora</p>	<p>Importancia</p> <p>Características</p> <p>Modelo de Dirección</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las metas y políticas educativas</p> <p>Ejecutar y evaluar el Currículo Nacional</p> <p>Supervisar y evaluar las funciones de los docentes</p> <p>Coordinación permanente con el Consejo Escolar</p>	<p>Guías de entrevista.</p> <p>Guías de encuesta</p> <p>Guías de entrevista.</p> <p>Guías de encuesta</p>	<p>Directora</p> <p>Docentes</p> <p>Directora</p> <p>Docentes</p>
		<p>Función: Control</p> <p>Principios del</p>	<p>Del carácter</p>	<p>Guías de entrevista.</p> <p>Guías de encuesta</p>	<p>Directora</p> <p>Docentes</p> <p>Directora</p>

	Control	administrativo		Docentes
	Etapas del Control	De los estándares Corrección Retroalimentación		
	Técnicas de acompañamiento pedagógico	Visitas a Clases		

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

En el diseño metodológico se describe la manera cómo se realizó la investigación en el Colegio Público República de Argentina.

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2010) el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder las preguntas de investigación. El término diseño se refiere al plano, estrategia para obtener la información que desea.

### **6.1. Enfoque del estudio**

El Enfoque de la investigación es mixto puesto que la metodología utilizada es cuantitativa con implicaciones cualitativa porque tiene como objetivo el análisis estadístico de las cualidades y comportamiento del tipo de liderazgo que ejerce la Directora y su incidencia en las funciones administrativas. Utilizaremos los datos recopilados de los instrumentos aplicados para tabular en forma estadística o numérica y poderlos comparar.

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

Para la investigación se contó con el debido permiso de la directora del centro.

### **6.2. Tipo de estudio**

El tipo de estudio realizado en el Colegio Público República de Argentina según su nivel de profundidad es descriptivo, ya que busca especificar las cualidades, comportamiento, características, incidencias o fenómenos que se someten a un análisis de las principales variables de las que nos ocupamos en esta investigación.

Es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los procesos o las variables a las que refiere, su objetivo es indicar como se relacionan éstas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010, pág. 80).

Su valor sirve fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos y son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, proceso, comunidad, contexto o situación.

La investigación realizada es de tipo transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y determinado que es el II semestre del año 2017, periodo en el que se recopilaban los datos.

### **6.3. Población y muestra**

El estudio se llevó a cabo en el Colegio República de Argentina del distrito VI de la ciudad de Managua, en el turno vespertino durante el II semestre del año 2017. El Colegio cuenta con una población estudiantil de 527 estudiantes de secundaria, en el turno vespertino y 12 docentes de la misma modalidad.

Los sujetos involucrados en esta investigación son la directora, los docentes y estudiantes los cuales han sido seleccionados conforme el método probabilístico aleatorio simple ya que las muestras se tomaron al azar y todas las unidades de muestra tuvieron la probabilidad de ser incluidas a continuación se detalla la distribución.

## Tabla N°1 Población y Muestra del Colegio Público República de Argentina

### Turno Vespertino.

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA	%
Directora	1	1	100%
Docentes	12	12	100%
Estudiantes	527	30	5%
<b>Total</b>	<b>540</b>	<b>43</b>	

Se tomó una muestra de 30 alumnos para ser más representativo nuestro estudio, que equivale al 5% de la población, los cuales fueron elegidos del undécimo grado de secundaria según sus características, su edad que les permite tener mayor conocimiento de la realidad de los diferentes procesos académicos, administrativos del centro educativo, su capacidad de realizar críticas constructivas de forma muy objetiva.

Se tomó a todo el personal docentes de secundaria con una representatividad del 100%. A la directora se le aplicó una entrevista que permite comprobar desde su propia perspectiva los diferentes aspectos en estudios en relación a la percepción que tienen las demás poblaciones.

De igual forma se realizó la revisión documental con el apoyo de la directora del colegio a los documentos que tienen que ver con los procesos administrativos propios de la dirección.

#### 6.4. Técnicas de recolección de datos

Técnicas de recolección de información, se requiere el uso de métodos que permitan el contacto con el fenómeno en estudio y posibilitar el acceso a la información que demanda el estudio para el logro de los objetivos, sin maniobrar deliberadamente las variables, lo que se hace es observar e examinar cómo se dan los fenómenos en su contexto, para después analizarlos. No hay contextos o

estímulos preparados que expongan al sujeto en estudio. El investigador no construye situaciones para apreciar las reacciones o respuestas a estímulos, sino que se observan y estudian en las situaciones existentes

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

➤ **Encuesta:** Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, se fundamenta en un cuestionario o conjuntos de preguntas que se preparan con la intención de obtener información de las personas. Se aplicó un total de 30 encuestas a los estudiantes y 12 a los docentes. (Definición ABC, 2015)

La definición anterior fue tomada en cuenta para identificar el tipo de liderazgo que predomina y la incidencia del mismo en las funciones administrativas de la Directora y por lo tanto la influencia de esto en los docentes, donde se redactaron una serie de preguntas cerradas en correspondencia con nuestro estudio.

➤ **Entrevista:** Es una técnica orientada a establecer contactos directos con las personas que se consideren fuente de información. La entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito de tener información más espontánea y abierta, durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. Esta fue realizada a la Directora del Colegio. (Definición ABC , 2015)

La técnica de la entrevista fue aplicada a la Directora del centro en estudio con el fin de obtener información que nos permita valorar el liderazgo que desempeña y su incidencia en las funciones administrativas, el cual se realizaron preguntas abiertas y cerradas que permitiera recopilar información relevante.

➤ **Revisión documental**

Se tomó como punto de partida el manual para el funcionamiento de los centros educativos públicos, que fue publicado el 9 de marzo 2010. El manual expresa en capítulo II de los libros de registro, arto. 133. Los centros educativos públicos llevarán los siguientes libros de registro para consignar la historia y actividades de su funcionamiento.

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

**6.5. Instrumentos de recolección de datos**

- **Guía de encuesta:** Consistió en dos instrumentos que fueron aplicados a los docentes y estudiantes del colegio República de Argentina.
- **Guía de entrevista:** Consistió en un instrumento compuesto por 42 preguntas y fue aplicada a la Directora del colegio República de Argentina.
- **Guía de análisis documental objetivo:** Consistió en verificar el uso y el manejo de los documentos: administrativos y académicos que rigen en el funcionamiento del centro escolar., con el objetivo de comprobar la existencia de los mismos.

## **6.6. Plan de análisis**

Una vez finalizado el proceso de recopilación de datos por medio de los instrumentos aplicados y el análisis de la entrevista realizada y la guía de revisión documental, se procesó la información a través de la tabulación tradicional y/o de conteo del mismo, lo que da lugar a realizar cálculos porcentuales y elaboración de tablas y gráficos estadísticos, además el análisis permitió realizar cuadros comparativos para dar paso a su respectivo análisis tomando en cuenta cada una de las variables en estudio y triangulando los resultados según las fuentes y elaboración de las conclusiones.

## **6.7. Validación de los instrumentos**

Para la elaboración del presente trabajo investigativo fue necesario la validación de expertos previo a la aplicación de los instrumentos, la misma fue efectuada por docentes del departamento de Pedagogía de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) todos con una desarrollada práctica en docencia.

## **VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **7.1. Tipo de Liderazgo**

Según el Diccionario Enciclopédico (Martin, Puig, Ruíz y Vera, 2009). Los estilos de liderazgo se refieren a los tipos de conductas de los líderes cuando incluyen los intereses de la organización y los personales en el logro de alguna meta u objetivo.

Además, tenemos el líder académico que se caracteriza por ser considerados honestos, integridad, identidad social capaces de abrir nuevas direcciones en la generación y transmisión del conocimiento.

Como primer aspecto se establecieron preguntas correspondientes al liderazgo que ejerce la Directora en la institución educativa, obteniendo los siguientes resultados.

La Directora se describe con un liderazgo comunicativo, comprensivo ante los problemas presentados por el personal que dirige, como una persona abierta al cambio y disciplinada ya que le gusta cumplir las orientaciones.

Por su parte al realizar encuesta a los docentes, donde se les pidió que describieran el estilo de liderazgo que la directora ejerce en el colegio, el 66% no contestaron a la pregunta, solo respondieron el 33%, de estos 25% dieron respuestas que no están acordes a la pregunta porque manifestaron inconformidades como que la Directora es un líder que no tiene el poder de decisiones, porque la mayoría de las veces las orientaciones son carácter institucional, y es así como asigna responsabilidades a los docentes, sin embargo el 8% de los docentes si enumeró características como: que es comunicativa, es buena organizadora, y cooperativa.

Ante lo descrito en los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos se ve a la Directora caracterizarse como un líder democrático, pero también observamos a los docentes no estar claro del tipo de liderazgo que se ejerce, solo el 8% del 33% de los docentes que respondieron la interrogante, se refirió a características que también reflejan el liderazgo democrático en la Directora.

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

Cabe señalar que en este aspecto solo la Directora y un docente se refieren a las características de un líder democrático y el restante de docentes expresaron características de un líder autocrático.

## **7.2. Destrezas y atributos del liderazgo**

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

En la guía de entrevista se le presentó a la directora una serie de cualidades que puede tener un líder para que seleccionara con las que ella se identifica, y las elegidas fueron las siguientes: conocerse a sí misma, tener visión, tener una

escala de valores, ser entusiasta, disposición a los cambios, ser consciente de la realidad presente y ser buena comunicadora.

Al aplicar la guía de encuesta a los docentes, donde se les pide que seleccionen las cualidades que presenta la directora del centro, las respuestas obtenidas concuerdan con la Directora, ellos igualmente seleccionaron en un 100% las cualidades antes mencionadas.

De igual forma los estudiantes manifestaron en un 100% que la directora cuenta con las cualidades antes mencionadas, en este aspecto se afirma que efectivamente la directora, docentes y estudiantes concuerdan en que las cualidades descritas anteriormente están presentes en el liderazgo que se desarrolla en el colegio.

Habiendo ya seleccionado y caracterizado las cualidades que posee la Directora del centro, se pide a la misma que describa como las pone en prácticas y esta respondió lo siguiente: primero que comprende y conoce a su personal, siempre muestra una visión clara de lo que se quiere lograr en el colegio, ve como una necesidad de los seres humanos poner en práctica los valores adquiridos y formados en el transcurso de la vida, además de que se considera entusiasta porque es parte de su formación, siempre mostrarse carismática y dispuesta a los cambios porque debemos de estar actualizándonos constantemente para poder transmitir nuevos conocimientos al personal y comunidad educativa.

Por su parte los docentes, al realizarles la misma pregunta, el 67% manifestó que, si las pone en práctica y solo un 33% manifestó que no. La mayoría de los encuestados considera que las cualidades que ellos reconocen en la Directora, las pone en práctica en el ejercicio de sus funciones, lo cual es satisfactorio porque esto genera un ambiente laboral sano.

**Gráfica # 1**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

A los estudiantes también se les preguntó sobre la puesta en práctica de las cualidades de la directora, un 77% manifestó que si práctica las cualidades en el ejercicio de sus funciones y solo 20% manifestaron que no y un 3% no respondió.

**Gráfica # 2**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes.**

Al relacionar las respuesta de los actores de esta investigación, se evidencia que la Directora pone en práctica las siguientes características: conocerse a sí misma,

tener visión, tener una escala de valores, ser entusiasta, disposición a los cambios, ser consciente de la realidad presente y ser buena comunicadora, así que se puede decir que la mayoría de la comunidad educativa percibe que las cualidades presentadas en los instrumentos de la encuesta y entrevista están presentes en la Directora y que además las pone en práctica.

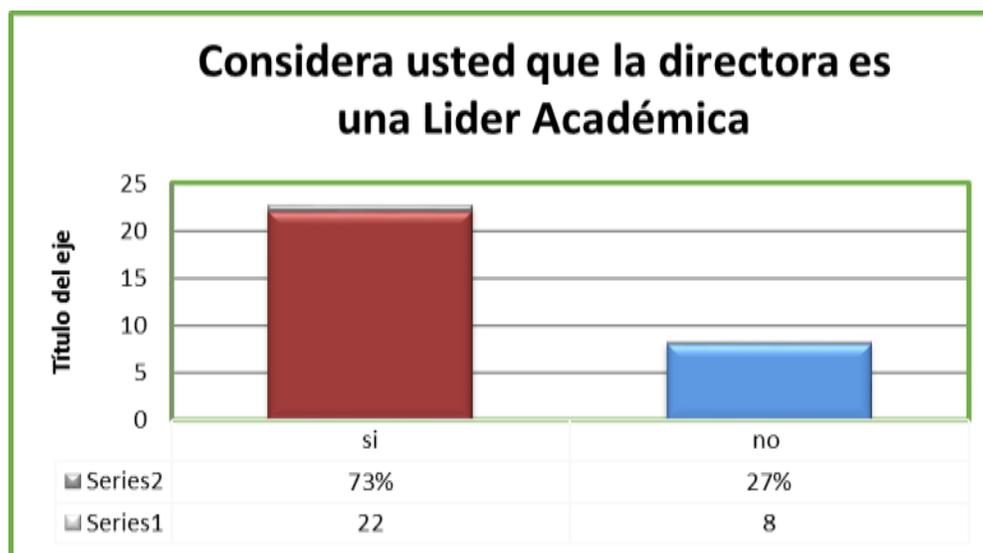
### **7.2.1. Liderazgo académico**

Según (CASEI, 2017) en cuanto al director como líder académico debe desarrollar ciertas competencias entre las cuales destacan como las principales: liderazgo, toma de decisiones, generación de un clima de participación, trabajo de equipo y metodología de trabajo.

También debe dominar elementos básicos de la administración tales como la planeación, organización, dirección, control y seguimiento de dicho proceso, como parte de la función del director académico. La parte más importante de su trabajo, recae en la formación de equipos de alto rendimiento, y la delegación de funciones, como lo fundamental para lograr una gestión de excelencia.

Mientras tanto a los estudiantes se les preguntó si consideran líder académica a la Directora, 73% manifestó que si la considera líder y solo un 27% de ellos dijeron que no.

**Gráfica # 3**



**Fuente: Encuesta Estudiantes**

La gran mayoría de los estudiantes consideran líder académica a la Directora, según la teoría este líder tiene cualidades como: la formación de equipos de alto rendimiento, delegar funciones y lograr una gestión de excelencia, por tanto se considera que los estudiantes ven estos elementos en la Directora que la hace para ellos una líder académica.

En cuanto a las funciones que realiza la Directora como líder académica se le pidió enumerarlas, obteniendo los siguientes resultados: dirigir, controlar, dar seguimiento, organizar, planificar y comunicar, la respuesta de la directora se acerca a lo planteado por la teoría de la administración de la educación, el las fases o etapas del proceso administrativo, el cual contempla las siguientes funciones: planificar, dirigir, controlar y evaluar. Cabe destacar que la directora manifiesta estar consciente de las funciones, pero solo se enfoca en la parte administrativa y no en la parte pedagógica que es una de los fundamentos de un líder académico el cual debe de construir un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad y calidez.

Mientras tanto a los docentes se les preguntó si ellos conocían las funciones de la Directora un 67% manifestó que si y solo un 33% dijo que no. En este aspecto se considera que es de conocimientos de una gran mayoría las funciones que realiza la Directora en la función de líder académica del Colegio.

**Gráfica # 4**



**Fuente: Encuesta Docentes**

Según la respuesta de la Directora en cuanto a las funciones del líder académico ella se refirió de manera clara a las funciones administrativas y solo retomo un aspecto de ciertas competencias que también debe de tener como es la comunicación y no se refirió a otras que son trabajo en equipo, delegación de funciones, entre otras, por tanto se considera importante agregar esos aspectos en el ejercicio de sus funciones los cuales le permitirán un mayor desarrollo en el quehacer diario y con la comunidad educativa.

Retomando uno de los aspectos importantes de un líder como es el trabajo en equipo, se le preguntó a la Directora, si ella lo promueve con su personal, expresando que sí lo promueve porque en principio para poder cumplir con el trabajo asignado, debe de organizarlo e integrar a todos los miembros de la comunidad educativa.

Siguiendo con la misma temática se le preguntó a los docentes si la Directora promueve el trabajo en equipo, expresando el 58% que si se promueve el trabajo en equipo y el 42% dijo que no promueve el trabajo en equipo.

**Gráfica # 5**



**Fuente:** Encuesta a Docentes.

Tomando en cuenta que los estudiantes son parte de los actores claves de esta investigación se le preguntó si ellos han observado que la Dirección y los docentes trabajan en equipo y el 67% manifestó que si y el 33% dijo que no.

**Gráfica # 6**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes.**

Tomando de referencia lo manifestado por los actores de esta investigación, se observó que hay una similitud entre lo que dice la directora, los docentes y los estudiantes porque la mayoría manifestó que si se promueve el trabajo en equipo entre la dirección y los docentes, siendo esto un elemento básico e importante que debe de tener un líder.

Pero también hay un porcentaje que no concibe, como la mayoría, siendo esto un aspecto a mejorar, para que toda la comunidad educativa esté respectivamente coordinada, para lograr las metas establecidas. Además de considerar que el colegio no cuenta con el personal necesario, debido que le falta una secretaria, un coordinador de área y un supervisor, esto según lo informado por la Directora.

Un método muy eficiente para mejorar el ambiente laboral entre los trabajadores que dirige un líder consiste en estimularlos adecuadamente para generar la respuesta deseada.

Partiendo de la importancia de la política de estímulo al personal y siendo esta una de las cualidades de un líder con el fin de obtener mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos.

Con respecto a lo anterior se le preguntó a la Directora si ella promueve una política de estímulo con su personal, manifestando que si la promueve a través de las felicitaciones verbales y entrega de reconocimientos por la dedicación al trabajo.

Al ser consultado los docentes sobre el mismo tema, el 83% expresó que la Directora no tiene una política de estímulo y el 17% dice que sí.

**Gráfica # 7**



**Fuente: Encuesta a Docentes.**

Realizando una comparación de los resultados, existe una contradicción entre lo mencionado por la directora desde la perspectiva de su liderazgo académico y lo expresado por los docentes, debido a que la directora afirma promover una política de estímulo, mientras el 83% de los docentes expresaron que no, se percibe que en la práctica no existe una política de estímulo por parte de la directora, pero es posible que la directora de felicitaciones verbales, pero los docentes no la consideran un estímulo, por tanto se recomienda tener mayor atención a este

aspecto debido que es el que promueve el trabajador efectivo en los colaboradores del colegio.

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. (Altablero, 2007)

Partiendo de la importancia de la gestión estando este estrechamente ligado al liderazgo, los cuales garantizan los avances y logros de las instituciones educativas. Se le preguntó a la Directora que procesos de gestión realiza para obtener los recursos materiales necesarios para el colegio y esta respondió que efectivamente realiza gestiones en algunas instituciones como la Universidad Católica de Nicaragua la cual los apoya con material didáctico para los estudiantes de III nivel de educación inicial, de igual forma con la Alcaldía del Distrito VI la cual los apoya en reparaciones menores que necesita el colegio.

De igual forma se le preguntó a los docentes si la Directora realiza gestiones, un 58% manifestó que, si y un 42% dijo que no.

**Gráfica # 8**



Fuente: Encuesta a Docentes

Los estudiantes como usuarios de la infraestructura escolar y otros aspectos pedagógicos se les preguntó si observan a la Directora realizar gestiones para el colegio, el 43% dijo que si, mientras el 10% dijo que no y el 47% expresó que no sabía.

**Gráfico # 9**



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Analizando los diferentes resultados, tenemos que la directora y los docentes concuerdan en que si se realiza gestiones para el buen funcionamiento del centro, pero no se puede pasar en alto que un porcentaje alto de los docentes también

dicen que no las realiza, mientras, el 43% del estudiante dicen que sí y el 10% dicen que no, pero un 47% expresó que no sabe.

En evidente que la Directora hace gestiones ante distintos organismos, sin embargo las necesidades de desarrollo de la institución son muchas, considerando que es la que tiene mayor población estudiantil en el distrito VI, por tanto las gestiones no satisfacen todas las necesidades, aunque también puede entenderse que estas gestiones no son publicadas ni promocionadas por la dirección ante toda la comunidad educativa.

Además se puede agregar que en el proceso del desarrollo de la investigación, fue evidenciado por el equipo de investigadores las gestiones realizadas por la Directora ante la presencia de universidades como la UNICA, la que facilito material didáctico a los estudiantes de educación inicial y la Universidad de Managua (U de M), con apoyo a capacitaciones a docentes y becas a los futuros bachilleres, de igual manera, la Delegación de Alcaldía del Distrito VI aportando apoyo al colegio en reparaciones en la infraestructura.

### **7.2.2. Relaciones Humanas**

Según (Historia, 2008), las Relaciones Humanas son: las dedicadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las relaciones humanas como otra de las habilidades de los líderes, se le preguntó a la Directora cual es la importancia que tiene esta para ella, expresando que son importantes y que siempre tiene que estar presente en la institución educativa para que exista un ambiente laboral basado en la paz, la solidaridad, la armonía, aspectos esenciales para el buen funcionamiento del centro.

De igual forma se le preguntó a los docentes si la Directora tiene buenas relaciones humanas con ellos, el 58% manifestó que no, el 42% dice que sí.

**Gráfica # 10**



Fuente: Encuesta a Docentes

También se les realizó la misma pregunta a los estudiantes y el 70% expresó que si la práctica las relaciones humanas el 30% que no lo hace.

**Gráfica # 11**



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Analizando los datos anteriores se puede evidenciar una clara variación comportamientos en las respuestas debido a que el 42% de los docentes manifiestan que si hay buenas relaciones y un 58% que no las hay, mientras los

estudiantes arrojan otra opinión porque el 70% dice que si hay buenas relaciones y el 30% expresa que no las hay.

Por tanto, se presentan dos opiniones contradictorias de relaciones humanas, entre el cuerpo docente, y por otro lado los estudiantes en su mayoría si perciben las buenas relaciones humanas. Es evidente que habría que mejorar en este aspecto para lograr la equidad con toda la comunidad educativa.

Desde el punto de vista de las cualidades del líder, es evidente que aquí existen conflictos, porque uno de los actores más importante que son los docentes, expresan que no hay buenas relaciones humanas con la Directora.

Según el sitio web (España U.2017) El conflicto forma parte de la vida y es un motor de progreso, pero en determinadas condiciones puede conducir a la violencia. Para mejorar la convivencia educativa y prevenir la violencia, es preciso enseñar a resolver conflictos de forma constructiva

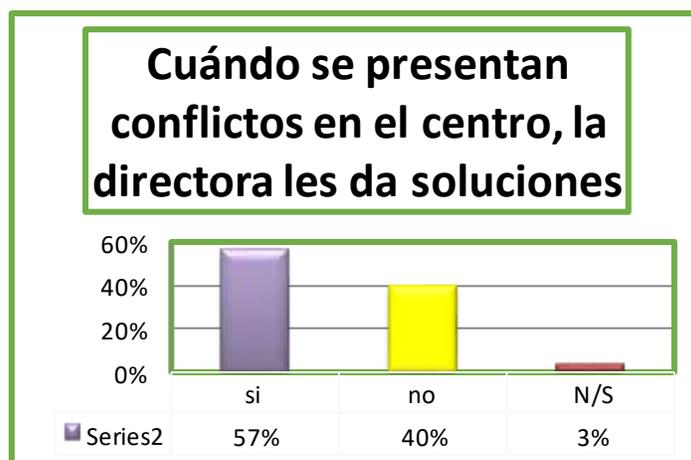
Conociendo que en un colectivo de trabajo existen diferentes tipos de opiniones, se le preguntó a la Directora ella respeta los puntos de vista de cada quien al momento que se presentan los conflictos entre el personal, manifestando que para que haya respeto durante un conflicto, las partes involucradas tiene que tener su espacio para exponer sus situaciones, para tomarlas de referencia y analizarlas como poder satisfacer a cada uno según sus argumentos.

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

Por tanto, se consideró importante preguntar a la Directora de qué manera soluciona los conflictos que se presentan en el centro, manifestando que lo primero que realiza es llamar a los padres y madres de familia, docentes y estudiantes para su debida aclaración y solución del problema.

Para constatar lo que la Directora dijo se le preguntó a los docentes, si esta respeta los diferentes puntos de vista que plantean las partes involucradas en un conflicto, el 67% expresó que si los respeta y el 33% manifestó que no lo hace. Ver grafica #12.

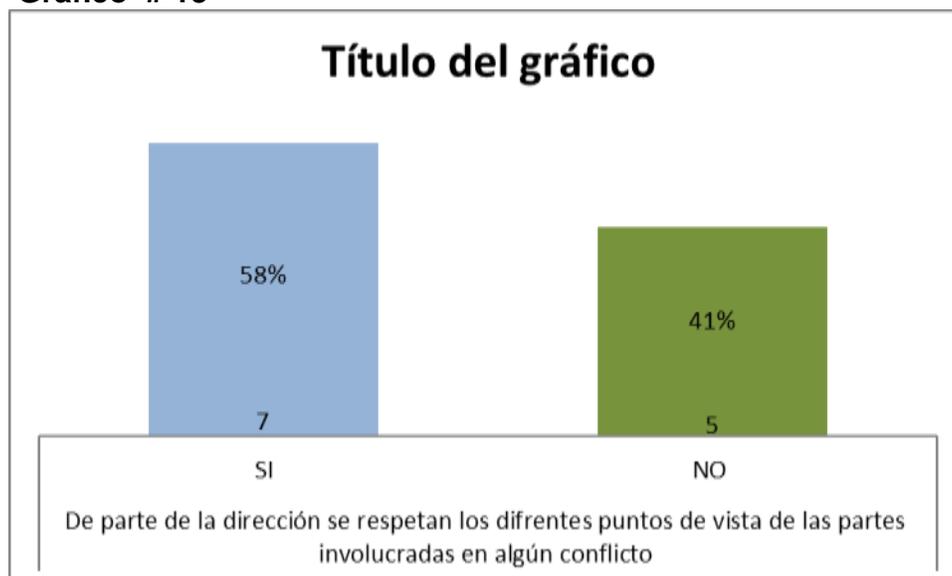
**Gráfica # 12.**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

Así mismo, se les preguntó a los estudiantes que si cuando se presentan los conflictos, la directora les da soluciones, el 57% manifestó que si les da soluciones, el 40% manifestó que no y un 3% dijo que no sabe.

**Gráfico # 13**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes**

Los docentes y estudiantes en su mayoría expresaron que la Directora respeta los puntos de vista de cada quien cuando se presentan un conflicto, además de darle solución a los mismos, sin embargo se presenta un buen porcentaje de los encuestados que manifestaron que no es así, por tanto se considera necesario que la Directora retome técnicas de resolución de conflictos para lograr una sinergia entre el personal que dirige, además que fortalecería su liderazgo en el colegio.

Cuando se cuenta con habilidades con la resolución de conflictos se genera un ambiente sano en la institución educativa, por lo que se le preguntó a la Directora que actividades realiza para promover un ambiente sano, manifestando que en principio suscita el respeto entre el personal, así como brindar confianza, ser humanista, comprensiva y en el caso que se dé un conflicto en el ambiente laboral, saberlo abordar para que los involucrados se sientan satisfechos.

Los docentes como parte de los colaboradores del colegio en estudio se les preguntó si la directora realiza actividades para promover un ambiente sano, el 67% expresó que la dirección no las promueve y el 33% manifestó que sí.

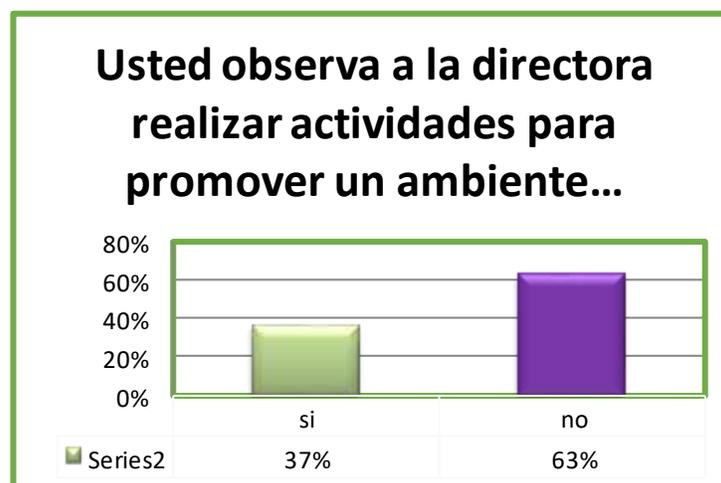
**Gráfica # 14**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

En referencia al mismo tema se preguntó a los estudiantes si observan a la Directora realizar actividades para promover un ambiente sano, el 63% expresó que no realiza actividades y un 37% dice que si las realiza.

**Gráfico # 15.**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, se concluye que tanto estudiantes como los docentes, concuerdan que la Directora

no realiza actividades para generar un ambiente sano, por tanto esta debe integrar en su planificación actividades que generen un contexto agradable para la comunidad educativa lo cual hará que el liderazgo sea más efectivo y visible para todos.

### **7.2.3. La Comunicación**

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

La comunicación es una de las características esenciales en los líderes, se preguntó a la Directora, cuáles son los mecanismos de comunicación que practica en el colegio, manifestó que son: verbal, memorándum, circulares, murales informativos y despachos.

Además expresó que son usados constantemente y según las circunstancias, con respecto a los despachos mencionó que los practica cuando ya no se acatan las orientaciones dadas a docentes y estudiantes, como una medida más directa con la comunidad educativa.

También la Directora manifestó que, si los mecanismos son eficientes porque son los orientados por el Ministerio de Educación, ente rector de la educación en Nicaragua.

Tomando en cuenta que la comunicación es esencial para el traslado de las orientaciones y demás de parte de la Directora hacia la comunidad educativa se le preguntó a los docentes, si los mecanismos de comunicación enumerados por la

Directora son eficientes, el 58% de ellos expresaron que si son eficientes y un 42% expreso que no.

**Gráfico # 16**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

En referencia a los mecanismos de comunicación utilizados por la Directora si son o no eficientes encontramos similitud en la respuesta dada por los actores involucrados porque los dos afirman que efectivamente se utilizan esos mecanismos y que son eficientes en el desarrollo de las funciones diarias en el colegio, aunque hay un buen porcentaje de docentes que expresaron que no son eficientes por tanto, se cree necesario revisarlo para realizar una evaluación de los mismo en cuanto a su efectividad al momento del traslado de las orientaciones y demás.

Totalmente de acuerdo que el MINED es el ente regulador de la institución, Colegio República de Argentina, pero no necesariamente los mecanismos son eficientes, si no que dé respuesta a las necesidades de comunicación que hay en la comunidad estudiantil.

En cuanto a la comunicación que establece la Directora con los estudiantes, se les preguntó, como es la comunicación con ellos, expresando: el 57% de los

encuestados que es regular, el 17% que es muy buena, el 17% dice que es buena y un 10% que es excelente.

**Gráfico # 17**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes.**

Según lo expresado por los estudiantes la comunicación de la Directora hacia ellos es regular, por tanto es necesario mejorar estos mecanismos porque de igual forma manifiestan los docentes en el ítem anterior que los mecanismos no son eficientes, debido a estos se deben implementar nuevas estrategias de comunicación que generen efectividad y fluidez en el traslado de la información.

Con respecto a lo manifestado por los estudiantes se evidencia la necesidad de generar mayores niveles de comunicación entre la Directora y la comunidad estudiantil, para mejorar el liderazgo de la misma.

#### **7.2.4. Inteligencia Emocional**

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

Emocional es un conjunto de habilidades entre las se destacan el autocontrol, el entusiasmo, perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo.

Esta es parte fundamental del control interno para la toma de decisiones y el buen desempeño de las funciones de un líder, se le preguntó a la Directora que como práctica el autocontrol en el ejercicio de sus actividades administrativas y esta manifestó que primero se organiza, interioriza su yo interno, evalúa sus actitudes y aptitudes, como también conocer bien el medio o contexto donde se va a desarrollar.

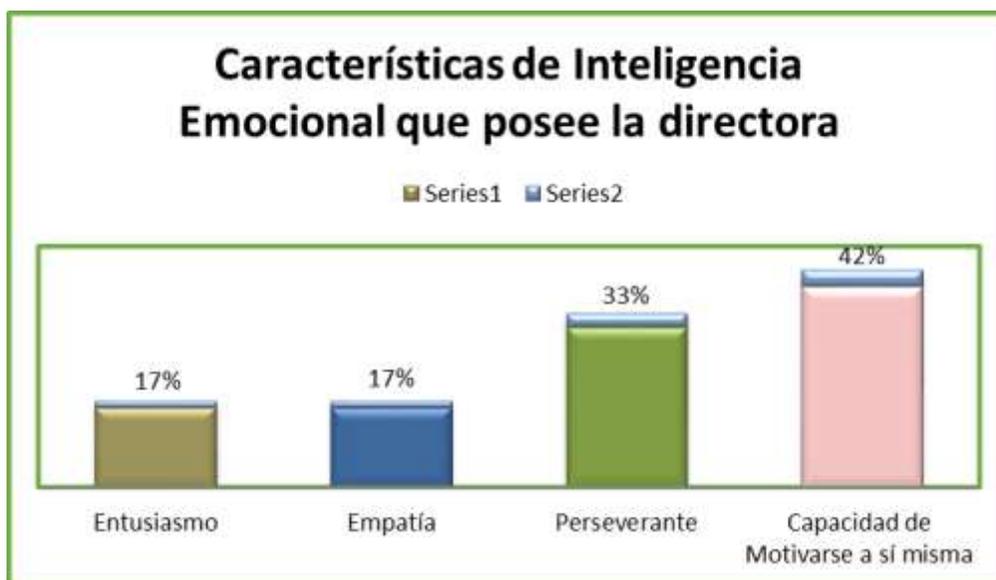
También se le preguntó de cómo valora los momentos de tensión que ha pasado con el personal y ella respondió que en todo trabajo o institución hay momentos de tensión, pero depende del estado de ánimo en el cual se encuentra la persona, porque de eso depende asimilar o no el problema, pero también esos momentos te ayudan a mantener el equilibrio emocional el cual vas perfeccionando cada día.

En cuanto a la perseverancia, se preguntó a la directora que posición adopta al momento del desarrollo de las actividades propuestas cuando una de estas no se ejecuta, toma las decisiones según el nivel de importancia de la misma, por ejemplo, si es una actividad planificada que debe entregar la administración o los maestros y esta no se cumple se realiza un llamado de atención por escrito y me pongo a la par de ellos para realizarla juntos.

Se le preguntó a la Directora que cual era su fuente de inspiración como líder educativa y esta mencionó que es la educación porque quiere lograrla con calidad en el colegio que ella dirige y esto de la mano con el Ministerio de Educación.

Se pidió a los maestros seleccionar las características de inteligencia emocional que posee la Directora y estos expresaron lo siguiente el 42% expresó que la Directora tiene capacidad de motivarse a sí misma el 33% dijo que es perseverante, el 17% menciona que tiene empatía y el 17% que tiene entusiasmo.

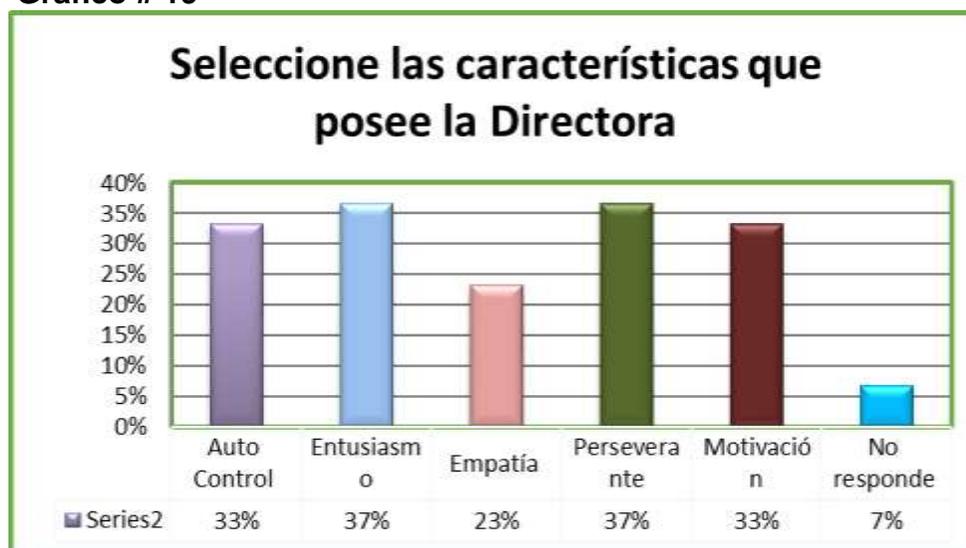
Gráfico # 18



Fuente: Encuesta a Docentes

De igual forma se pidió a los estudiantes que seleccionaran las características que tiene la Directora con relación a la inteligencia emocional, 37% expresó que tiene entusiasmo y que es perseverante, el 33% que es motivadora y que tiene autocontrol, un 27% que tiene empatía y un 7% no respondió.

Gráfico # 19



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Según lo expresado por los docentes y estudiantes concuerdan con 4 características de inteligencia emocional que fueron seleccionadas por la Directora, en orden de importancia son: motivación, autocontrol, perseverante y empatía con esto se evidencia que la Directora posee características de Inteligencia Emocional. Lo que da una buena referencia porque son cualidades que reconoce la comunidad educativa y que efectivamente las debe de tener un líder para el buen desarrollo de sus funciones e incidencia en todos los procesos desarrollados en el centro.

### **7.3. Desempeño de las funciones administrativas**

“La Administración es el conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y práctica que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos materiales y financieros. Algún tratadista menciona 4 funciones administrativas las cuales las dividen en: planificación, organización, dirección y control. Otros consideran que ésta tiene cinco etapas: prever organizar, dirigir, coordinar y controlar”. (Soza, 2010, pág. 2).

#### **7.3.1. Función planificación**

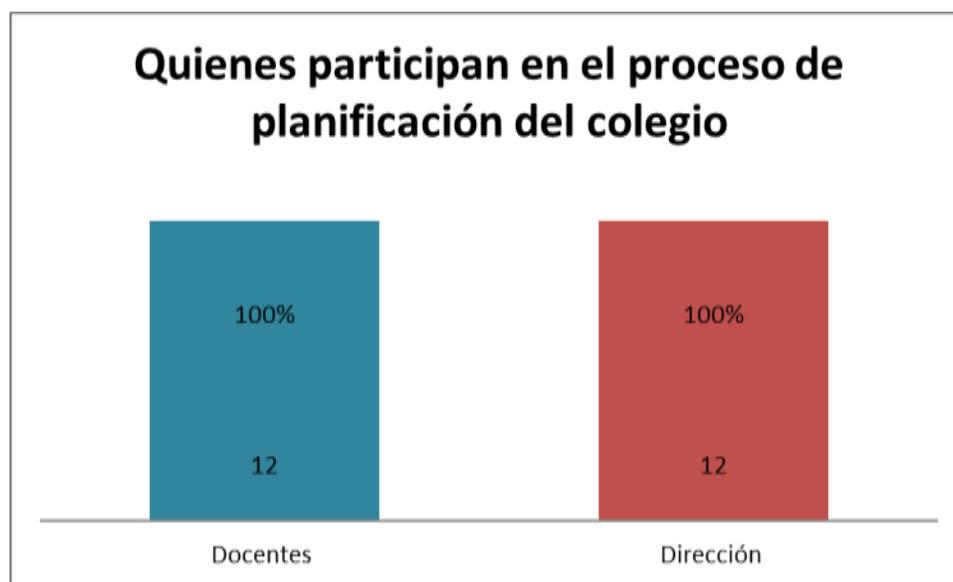
La función de planificación es muy importante en el desempeño de un líder, por tanto se le preguntó a la Directora que nivel de importancia tiene para ella la planificación, expresó que la planificación es muy importante porque permite un ambiente laboral organizado, trabajo significativo, se ejerce mayor control y seguimiento al personal docente y mejores resultados.

Como en todo proceso de planificación hay actores, se le preguntó a la Directora sobre quienes de la comunidad educativa participan en el proceso de planificación, contestando que participan las comisiones de padres, las consejerías de la

comunidad educativa, los docentes, estudiantes integrado en la consejería escolar y equipo de dirección.

Con respecto a esta pregunta los docentes expresaron en un 100% que participan, la Directora, personal administrativo y los docentes.

**Gráfica # 20**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

En la encuesta de los estudiantes el 73% dice que no ha participado en la planificación y el 27% dice haber participado.

**Gráfica # 21**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes**

En la planificación se evidencia que existe una contradicción entre lo que expresó la Directora y lo que expresaron los docentes porque estos últimos manifestaron que solo participan los docentes, equipo de dirección y Directora, mientras que la Directora dijo que también participan las comisiones de Padres y consejerías escolares por tanto se debe promover la participación de todos los actores en este proceso y la Directora como líder tiene que ser la garantía que esto se cumpla.

No puede pasar por desapercibido que los estudiantes también expresaron en su mayoría que no participan en este proceso, pero la Directora manifestó que participan los estudiantes organizados en las consejerías escolares, por tanto ese 27% de los estudiantes que dice si haber participado puede ser los que estén organizados en esta consejería.

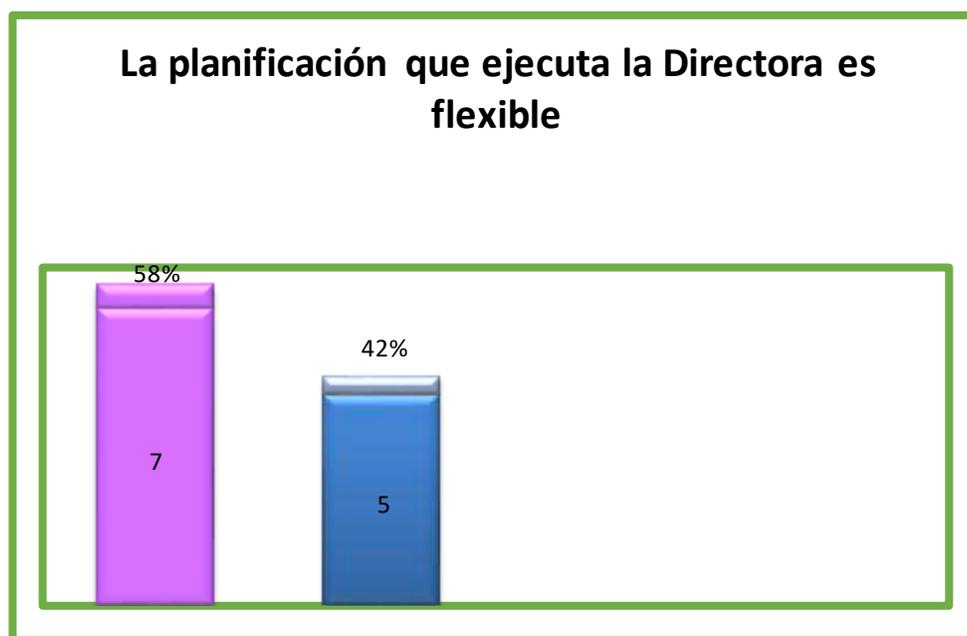
Tomando en cuenta las respuestas de los diferentes actores sobre quienes participan en el proceso de planificación vemos evidenciado que el liderazgo de la Directora no tiene mucha incidencia en el proceso de la planificación porque no logra la participación activa y protagónica de todos los actores que componen la comunidad educativa, por tanto es importante promover la integración de todos en este proceso para que se apropien del mismo y sea más efectivo en su desarrollo.

La flexibilidad es la capacidad para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodar las normas a las distintas situaciones o necesidades.

Por lo que se le preguntó a la Directora si la planificación que desarrolla en el colegio es flexible, respondiendo que sí, en todos los niveles porque se toma en cuenta las características del estudiante, el contexto donde se desarrollan y las capacidades estructurales y humanas que posee el colegio.

Los docentes son parte fundamental para la puesta en marcha de los planes realizados, por tal razón, se les preguntó si era flexible, el 58% expresó que sí y un 42% expresó que no.

**Gráfico # 22**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

A partir de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes existe una similitud con lo expresado por la Directora, porque los dos actores dicen que si hay flexibilidad en su planificación, aunque un gran porcentaje de los docentes manifestaron que no por tanto, el resultado obtenido evidencia que existe una

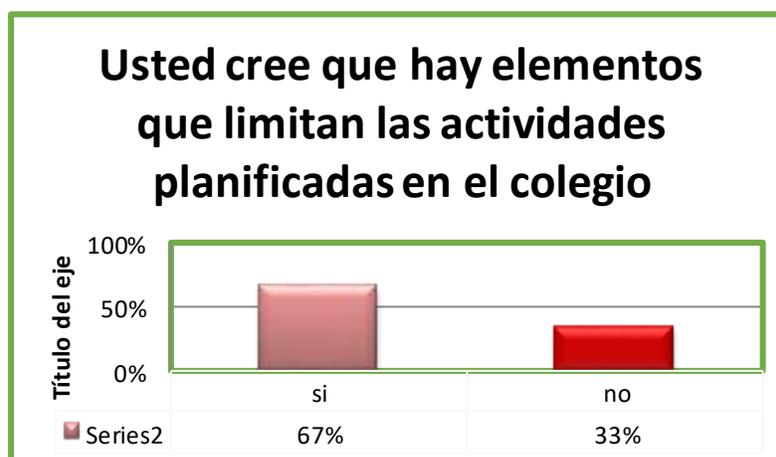
contradicción entre las respuestas obtenidas del cuerpo docente, lo que genera que deben tomarse en cuenta estrategias que promuevan una mayor interacción de la comunidad educativa en los procesos de planificación para que haya mayor incidencia de la dirección en el mismo.

Como todo proceso de planificación tiene sus factores limitantes, se le preguntó a la Directora cuales se presentan en la planificación del colegio, manifestando que es el factor tiempo en algunas ocasiones, debido a que hay muchas actividades que son extra plan y éstas evitan que las planificadas se retrasen.

Siendo los docentes actores claves para el desarrollo de la planificación de la escuela, se les pregunto, cuales creen que son los factores que limitan el desarrollo de la planificación y estos mencionaron los siguientes: las prioridades del momento, falta de organización del colegio, falta de apoyo de los Padres de familia y falta de comunicación de la dirección y entre los mismo docentes al momento de ejecutar las tareas.

De igual forma se les preguntó a los estudiantes si ellos creen que hay elementos que limitan el desarrollo de las actividades planificadas y un 67% expresó que sí y un 33% que no.

**Gráfica # 23.**



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Partiendo de las respuestas de los diferentes actores de esta investigación se pueden identificar una serie de factores que limitan el proceso efectivo de la planificación, uno de los que sobresale es las actividades de extra plan que se vuelven prioritarias en el momento, además los docentes evidencia falta de organización y comunicación con la dirección para el desarrollo de la planificación. Lo anterior evidencia claros rasgos de falta de liderazgo en el proceso de planificación porque los actores que debe de estar integrados en él no lo hacen en su totalidad por falta de conducción, además una gran parte también no ven flexibilidad en el mismo, también es clara la falta de comunicación entre la dirección y docentes lo cual provoca debilidades en este proceso, por ende debe de ser tomado como referencia por la Directora para rediseñar su planificación, integrado a todos.

En cuanto a los tipos de planificación sabemos que son modelos que se rigen por una serie de normas o parámetros establecidos por el Ministerio de educación, siendo estos el Plan Operativo Anual, plan mensual, plan diario y EPI.

Al preguntarle a la Directora, sobre los tipos de planificación que se realiza en el colegio, expresó que la planificación es necesaria en todos los niveles para que haya calidad y buen funcionamiento, la Directora no planteo los tipos de planificación y su respuesta fue dirigida a otros aspectos.

A los docentes también se les pidió mencionar los planes que se realizan en el colegio y estos mencionaron los siguientes: POA, plan mensual, EPI, plan diario y plan ambiental.

Es evidente que los docentes manifestaron los tipos de planes que se desarrollan en el colegio no así la Directora porque su respuesta fue imprecisa.

En general en el proceso de planificación se evidencia una clara falta de liderazgo de la Directora porque hay debilidades de conducción en varios elementos

importantes como es la integración de todos los actores de la comunidad educativa, así como la falta de flexibilidad en la misma y no hay una idea clara de la construcción de los planes necesarios para el buen funcionamiento de la institución educativa.

### **7.3.2. Función Organización**

Según Isaac Guzmán V. es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Partiendo de la definición de organización, se le preguntó a la Directora su importancia, ella manifestó que permite realizar un trabajo significativo y de calidad por lo tanto es de suma importancia para el buen funcionamiento del colegio.

Además también se le preguntó a la Directora, cuales son los criterios que toma en cuenta

para organizar el colegio, expresando que uno de ellos es identificar la responsabilidad de cada quien, sus habilidades, destrezas, disposición al cambio, dominio del tema según el espacio donde se va asignar, actitud y aptitud.

En cuanto a los maestros se les preguntó que si ellos tenían conocimiento de los criterios que toma en cuenta la Directora para organizar el colegio, el 75% expresó que no y un 25% que sí.

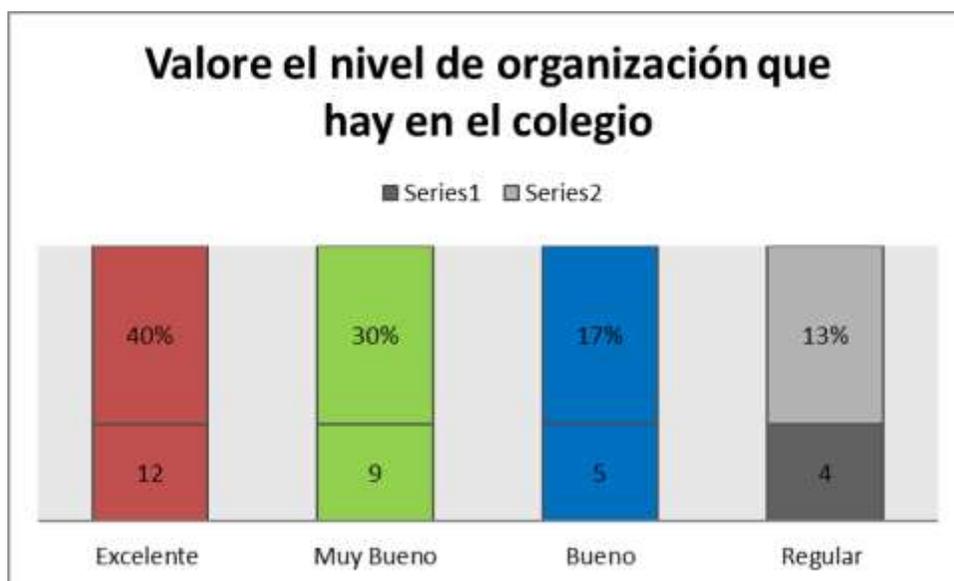
**Gráfica # 24**



Fuente: Encuesta a Docentes

Siendo los estudiantes parte integral de la organización del colegio se les pidió que valoraran el nivel de organización que hay y el 40% dijo que es muy buena, el 30% que es buena, el 17% que es excelente y el 13% que es regular.

**Gráfica # 25**



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Analizando la respuesta de la Directora y la de los docentes en cuanto a los criterios que se toman en cuenta para organizar el colegio, es evidente una falta de comunicación en este aspecto y además es notable que la Directora toma las decisiones de manera individual en este tema lo que no permite una participación activa de los docentes, una de los criterios de la organización es la comunicación, la motivación e integración, aspectos ausentes según los docentes, lo anterior refleja falta de liderazgo en esta función administrativa.

Tomando en cuenta la suma de los aspectos excelente, muy bueno y bueno, da 87% de los estudiantes encuestados se refieren que el nivel de organización del colegio es bueno, sin embargo hay contradicción con lo expresado por los docentes, por tanto la Directora debe de organizarse de tal forma que integre a todos actores en los aspectos orgánicos de la institución educativa.

Siguiendo con la misma temática se preguntó a la Directora, que como está organizado el colegio, manifestando que está organizado con una administración, educación inicial, educación primaria, educación secundaria, educación dominical y CEDA, con coordinadores de áreas y 1 supervisor que a la vez funciona como apoyo a la banda rítmica.

Es importante tomar en cuenta las ventajas que nos brinda el tener por escrito todos los puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada nuestra organización.

Por tanto se le preguntó a la Directora si existe el organigrama del colegio, manifestando que no.

De igual forma se les pregunto a los docentes lo mismo, el 42% expresó que no, un 33% que sí y el 25% que no sabía.

**Gráfica # 26.**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

Retomando las respuestas él no sabía y el no existe da un 67% de encuestados que expresan que no hay un organigrama en el colegio, a como manifestó la Directora en la entrevista, pero se observa un porcentaje de docentes que expresa que si hay, pero al momento de aplicar la técnica de la revisión documental, el equipo de investigación evidenció que no existe un organigrama del colegio, por tanto es uno de los retos para la dirección del colegio porque esto proporciona una imagen formal de la institución educativa.

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. Sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración se consideró que los principales tipos de organizaciones están clasificadas según sus objetivos, estructura y características principales.

Se le pregunto a la Directora, que tipos de organizaciones están presente en el colegio y esta manifestó que hay: consejo de Padres y Madres de familia, Federación de Estudiantes de Secundaria, banda rítmica y Gimnasia, brigada ecológica, consejeros escolares, entre otras.

Para constatar la participación de los estudiantes en los diferentes tipos de organizaciones que hay en el colegio, se les preguntó si pertenecían en alguna expresión organizativa y estos manifestaron que sí, especialmente en las consejerías estudiantiles, brigada ecológica y banda rítmica.

Se preguntó a la Directora si el colegio cuenta con un consejo escolar al que contesto que sí, se refirió con relación a la frecuencia en la que se reúne con ellos, su respuesta fue que cada bimestre para evaluar el rendimiento académico, y dar algunas alternativas de solución como también algunas recomendaciones.

Tomando en cuenta las contradicciones en las respuestas manifestadas por los actores de esta investigación en la función organizativa se puede evidenciar que no existe una motivación de parte de la Directora para involucrar a los otros actores claves de la comunidad educativa en la organización de la escuela para alcanzar las metas por tanto hay una falta de liderazgo ante la integración del cuerpo docente, pero no podemos obviar que los estudiantes en su mayoría catalogan como bueno el nivel organizativo del centro, pero este no cuenta con un organigrama donde establezca la formalidad de la institución.

### **7.3.3. Función dirección**

La función de Dirección es muy importante ya que está vinculada con el liderazgo que ejercen los directores en los colegios públicos porque debido a esta función es que se desarrolla los mecanismos que favorecerán al ejercicio directivo.

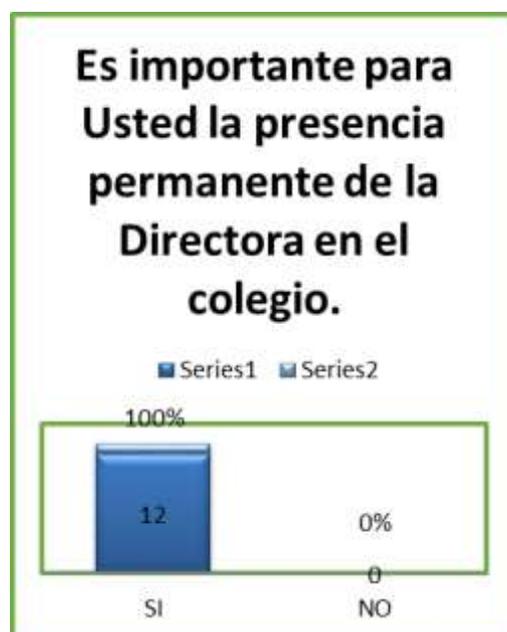
La Directora como líder educativa se le preguntó que explicara la importancia de la función dirección, manifestando que es necesaria porque el director dirige, administra, evalúa y da seguimiento al trabajo de la institución por lo tanto es importante siempre ejercer esa función.

Retomando la respuesta de la Directora, esta se enfoca en la función de dirección desde la parte administrativa y no desde los elementos que cita el documento sobre Dirección Escolar Efectiva, realizado en El Salvador en el año 2008, entenderemos por dirección escolar "el cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes". (Salvador, 2008)

Por tanto se observa a una Directora que guía el centro desde la función administrativa sin tomar en cuenta las características del líder académico.

Siendo la presencia de la Directora clave en el colegio como líder académica para el desarrollo del mismo, se les preguntó a los docentes y estudiantes si es importante la permanencia de está en el colegio, resultado lo siguiente:

Gráfica # 27.



Fuente: Encuesta a Docentes

Gráfica # 28.



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Observamos que el 100% de los docentes consideran importante la presencia de la Directora, mientras tanto los estudiantes, el 70% manifestó que es importante y

un 30% que no, por lo cual es evidente que la comunidad educativa considera muy importante su permanencia.

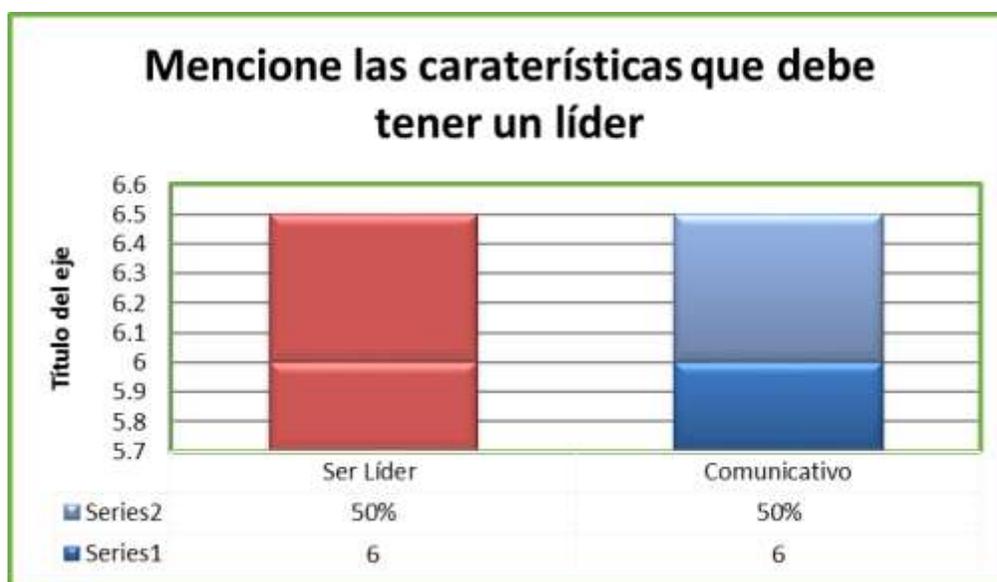
En este aspecto se reafirma que el ejercicio de dirección tiene que ir de la mano con las funciones y características del líder académico que es la misma persona con las dos características y cualidades.

Según las características del líder, este también tiene sus estilos de dirección, esta puede ser autocrática o democrática las cuales se definirán a través de las siguientes interrogantes.

Se le pidió a la Directora enumerar las características que debe de tener un líder, manifestando que primero tiene que ser líder, debe estar dispuesto al cambio, ser innovador, ser creativo y tener ética profesional.

De la misma forma se le preguntó a los docentes que mencionaran las características que debe tener un líder, el 50% dijo que tiene que ser líder y el 50% que tiene que ser comunicativo.

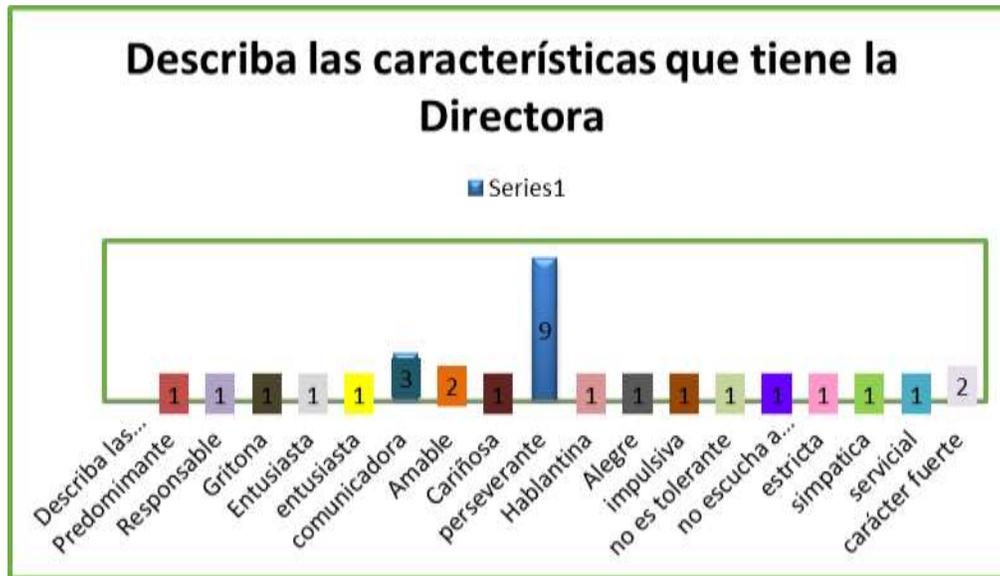
**Gráfica # 29.**



Fuente: Encuesta a Docentes

También se les pidió a los estudiantes que describieran las características que tiene la Directora, resaltando la perseverancia, comunicativa y de carácter fuerte y amable.

**Gráfica # 30**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes**

La Directora se describe como una persona dispuesta al cambio, innovadora, creativa y con ética profesional, mientras los docentes describen que un líder debe de tener liderazgo y buena comunicación, mientras los estudiantes describen a la Directora como perseverante, comunicativa, de carácter fuerte y amable.

Tomando como referencia las respuestas de los diferentes actores de esta investigación observamos una contradicción entre la función planificación y la función dirección, debido que en una nos dicen que no hay comunicación y coordinación al momento de planificar los planes de trabajo porque no se integran a todos y además porque no son tomados en cuenta al momento de organizar el colegio, esto indica que en la función de dirección existe incidencia pero no en la de planificación y organización.

En referencia al nivel de trabajo que tienen los Directores en los colegios es importante la delegación de funciones para que estos avancen en la planificación establecida, por lo cual se le preguntó a la Directora si ella delega funciones y cada cuanto tiempo lo hace, esta respondió que si delega y normalmente es semanalmente para que le permita organizar el plan de la semana, pero también si hay quehaceres diarios que ameriten delegarlos lo hace.

De igual forma se le pregunto a los docentes si la Directora delega funciones, el 75% dijeron que si delega y un 25% dice que no.

**Gráfica # 31**



Fuente: Encuesta a Docentes

Realizando una comparación de las respuestas de la Directora con la de los docentes, observamos que un gran porcentaje de docentes están de acuerdo con la Directora en que si delega funciones, con esto se desarrollan las capacidades de otros miembros de la comunidad educativa.

Para identificar a quien es la persona que la Directora delega las funciones más comúnmente se le pregunto a los estudiantes, a quien observan ellos cuando la Directora no está en el centro, manifestando que es la coordinadora del turno de la tarde, aquí evidenciamos una clara falta de protagonismo de la sub directora que

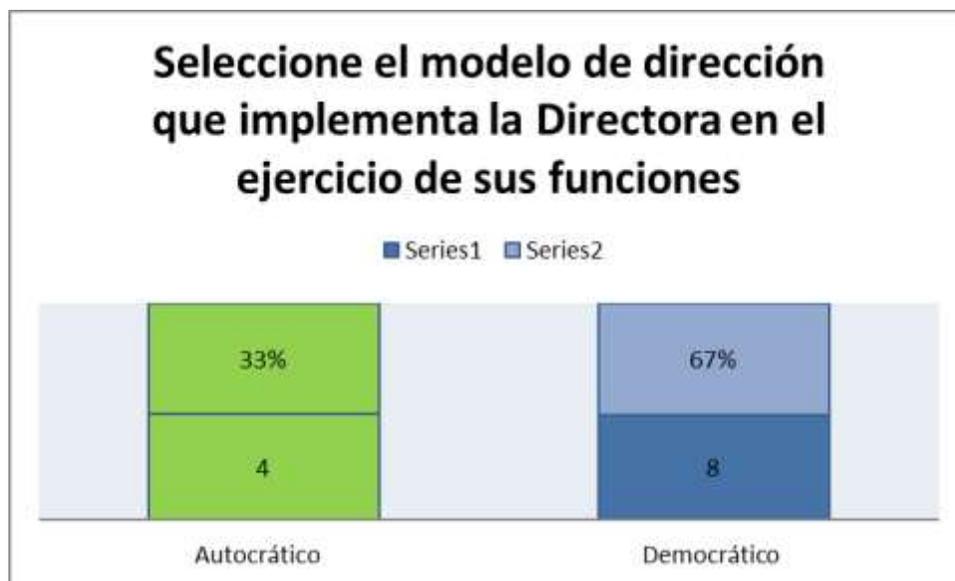
jerárquicamente debería de ser ella la que tendría que asumir e centro en ausencia de la Directora.

La delegación de funciones como una de las características de líder académico es evidenciado que si se realiza en el colegio en estudio, además de realizarse de manera cotidiana por las múltiples ocupaciones de la Directora fuera del centro.

En cuanto al modelo de dirección que ejerce la Directora en el centro, se le pregunto cuál práctica, manifestando que desarrolla el modelo orientado por el Ministerio de Educación (MINED).

También se le pregunto a los docentes cual es el modelo de dirección que aplica la Directora, el 67% expresó que es el democrático y el 33% expreso que es el autocrático.

**Gráfico # 32**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

En el modelo democrático, las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y

participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad. Tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

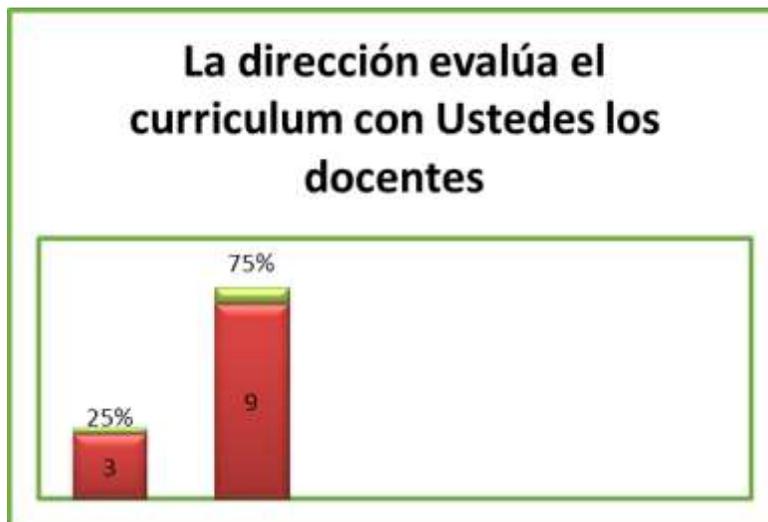
Según la teoría sobre el líder Democrático se evidencia una clara contradicción entre lo que expresaron los docentes en esta pregunta y lo expresado por ellos mismos en los otros aspectos, debido que ha sido reflejada una clara falta de liderazgo en la mayoría de los aspectos de la función de planificación y organización, pero en el aspecto de dirección la catalogan como una líder democrática por tanto es un modelo de líder que colabora con sus miembros, actúa en unidad y toma en cuenta a todos en la toma de decisiones.

También se planteó, como se logra el cumplimiento de las directrices educativas por el Ministerio de Educación, expresando que planificándola y aplicándolas en cada una de las modalidades correspondientes que el colegio atiente y sus diferentes particularidades.

Se realizó la pregunta, a través de que mecanismo logran evaluar el curriculum, refiriéndose que lo realizan a través de la programación, planificación diaria, evaluaciones que se realizan en cada bimestre.

También se le preguntó a los docentes si ellos participan en el proceso de evaluación del curriculum, el 75% expreso que no, y el 25% dijo que sí.

**Gráfica # 33**



Fuente: Encuesta a Docentes

Con la respuesta de los docentes se evidencia que estos no participan en la evaluación del currículum, por tanto vemos una debilidad en el liderazgo de la Directora porque en ese proceso de evaluación los docentes juegan un papel importante, dado que ellos son los que implementan el currículum. Por otro lado cabe preguntarse si existe una cultura de evaluación, y qué relación tiene la labor directiva con el desarrollo de los EPI.

Al referirse la Directora, a los elementos que toma en cuenta para evaluar y/ o supervisar las funciones de los docentes, expresó que los datos específicos, indicadores de logros, desarrollo del plan, criterios de evaluaciones dentro de esto tenemos, actividades, contenidos, indicadores, la planificación, programación y estrategias metodológicas.

El nivel de incidencia de la Directora en la función de Dirección, evidentemente está dividido en aspectos positivos y otros negativos, tales como: la mayoría de la comunidad educativa considera que es importante su presencia en el centro, ella muestra fortaleza en el conocimiento de las funciones administrativas pero no tomó en cuenta otros aspectos importantes que debe tener como líder académica,

en cuanto a la delegación de funciones, si lo realiza, no integra a toda la comunidad para evaluar el curriculum, falta de comunicación y consenso. pero lo más contradictorio es que la mayoría de los docentes la catalogan que ejerce un estilo de dirección democrático.

#### **7.3.4. Función control**

Según (Munch, 2013), Si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando.

Se consultó si podría mencionar los mecanismo de control administrativo que aplica en el centro tanto para los docentes, estudiantes y padres de familias, expresando que en los docentes: la puntualidad en la entrada y salida del centro a los estudiantes de igual manera se les realiza el mismo control, con respecto a los padres de familias en la asistencias a las reuniones convocadas por la dirección, todo esto evidenciado a través de cuadernos de registro de asistencia y libros de actas.

Siendo los docentes a los que se le aplica los mecanismos de control, se les pregunto que si ellos los conocen, expresando el 42% que sí y el 58% que no, por tanto hay una contradicción debido a que un gran porcentaje dice que no y otro gran porcentaje dice que sí, debido a esto se debe dar a conocer los mecanismos de control a todo el personal para que sea de conocimiento mutuo.

Gráfico # 34



Fuente: Encuesta docente

También se le preguntó a los alumnos si conocen, los mecanismos de control que aplica la dirección, expresando el 60% que no, el 33% dijo que si y el 7% no sabía.

Gráfico # 35



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Partiendo de las respuestas de los docentes y estudiantes es evidente que una gran parte de los encuestados no conocen los mecanismos de control aplicados por la dirección, por tanto se considera importante que la dirección realice un proceso de información y comunicación a la comunidad educativa sobre los mecanismos de control para que sea de conocimiento de todos.

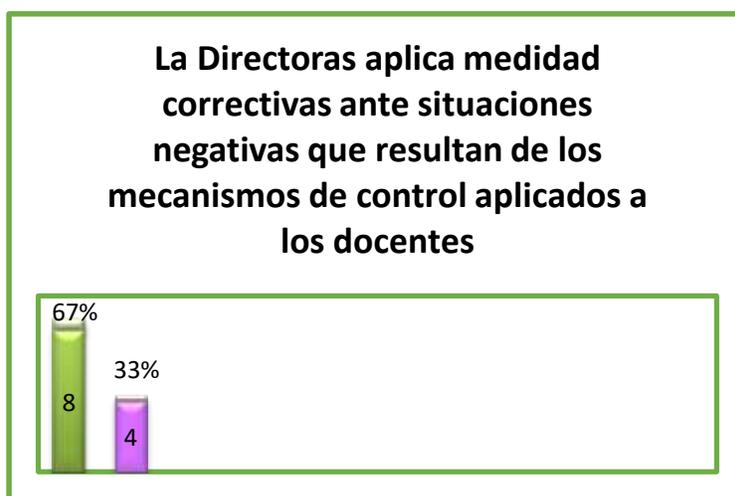
Al preguntarle a la Directora sobre los estándares que toma en cuenta para implementar el mecanismo de control antes mencionado para los docentes, alumnos y padres de familia expreso que utiliza los estándares orientados por el ministerio de educación MINED.

Se le consultó sobre cuáles son las políticas de corrección que usted aplica ante situaciones negativas que resulten de los mecanismos de control al personal docente y alumnos, se pronunció que una de las políticas que implementa es hablar primeramente con el docente o estudiante y dar seguimiento a los involucrados.

Como todo mecanismo de control tiene sus medidas al momento de no ser aplicados, se le preguntó a los docentes y estudiantes si estas medidas correctivas son aplicadas al momento de faltar a algún método de control.

El 67% de los docentes expresaron que si se aplican y el 33% que no.

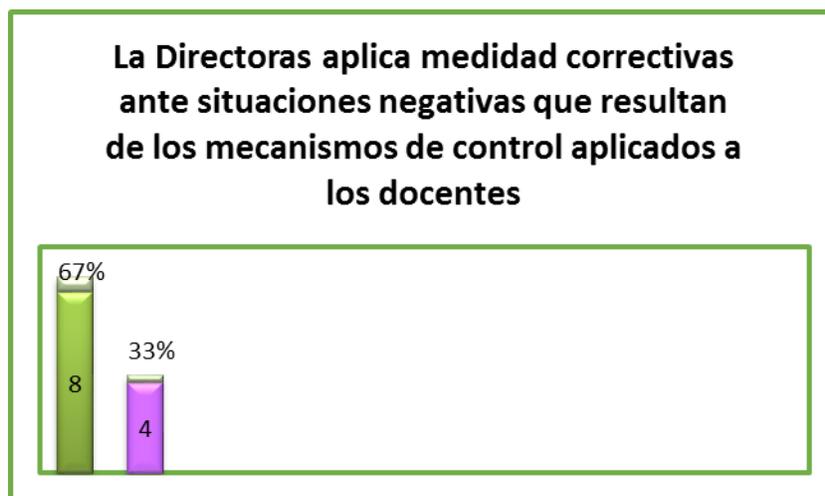
**Gráfica # 36**



Fuente: Encuesta a Docentes

De igual forma se le preguntó a los estudiantes, el 57% expresaron que si se aplican y el 43% que no se aplican.

**Gráfica # 37**



Fuente: Encuesta a Estudiantes

Según las respuesta de los docentes y estudiantes la Directora si aplica las medidas correctivas cuando hay una falta a los mecanismo de control establecidos, sin embargo también hay una gran parte de los estudiantes que siente que son aplicados, por tanto se considera importante implementar que la

Directora como líder académica del centro en estudio debe considerar el establecimiento de medidas en todos los aspectos que se requieran.

Siendo el acompañamiento pedagógico una estrategia de control de la Directora hacia los docentes, se le pregunto qué técnica aplica para realizarlo expresando que "para realizar los acompañamientos cada distrito elabora las guías para planificarlo, se elabora un cronograma de visitas a pie de aula por cada centro educativo y esta tiene varios parámetros desde la disciplina laboral, resultados de trabajo, actitud y habilidades de trabajos, desarrollo de competencias".

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

Siguiendo con la misma temática, se le preguntó a los docentes si la Directora realiza acompañamiento pedagógico, el 67% expresó que sí y el 33% que no.

**Gráfica # 38**



**Fuente: Encuesta a Docentes**

De igual manera se les preguntó a los estudiantes si han visto a la Directora acompañar alguna clase de sus docentes, el 50% dijo que sí, el 40% que no y el 10% no respondieron.

**Gráfico # 39**



**Fuente: Encuesta a Estudiantes**

Analizando los tres resultados se evidencia que si la Directora realiza acompañamiento pedagógico a los docentes, porque el 67% de estos lo afirman, además que el 50% de los estudiantes también expresaron que han observado a la Directora estar en algunas clases de los docentes, pero también hay un 33% de los docentes que expresó que no. Por tanto, se evidencia que la Directora realiza mecanismos de acompañamiento pedagógico a los docentes.

En la función control se observó un aspecto negativo que fue la falta de conocimientos de los mecanismos de control implementados por la dirección a los docentes y alumnos, pero como positivos que se aplica de parte de la dirección las medidas correctivas al momento de una falla a los mecanismos, además que la mayoría expresó que la Directora realiza acompañamiento pedagógico a los docentes, por tanto nos encontramos a como en el resto de las funciones con falta de incidencia de parte de liderazgo de la Directora en esta función de control.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## **FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

### **DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

#### **PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Propuesta del Plan de Capacitación sobre relaciones humanas dirigido a los docentes de secundaria y el personal Administrativo del turno vespertino del Colegio Público República de Argentina, en el distrito VI de la Ciudad de Managua, a fin de incidir de forma positiva en el liderazgo de la Directora en el desempeño de las Funciones Administrativas.

#### **Autores:**

- Tec. Sup. Álvaro Federico García Espinoza.
- Tec. Sup. Helen Petronila Solano Tórrez.

**Tutor:** Msc. Martha del Socorro González Rubio.

Managua, Nicaragua 02 de Diciembre del 2017.

## I. INTRODUCCIÓN

En toda institución educativa en aras de mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje de carácter significativo, es de vital importancia realizar una formación integral y continua que estimule y faculte a los docentes, estudiantes y equipo de dirección el desarrollo potencial humano, para adquirir los conocimientos, valores, destrezas y comprensión, a fin de aplicarlos con confianza, creatividad en los roles, circunstancia y entornos que se le presenten.

Las Relaciones Humanas es el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo, con el propósito de satisfacer los objetivos de una organización y las necesidades personales.

La educación a lo largo de la vida es una singular oportunidad para todos actores que participan directa e indirectamente en la formación integral de niños (as), adolescentes y jóvenes. Es por eso que la dirección de la escuela debe de estar atento en la formación y capacitación de su personal para construir una institución educativa sólida, de prestigio y de calidad educativa y humana, en la que haga sobre salir el talento humano de sus empleados.

Las relaciones humanas permiten aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz considerando las diferencias individuales. Disminuyen los conflictos usando en entendimiento y respeto de las diferencias y puntos de vistas de los otros reduciendo las divergencias y conflictos. Crean un ambiente armonioso con la comunicación, generando relaciones satisfactorias que permiten a cada individuo lograr la satisfacción de sus necesidades y alcanzar la realización y la felicidad. (Rojas E, 2009)

La capacitación sobre las relaciones humanas es un instrumento destinado al mejoramiento de las relaciones interpersonales, razón por lo cual se debe continuar el proceso de Formación y capacitación durante todo el curso escolar,

dándole un objetivo que vaya a lo largo de la vida de las personas que hacen valiosa la Institución y por la cual se pretende construir esta capacitación.

Se ha elaborado este plan de capacitación sobre relaciones humanas con la finalidad de apoyar al personal docente y administrativo del Colegio Público República de Argentina, a partir de la identificación de las necesidades o debilidades encontradas, a fin de incidir positivamente en el liderazgo de la Directora para mejorar las relaciones del personal.

Los elementos fundamentales que comprende el Plan de Capacitación son:

- Objetivos Propuestos ¿A cuántos docentes y directivos se capacitará?
- Necesidades y demandas: ¿Sobre qué aspectos y temas requieren capacitación los docentes y personal administrativo?
- Cronograma de actividades: ¿Qué estrategias se utilizaran, que aspectos se abordarán y cuándo se ejecutarán?
- Evaluación y elaboración del informe final.

## II. JUSTIFICACIÓN

En la última década, la comunidad mundial ha experimentado una acelerada transformación en los aspectos políticos, económico, social, tecnológico y educativo, provocando las necesidades de actualización y reorientación del trabajo de equipo, pedagógico y estratégico, dirigido primeramente por el líder académico (Directora), los docentes, estudiantes y Padres y madres de familia, para formar al ciudadano, mediante un proceso educativo de calidad, integral, flexible, dinámico, humano e innovador.

La elaboración del plan de capacitación sobre relaciones humanas, dirigido al personal docente y administrativo del Colegio Público República de Argentina, surge a partir de un diagnóstico realizado en el 1er semestre del año 2017, es muy importante, porque si bien en el colegio se han impartido diversas capacitaciones sobre el tema, aún existen problemas que no se han podido superar. Este plan permitirá potenciar las fortalezas de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

Además ayudará a desarrollar un liderazgo positivo de parte de la Directora, tomando en cuenta que es la guía del centro escolar y sobre ella recae que los procesos que se desarrollan en el centro sean efectivos en el cumplimiento de las metas establecidas por el MINED y por la comunidad educativa del colegio a intervenir.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de la dirección, cuerpo docente, estudiantes y resto de la comunidad educativa, dentro y fuera institución educativa, direccionado a la optimización y calidad de los procesos de enseñanzas aprendizaje desde una perspectiva dinámica e innovadora.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Desarrollar un proceso formativo sobre relaciones humanas al equipo de dirección y cuerpo docente para el buen desempeño del liderazgo y las Funciones Administrativas que se ejercen en el Colegio Público “República de Argentina” del distrito VI de Managua, en el primer semestre del año lectivo 2018.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Contribuir a crear un clima organizacional sano y satisfactorio en el Colegio Público República de Argentina.
- Incrementar la motivación de la comunidad educativa y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- Capacitar al personal docente y administrativo que atiende la educación secundaria, en relaciones interpersonales que permita mejorar la comunicación y el trabajo del colectivo.

#### **IV. METAS**

- Capacitar al 100%, del personal docente de secundaria y administrativo del turno vespertino del Colegio Público República de Argentina.
  
- Concientizar a la comunidad educativa sobre la importancia de establecer relaciones humanas cordiales en la Institución Educativa.

## Programa de Capacitación

1. 08:00–08:30 Inscripción de participantes  
(Cro.....)
2. 08:30-08:45 Oración al Altísimo  
(Cro.....)
3. 08:45-09:00 Himno Nacional
4. 09:00–09:30 Presentación del equipo y objetivos del taller de capacitación  
(Cro.....)
5. 09:30 –09:40 Dinámica de Iniciación  
(Cro.....)
6. 09:40 –10:00 Elaboración de una Dinámica y Conceptos
7. 10:00–10:15 Refrigerio
8. 10:15–10:45 Dinámica
9. 10:45–11:20 Exposición de Dinámicas y Estrategias de comunicación más relevantes.  
(Cro.....)
10. 11:20–12:20 Exposición sobre el código de trabajo de la ley No. 185 (1996)  
los empleadores de las diferentes instituciones están obligados a:  
(Cro.....)
11. 12:20 –1:20 Almuerzo
12. 1:20– 2:20 ¿Cómo mejorar las relaciones humanas?
13. 2:20–2:30 Evaluación

## **V. TEMAS A IMPARTIR**

### **a. Clima laboral**

#### **a. Concepto y significado de clima laboral**

Según Champagnat (2015) El clima laboral es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

El clima laboral es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

Las acciones a emprender para mejorar el clima laboral es:

- Diagnóstico del clima laboral
- Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos

Las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas: información – comunicación, motivación, participación... entre otras, los

instrumentos de gestión quedan definidos para cada una de éstas áreas de gestión.

Para conocer el clima laboral en un centro de trabajo (colegio), se puede realizar un diagnóstico incluyendo instrumentos como: Cuestionarios, entrevista y un FODA.

- Cuestionario: compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones anteriormente citadas y por preguntas adaptadas a la realidad de la empresa objeto de investigación.
- Entrevista: podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa, con el fin de confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como más importantes.
- FODA compuesto por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **b. Concepto de relaciones humanas**

Según (Ovejero Bernal, 2007) Las relaciones humanas es un proceso en el que cada uno invierte algo y hace unos costos con la intención de obtener un beneficio. Cuando su "inversión" no resulta "rentable" abandonará la relación interpersonal "en la noción de intercambio se combinan el principio económico de la conducta como función del propio interés.

## **c. ¿Cómo mejorar las relaciones humanas?**

¿Cómo Mejorar las Relaciones Humanas en el Trabajo, en la Empresa, la Escuela, con los Amigos o cualquier ámbito en que desees tener buenas interacciones con los demás?

Según (Rojas E. , 2015) Las relaciones humanas es todo acto en el que intervengan dos o más personas. Se considera que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad.

El hombre se relaciona con los demás, ya sea de manera familiar, colectiva o laboral. Éste intercambia con otras ideas, opiniones, anécdotas, experiencias, inclusive cosas más personales.

➤ **Aprende a escuchar:**

Cuando estés platicando con alguien date tiempo para escuchar lo que te están diciendo, pon atención en esa persona y mírala a los ojos, de esta manera inconscientemente se dará cuenta de que le estas poniendo atención y no la estas juzgando y a su vez te ayudara para tener una plática más efectiva.

Habla con todo tipo de personas que importa si son de una posición social baja o no exitosa.

➤ **Práctica la empatía:**

Esto significa ponerse en los zapatos del otro, ver las cosas desde el punto de vista de él/ella, ser generoso con la otra persona y date cuenta de cómo actuarías tu si estuvieras en una situación similar y trata de comprender. Quien hace esto encuentra personas muy interesantes en los lugares inesperados una oportunidad a esas personas, te la estás dando a ti mismo.

➤ **Reconoce el trabajo de los otros:**

Mejor dile,

-- oye que bien, felicidades sigue echándole ganas y te aseguro que mañana los docentes vendrán con una actitud más positiva.

Se sentirá mejor e influenciaras de manera positiva en él.

➤ **No critiques:**

Lo mismo que sientes cuando alguien te critica, siente la otra persona.

➤ **Llama a las personas por su nombre:**

El mejor sonido que puede escuchar una persona es su nombre. Así que has el esfuerzo por evitar usar apodos.

Es muy importante tener en cuenta y recordar que el cambio representa situaciones estresantes para muchas personas, sobre todo cuando no se tiene un control de sí mismos o sus actividades está muy arraigado a la persona. De tal forma que si una persona se ve en la necesidad de tomarse algún tiempo y espacio para su correcta aplicación del cambio; es bueno, ya que todo gran cambio no sucede de golpe, sino que es poco a poco.

Por tal motivo, es necesario muchas veces cambiar si realmente se quiere mejorar las relaciones interpersonales, y para esto es necesario una serie de condiciones:

El primer paso, es estar consciente, saber que existe un problema.

Segundo paso, evaluar que tan grave puede ser el problema.

Tercer paso, identificar las posibles soluciones y descartar las que no sean factibles.

Cuarto paso, Aplicación de las posibles soluciones y corrección durante el proceso.

#### **d. Ética y comportamiento en el lugar de trabajo.**

Los valores y la ética son importantes en el lugar de trabajo para ayudar a mantener el orden, garantizar que una empresa funcione sin problemas y siga siendo rentable.

Dedicación

¿Qué tan difícil que un empleado trabaje, o la cantidad de esfuerzo que pone otro, se puede recorrer un largo camino? Obviamente, las empresas quieren resultados, pero la mayoría de los empleadores prefieren a un trabajador que realice un esfuerzo honesto para el que podría ser considerado un evento "natural" en el trabajo, pero es de otra manera perjudicial.

Valores éticos

- Responsabilidad: Se espera que todos los empleados de todos los sectores actúen responsablemente en sus acciones. Eso significa aparecer cuando se han programado y a tiempo, y no tomar ventaja de tiempo previstos para las interrupciones. También significa aceptar la responsabilidad cuando las cosas van mal, la recopilación de sí mismo y trabajar hacia una resolución. Y a veces puede significar trabajar más tiempo de lo previsto para ver un proyecto hasta su finalización.
- Colaboración: Los valores éticos en el lugar de trabajo constan de trabajo en equipo. Eso es porque la mayoría de las empresas creen que cuando la moral es alta y todos trabajan juntos, el éxito llegará, es importante que los empleados trabajen en equipo; ya sea ayudando a los compañeros de trabajo en un proyecto, la enseñanza de nuevas contrataciones nuevas tareas, o siguiendo las instrucciones de un supervisor.

- **Conducta:** Es un aspecto integral de los valores éticos en el trabajo. Los empleados no sólo deben tratar a otros con respeto, exhibiendo un comportamiento adecuado en todas las facetas del trabajo. Esto incluye el uso de vestimenta apropiada, utilizando un lenguaje que se considera adecuado y conducirse con profesionalismo. Cada empresa aplica sus propias reglas específicas sobre la conducta, y por lo general hace sumamente claro en los manuales del empleado y manuales de capacitación.

**e. ¿Cómo deben ser las relaciones entre empleador y empleado?**

Según el código del trabajo en su título preliminar el trabajo es un derecho, una responsabilidad social y goza de la especial protección del Estado. El Estado procurará la ocupación plena y productiva de todos los nicaragüenses.

Los beneficios sociales en favor de los trabajadores contenidos en la legislación laboral constituyen un mínimo de garantías susceptibles de ser mejoradas mediante la relación de trabajo, los contratos de trabajo o los Convenios Colectivos.

En el código de trabajo de la ley No. 185 (1996) los empleadores de las diferentes instituciones están obligados a:

- Guardar a los trabajadores la debida consideración y respeto.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios y adecuados para ejecutar el trabajo convenido.
- Respetar la jornada de trabajo.
- conceder los descansos establecidos y fijar el calendario laboral en un lugar visible del centro de trabajo.
- Establecer y llevar los registros, expedientes laborales y demás documentos en la forma que estipule el Ministerio del Trabajo; y certificar a

pedido del trabajador el tiempo trabajado, ocupación desempeñada y salario devengado.

- Permitir el acceso a los lugares de trabajo de los inspectores del trabajo debidamente identificados y suministrar la información que sea oficialmente solicitada.
- Velar porque los trabajadores no sean violentados en sus derechos morales ni objeto de acoso o chantaje sexual.

Por otra parte en el código de trabajo de la ley No. 185 (1996) se plantea que los trabajadores tienen las siguientes obligaciones:

- a) Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenidos con el empleador;
- b) Cumplir con las jornadas, horario de trabajo, con las órdenes e instrucciones de trabajo del empleador;
- d) Observar una conducta respetuosa con el empleador y con sus compañeros de trabajo, evitando riñas y llegar a vías de hecho;
- f) Utilizar los bienes, recursos y materiales con el cuidado debido, para los fines que fueron destinados y restituir el equipo de trabajo o vivienda, en su caso, una vez concluido el trabajo para que les fueron proporcionados;
- h) Asistir a los cursos y demás actividades de capacitación o adiestramiento que se convengan con el empleador;

## **VI. METODOLOGÍA**

A continuación se detallan las estrategias que se utilizarán para implementar la capacitación de relaciones humanas al equipo de dirección y cuerpo docente de secundaria del turno vespertino de colegio República de Argentina.

- Aplicación de una Guía de autoevaluación.
- Capacitación de un experto para intercambiar información con los docentes sobre las relaciones humanas, con fines de información y formación, en este aspecto se considera que la profesora Reina Santamaría tiene las cualidades y conocimientos necesarios para impartir el tema, además que otros compañeros de clase han tenido la experiencia de trabajar similarmente con la profesora.
- Grabaciones digitales de audio y video para motivar a los participantes
- Estrategias a implementar en casos con problemas de comunicación, timidez, inseguridad, falta de confianza, baja autoestima entre otros.

## **VII. RECURSOS**

Sala de medios, mesas, sillas, data show, computadora, grabaciones de audio y videos, papelógrafos, marcadores, mesa de exposición, pizarrones, parlantes, responsable técnico y conexión a Internet, proyector y pantalla.

### **Lugar, fecha y hora de Capacitación**

**Lugar de Capacitación:** Colegio Público República de Argentina

**Hora:** 8:00 a 2:30 pm

**Día:** Febrero del 2018.



## FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

### DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

### PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

## HOJA DE EVALUACION DEL TALLER DE CAPACITACIÓN

### Contribuye a mejorar

#### I. Introducción

La vigente hoja de evaluación tiene como finalidad identificar las debilidades y fortalezas que se presentaron a lo largo del proceso de capacitación del tema **“RELACIONES HUMANAS”**, desarrollada por un experto en el tema; por lo que agradecemos de antemano que responda con veracidad y objetividad la información que se le solicita en cada uno de los aspectos que se abordan. Su opinión es muy importante. Tus respuestas serán de carácter confidencial y servirán para mejorar la calidad del curso impartido.

Sírvase dedicar unos minutos a responder las preguntas que figuran a continuación. Una vez concluido deposite en el buzón la hoja de evaluación.

La calificación de las variables a tratar en la presente hoja de evaluación será de acuerdo con su percepción, teniendo en cuenta la siguiente escala:

E: Expectativas superadas

MB: Expectativas alcanzadas

B: Expectativas parcialmente alcanzadas

R: Expectativas levemente alcanzadas

D: Expectativas no se alcanzaron

No.	ASPECTOS A EVALUAR	E	MB	B	R	D
<b>CALIDAD DE LOS CONTENIDOS</b>						
1.	Logro de los objetivos propuestos.					
2.	Se obtuvo un aprendizaje significativo.					
3.	Orden en la presentación de los contenidos.					
4.	Nivel de profundidad con que fueron abordados.					
5.	Relación de la teoría con la práctica.					
6.	El aporte de los nuevos conceptos y técnicas.					
<b>PERTINENCIA Y APLICABILIDAD</b>						
1.	Posibilidad de aplicación práctica de las enseñanzas aprendidas, para el desempeño actual de trabajo.					
2.	El fortalecimiento de mis competencias y aptitudes.					
3.	La aplicabilidad inmediata del conocimiento alcanzado.					
4.	El tema desarrollado fue de su interés.					
5.	Innovación, creatividad y pertinencia de la capacitación.					
6.	Los temas discutidos fueron de mucha utilidad.					
<b>CALIDAD DE LA LOGÍSTICA</b>						
1.	Bienvenidas, expectativas y panorama del taller.					
2.	El material suministrado fue pertinente e informativo.					
3.	La iluminación y ambiente pedagógico del local.					
4.	Tiempo asignado a las presentaciones de los temas.					
5.	Tiempo asignado al trabajo grupal.					
6.	La calidad de los alimentos y bebidas.					
7.	La calidad de los medios audiovisuales.					
8.	Organización y puntualidad de la capacitación.					
9.	La secuencia de la actividad siguió el orden establecido por el programa.					
<b>METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN</b>						
1.	Presentación de la información a los participantes.					
2.	Distribución y uso del tiempo.					
3.	Dinámicas y estrategias metodológicas adecuadas.					
4.	Práctica y retroalimentación de los contenidos presentados.					
5.	Planificación, organización y desarrollo en la capacitación.					
6.	Asignación de tiempo para las diferentes actividades realizadas en la capacitación.					
7.	Métodos de trabajos aplicados.					
<b>CALIDAD DEL GRUPO</b>						
1.	Puntualidad de los participantes.					
2.	Participación del grupo.					

3.	Aptitud del grupo.						
4.	Intercambio de experiencias educativas.						
5.	Ambiente de cooperación en las actividades en grupo.						
6.	Relaciones interpersonales e intrapersonales de los participantes.						
7.	Practica de valores morales y dinámicas.						
8.	Participación en las dinámicas.						
<b>CALIDAD DE LOS FACILTADORES</b>							
<b>Facilitador 1. Nombre:</b>							
1.	Nivel Cognoscitivo y dominio del contenido.						
2.	Capacidad para propiciar la reflexión.						
3.	Metodología empleada y manejo del grupo.						
4.	Claridad expositiva y de motivación.						
5.	Puntualidad y manejo del tiempo.						
6.	Capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto en el grupo.						
7.	Presentación y lenguaje utilizado.						
8.	La disposición en atender consultas o dudas a lo largo del curso.						
<b>Facilitador 2. Nombre:</b>							
1.	Nivel Cognoscitivo y dominio del contenido.						
2.	Capacidad para propiciar la reflexión.						
3.	Metodología empleada y manejo del grupo.						
4.	Claridad expositiva y de motivación.						
5.	Puntualidad y manejo del tiempo.						
6.	Capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto en el grupo.						
7.	Presentación y lenguaje utilizado.						
8.	La disposición en atender consultas o dudas a lo largo del curso.						
<b>FACILITADOR 3. Nombre</b>							
1.	Nivel Cognoscitivo y dominio del contenido.						
2.	Capacidad para propiciar la reflexión.						
3.	Metodología empleada y manejo del grupo.						
4.	Claridad expositiva y de motivación.						
5.	Puntualidad y manejo del tiempo.						
6.	Capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto en el grupo.						
7.	Presentación y lenguaje utilizado.						
8.	La disposición en atender consultas o dudas a lo largo del curso.						

**¡Gracias por su tiempo!**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

### DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

### PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

## DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### Encuesta a docentes

#### Introducción

La presente encuesta tiene como finalidad identificar los requerimientos de capacitación; por lo que agradecemos de antemano que responda con veracidad y objetividad la información que se le solicita en que cada uno de los aspectos que se abordan, esto permitirá que las capacitaciones se programen en dependencia de los temas de interés.

#### I. Datos Generales

Nivel Académico: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: F\_\_\_M\_\_\_ Años de experiencia \_\_\_\_\_ fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

#### II. Desarrollo

1. ¿Ha recibido usted capacitación pertinente para mejorar el grado de precisión y calidad en su trabajo? SI (\_\_\_) NO (\_\_\_) Si su respuesta es afirmativa mencione en que ha sido capacitado:

\_\_\_\_\_

2. ¿Los conocimientos que posee le dan seguridad para realizar con eficiencia y efectividad su trabajo? SI (\_\_\_) NO (\_\_\_)

Porque \_\_\_\_\_

3. ¿Estaría usted dispuesto a recibir una capacitación financiada por una determinada organización de temas relacionados con su trabajo?

SI (\_\_\_) NO (\_\_\_)

4. Marque con una x el tema que le gustaría recibir capacitación.

No	Temas	Rango
1.	Planeación Didáctica	
2.	Transformación curricular del sub-sistema de educación media	
3.	Enfoques pedagógicos	
4	Relaciones Humanas	
5	Dinámicas y estrategias metodológicas	
6	Control y evaluación de los procesos de enseñanza aprendizaje	

5. ¿Además de los temas mencionados, en qué otro tema le gustaría capacitarse?

6. Los horarios de capacitación que te han ofertado se ajustan a su horario de trabajo. SI (\_\_\_) NO (\_\_\_)

- 7- ¿En qué horario le gustaría que se realizara la capacitación del tema de su interés?

- 8- ¿De qué manera prefiere la capacitación? En Línea (\_\_\_) Presencial (\_\_\_)

- 9- De manera personal comente cuales cree usted que son las necesidades de capacitación de los docentes en estos momentos. Mencione al menos 3 temas.

**Muchas gracias por su participación.**



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  
CAPACITACIÓN SOBRE RELACIONES HUMANAS**

<b>Actividades O Líneas De Acción</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Recursos</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsable</b>
1. Planificación de acciones	Coordinación de actividades a desarrollar	Planificación de la capacitación formulada y en manos del equipo de dirección y docentes.	Papelería y equipos	Dirección y docentes	Dirección
2. Diagnóstico de necesidades de capacitación.	Aplicación de instrumento que facilite la obtención de resultados acerca de las necesidades de capacitación que tenga en personal directivo y	Conocer las necesidades que posee el colegio en relación a las relaciones humanas.	Guía de encuesta a docentes y equipo de dirección	Dirección y Docentes	Dirección

	docentes.				
Elaboración de Plan	Presentar la propuesta de capacitación	Aprobación para la puesta en marcha de la capacitación.	Propuesta del Plan de capacitación.	Docentes y equipo de dirección	Dirección
Desarrollo de la capacitación.	Implementar la metodología presentada en el documento. (Plan de capacitación)	Desarrollar un proceso formativo sobre relaciones humanas al equipo de dirección y cuerpo docente para el buen desempeño del liderazgo y las Funciones Administrativas que se ejercen en el Colegio Público "República de Argentina" del distrito VI de Managua, en el primer semestre del año lectivo 2018.	Papelería, logística, capacitador y medios audiovisuales	Dirección y Docentes	Capacitador

Evaluación	Aplicar hojas evaluativas de la capacitación.	Analizar los resultados obtenidos de las hojas de evaluación.  Consensuar las conclusiones y llevar a la práctica los resultados finales.	Guía de evaluación.  Papelería.	Director y docentes	Capacitador y Director
------------	---	---	---------------------------------------	---------------------	------------------------

## **VIII. CONCLUSIONES**

Después de haber analizado todas las informaciones de los distintos instrumentos aplicados, se llegaron a las siguientes conclusiones:

### **8.1. Liderazgo**

- El liderazgo que ejerce la Directora tiene algunas cualidades del estilo democrático, sin embargo también existen rasgos de un estilo autocrático.
- La Directora muestra claridad en las funciones administrativas que debe desarrollar en el centro, sin embargo se evidencian limitaciones en las funciones en cuanto al liderazgo académico.

### **8.2. Destrezas y Atributos del líder**

- Las destrezas y atributos que debe tener la Directora no son manifestadas en su totalidad, porque solo fueron identificadas: el conocerse a sí misma, tener visión, ser buena comunicadora y ser consciente de la realidad.
- La directora no pone en práctica las características la política de estímulo, la comunicación con todo el personal, las buenas relaciones humanas con los docentes, actividades que promuevan un ambiente laboral sano, entre otros.
- La Directora posee algunas características de inteligencia emocional como son: la motivación, el autocontrol y la perseverancia.

### **8.3. Administración**

#### **8.3.1. Función Planificación**

- No existe motivación de parte de la Dirección para la integración de todos los actores en este proceso.
- Poca flexibilidad en el desarrollo de los planes.

- Falta de claridad de la Directora en la construcción de los planes.

### **8.3.2. Función Organización**

- La toma de decisiones se centra en la dirección sin tomar en cuenta al resto de la comunidad educativa para el cumplimiento de las metas.
- Los estudiantes perciben un buen nivel organizativo en el colegio.
- El colegio no cuenta con un organigrama.
- El colegio cuenta con un consejo escolar activo y consejerías estudiantiles.

### **8.3.3. Función Dirección**

- La presencia permanente de la Directora en el centro se considera muy importante.
- En el ejercicio de las funciones de la Directora se centra más en las administrativas y no toma en cuenta otros aspectos importantes para liderazgo académico.
- La Directora práctica cotidianamente la delegación de funciones.
- El estilo de dirección que aplica la Directora tiene características del modelo democrático, además de tener características del estilo autocrático.

### **8.3.4. Función Control**

- Los mecanismos de control aplicados por la dirección no son conocidos por la comunidad educativa, lo cual afecta el liderazgo.
- Las medidas correctivas establecidas en los controles, son aplicadas a todos los niveles.
- Se realiza acompañamiento pedagógico a los maestros.

## **IX. RECOMENDACIONES.**

### **9.1. A la Directora:**

- Desarrollar habilidades y destrezas tanto del de un líder administrativo como de un líder académico.
- Poner en práctica en el ejercicio de sus funciones las destrezas y atributos que debe tener un líder.
- Fomentar estrategias que mejoren la comunicación entre dirección y docentes.
- Implementar estrategias en la institución, para mejorar las relaciones humanas con el cuerpo docente.
- Trabajar en pro de integrar en sus cualidades las características de inteligencia emocional.
- Involucrar a los docentes y estudiantes en la elaboración del POA (plan operativo anual).
- Mostrar una planificación más flexible ante las diferentes circunstancias que se presenten en el centro.
- Tomar en consideración las opiniones de la comunidad educativa en el proceso de organización del colegio.
- Manejar de forma clara y precisa los planes que tiene el centro.
- Elaborar el organigrama del colegio.
- Integrar en el proceso de planificación actividades que contengan acciones para generar un buen clima organizacional.
- Dar a conocer los mecanismos de control aplicados a los docentes y estudiantes.
- Gestionar ante el MINED, personal administrativo.

## **9.2. A los Docentes:**

- Apoyar a la dirección en sus funciones como líder administrativo y académica de la institución educativa.
- Colaborar con la dirección del centro, en el fortalecimiento de la comunicación entre la comunidad educativa.
- Participar en las actividades promovidas por la dirección a fin de mejorar el clima organizacional y las relaciones humanas.
- Participar de manera activa en la elaboración de los diferentes planes propuestos por la administración de la institución educativa.
- Integrarse de manera activa y propositiva en todas las actividades promovidas por la dirección en el colegio.

## **9.3. A los Estudiantes:**

- Participar en todas las actividades educativas que se promueven en la institución con el fin de fortalecer sus conocimientos académicos.
- Poner en práctica los mecanismos que faciliten y mejoren la comunicación y las relaciones entre la dirección y estudiantes - docentes y estudiantes.
- Promover entre los estudiantes un ambiente sano, solidario y fraternal.
- Estar dispuestos apoyar a la dirección y docentes, en la planificación de las diferentes actividades a desarrollar en el transcurso del año escolar.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- Administración. (20 de Enero de 2011). *Administración* . Obtenido de Administración : <http://administracionjose.blogspot.com/2011/01/482-etapas-y-tecnicas-de-control.html>
- Administrativa, C. (Octubre de 2000). *Monografías.com*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de Monografías.com: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Ahumada, S. (4 de Mayo de 2017). *IEDGE*. Obtenido de IEDGE: <https://www.iedge.eu/silvia-ahumada-inteligencia-emocional-en-la-toma-de-decisiones>
- Castillo, L. C. (14 de Marzo de 2015). *repositorio.cnu.edu.ni/Record/RepoUNANM723*. Recuperado el 24 de Agosto de 2017, de [repositorio.cnu.edu.ni/Record/RepoUNANM723](http://repositorio.cnu.edu.ni/Record/RepoUNANM723)
- Cerda, J. A. (2007). *Gestión Administrativa de las Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Editorial Argentina.
- Colombia, M. d. (2016). *Modelo de FUnciones Educativas*. Colombia: Editorial Cali.
- [comofuncionaque.com](http://comofuncionaque.com). (12 de Enero de 2015). *comofuncionaque.com*. Obtenido de [comofuncionaque.com](http://comofuncionaque.com): <http://comofuncionaque.com/las-10-funciones-mas-importantes-de-un-buen-lider/>
- *Definición ABC* . (10 de Noviembre de 2015). Obtenido de Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>
- *Definición ABC*. (10 de Noviembre de 2015). Obtenido de Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/ciencia/analisis.php>
- Dirección, L. (3 de Septiembre de 2014). *La Dirección (3)* . Obtenido de La Dirección (3): <https://ined21.com/p7099/>
- Dr, j. m. (2012). *lideres inteligentes*. bogota: universidad militar nueva grande especializacion en alta gerencia facultad de ciencias economicas.
- educativa, r. (8 de enero de 2016). *www.mastiposde.com/planificacion.html*. Obtenido de [www.mastiposde.com/planificacion.html](http://www.mastiposde.com/planificacion.html): [www.mastiposde.com/planificacion.html](http://www.mastiposde.com/planificacion.html)
- END. (13 de Mayo de 2008). *El Nuevo Diario.com.ni* . Obtenido de El Nuevo Diario.com.ni : <http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/10677-tepce-oportunidad-desafio/>
- España, M. d. (2016). *Direc|tiva de Instrumentos de la Gestión Educativa*. España.
- España, U. (17 de Noviembre de 2017). *Universia España*. Obtenido de Universia España: <http://www.universia.es/resolucion-conflictos/bullying/at/1121993>
- Esther. (3 de Marzo de 2010). *Tiempos Modernos* . Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de Tiempos Modernos : <http://www.tiemposmodernos.eu/estilos-de-direccion-ret/>
- Goleman, D. (2017). Resumen autorizado de: Inteligencia Emocional . En D. Goleman, *Resumen autorizado de: Inteligencia Emocional* (págs. 1-2). Kairos: Leader Summaries .
- Hernández, M. H. (Noviembre de 2014). "El Liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de deprtamento de Suchitepéquez". "El Liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básico de telesecundaria de deprtamento de Suchitepéquez". Suchitepéquez, Guatemala : Universidad de San Carlos de Guatemala .

- Historia, T. e. (3 de Septiembre de 2008). *Teología e Historia*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de Teología e Historia: <https://csalazar.org/2008/09/03/qu-son-las-relaciones-humanas/>
- Humanos.com, L. R. (21 de Febrero de 2011). <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>: <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>
- Importancia. ((s/f.)). *Importancia* . Obtenido de Importancia: <https://www.importancia.org/direccion.php>
- Importancia. ((s/f.)). *Importancia* . Obtenido de Importancia : <https://www.importancia.org/planificacion.php>
- Ledazma, F. S. (2013). *El liderazgo en la administracion*. Bogota: universidad militar nueva granda especilizacion en alta gerencia facultad de ciencias economicas.
- Liderazgo. (28 de Mayo de 2012). *Liderazgo*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de Liderazgo: <http://liredazgo.blogspot.com/2012/05/12-cualidades-de-un-buen-lider.html>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Marconi, J. A. (26 de Noviembre de 2012). *monografías.com*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de monografías.com: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Martín, Á., Puig, R., Ruíz, M., & Vera, J. (2009). *Diccionario Conceptual*. Colombia: Cultural Librería Americana S.A.
- Martínez, G. M. (1 de Junio de 2013). *El control como función administrativa* . Obtenido de El control como función administrativa : <http://elcontrolcomofuncionadmtivagpeflores.blogspot.com/p/43-principios-del-control.html>
- Maxwell, J. C. (9 de Septiembre de 2012). *21 Cualidades indispensable de un lider*. Obtenido de 21 cualidades indispensables de un lider: <https://es.slideshare.net/.../21-cualidades-indispensables-de-un-lider-john-c-maxwell>
- MINED. (Marzo de 2010). Manual de Funciones de Centros Educativos Públicos . *Manual de Funciones de Centros Educativos Públicos* . Managua , Managua, Nicaragua: MINED.
- MINED. (Marzo de 2010). Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos . *Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos* . Managua , Managua , Nicaragua: MINED.
- Molina, N. J., & Hernandez, L. (Diciembre de 2016). Liderazgo del Director en la Función Administrativa del "Colegio Público Dr. Salvador Mendieta Cascante" Distrito V, Durante el año 2016, Departamento de Managua. *Liderazgo del Director en la Función Administrativa del "Colegio Público Dr. Salvador Mendieta Cascante" Distrito V, Durante el año 2016, Departamento de Managua*. Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN, Managua.
- Munch, G. M. (1 de Junio de 2013). *El Contro como función administrativa*. Obtenido de El Contro como función administrativa:

<http://elcontrolcomofuncionadmtivagpeflores.blogspot.com/p/42-concepto-e-importancia-del-control.html>

- Muñoz, U. Y., & Mejía, C. d. (13 de Diciembre de 2014). "El Liderazgo del Director y su incidencia administrativa en el centro Escolar "Jose Dolores Estrada" del distrito VI de Managua, Departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2014". *"El Liderazgo del Director y su incidencia administrativa en el centro Escolar "Jose Dolores Estrada" del distrito VI de Managua, Departamento de Managua, en el segundo semestre del año lectivo 2014"*. Managua , Managua , Nicaragua : CEDOC, Departamento de Pedagogía, UNAN, Managua .
- Nicaragua, M. d. (2010). Manual de Funcionamientos para Centros Públicos. Managua, Nicaragua.
- Organización. (31 de Mayo de 2009). *Organización* . Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de Organización : <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/concepto-de-organizacion.html>
- Organización. (31 de Mayo de 2009). *Organización* . Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de Organización : <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/principios-de-la-organizacion.html>
- Pacheco, E. (24 de octubre de 1994). *Monografía .com* . Obtenido de la comunicacion, niveles y las relaciones humanas:  
[www.monografias.com/trabajos25/comunicacion/comunicacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos25/comunicacion/comunicacion.shtml)
- Rios, j. a. (14 de mayo de 2013). *liderazgo desarrollador*. Obtenido de el temperamento:  
[www.empresa-pyme.com/\\_blog/Temperamento-de-un-Lider](http://www.empresa-pyme.com/_blog/Temperamento-de-un-Lider)
- Robbins, S. p., & Judge, T. a. (2009). *Comportamiento Organizacional, decimotercera edición*. Mexico: Pearson Educación.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del Liderazgo en Educación*. Chile: Andros Impresores.
- Salvador, M. d. (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. San Salvador, El Salvador. CA: MINED El Salvador.
- Schaer, L. G. (1 de Diciembre de 2007). *slideshare*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de slideshare: <https://www.slideshare.net/Rancharg/comunicacin-188644>
- Soria, V. (1998). Relaciones Humanas . En V. Soria, *Relaciones Humanas* . Mexico: Linusa eda edición .
- Soza, A. N. (2010). *Libro de Administración*. Managua.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional (13a. ed.)*. Mexico: Pearson Educación.
- tabares, d. j. (2012). *el liderazgo en la administracion*. bogota: universidad militar nueva grande.
- Thonpson, I. (Noviembre de 2017). *promonegocios.net*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>
- Toro, L. p. (09 de 03 de 2012). *Planificacion santa maria, decanato de investigacion y postgrado*. Obtenido de especializacion: planificacion y evaluacion, politicas de planificacion y

supervision educativa.: <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/.../1-introduccic3b3n-a-la-planificac3b3n..>

- Torrejón, A. V. (2008). *Gestión de la Institución Educativa*. Lima.
- Viviz. (Mayo de 2013). *direccióncomofunciónadmonygerencia.vls.blogspot.com* . Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de [direccioncomofuncionadmonygerencia.vls.blogspot.com](http://direccioncomofuncionadmonygerenciavls.blogspot.com) : <http://direccioncomofuncionadmonygerenciavls.blogspot.com/p/23-principios-de-la-direccion.html>
- Yáñez, M. L. (2013). *Liderazgo académico*. America Latina : Red de Revistas Cientificas .

## **XI. ANEXOS**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

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

**ENTREVISTA A LA DIRECTORA**

Estimada Directora, la presente entrevista tiene como objetivo conocer su opinión sobre las incidencias que tiene su liderazgo en las funciones administrativas que ejerce en la dirección del Colegio Público República de Argentina. Se le agradece de ante mano su valiosa información.

**I. DATOS GENERALES**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Años de servicios: \_\_\_\_\_ Nivel académico: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**II. DESARROLLO**

**III. LIDERAZGO.**

**3.1. ESTILOS DE LIDERAZGO**

3.1.1. Describa el estilo de liderazgo que usted práctica en el colegio.

3.1.2. Seleccione las cualidades que usted tiene como Líder.

Conocerse a sí mismo	<input type="checkbox"/>	Disposición a los cambios	<input type="checkbox"/>
Tener visión	<input type="checkbox"/>	Ser consciente de la realidad presente	<input type="checkbox"/>
Tener una escala de valores	<input type="checkbox"/>	Ser buen comunicador	<input type="checkbox"/>
Ser entusiasta	<input type="checkbox"/>		

3.1.3. ¿La directora pone en práctica las cualidades que usted selecciono?

3.1.4. Enumere las funciones que Usted ejerce como directora del Colegio

3.1.5. ¿Cómo promueve Usted el trabajo en equipo en el personal que dirige?

3.1.6. ¿Tiene Usted una política de estímulo al esfuerzo del personal que dirige? Explique cuál.

3.1.7. ¿Qué proceso de gestión realiza Usted para obtener los recursos necesarios para el colegio?

### 3.2. **RELACIONES HUMANAS**

3.2.1. ¿Porque cree Usted que son importantes las buenas Relaciones Humanas en el desarrollo de sus funciones?

3.2.2. ¿De qué manera soluciona Usted los conflictos que se presentan en el centro?

3.2.3. ¿Cómo fomenta usted el respeto a los diferencias de puntos de vista en una situación de conflicto entre el personal?

3.2.4. ¿Qué actividades Usted realiza para aportar a un ambiente laboral sano en el centro?

---

### 3.3. **LA COMUNICACIÓN**

---

3.3.1. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que practica en el colegio?

Verbal

Circulares

Memorándum

Murales Informativos

3.3.2. ¿Cada cuánto tiempo utiliza esos mecanismos? ¿Por qué?

---

3.3.3. Cree Usted que los mecanismos de comunicación que utiliza son eficientes? ¿Por qué?

#### **IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL**

4.1. ¿Cómo práctica Usted el autocontrol en el desempeño de sus funciones?  
Explique

4.2. ¿Qué actitud muestra Usted en momentos de tensión con el personal que dirige?

4.3. ¿Cuándo se propone actividades a desarrollar en el colegio y no se ejecutan que decisión toma al respecto?

4.4. ¿Al momento de tomar las decisiones Usted muestra empatía con su personal según la problemática por la cual se generó algún el conflicto?

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

#### **V. FUNCIÓN PLANIFICACIÓN**

5.1. ¿Por qué cree usted que es importante la Planificación?

---

5.2. ¿Qué actores de la comunidad educativa participa en los procesos de planificación y ejecución del POA que se desarrolla en el centro? Explique

5.3. ¿La planificación que Usted desarrolla en el colegio es flexible?

Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque?

5.4. ¿Cuál cree usted que pueden ser los factores que limitan el buen desarrollo de su planificación? ¿Por qué?

5.5. ¿Qué tipos de planificación desarrollan en el colegio?

## **VI. FUNCIÓN ORGANIZACIÓN**

6.1. ¿Por qué cree Usted que es importante la organización del colegio?

6.2. ¿Qué criterios toma en cuenta para la organización del colegio?

6.3. ¿Cómo está Organizado el Colegio?

6.4. ¿Qué tipos de Organización se encuentran presente en el colegio?

6.5. ¿El colegio cuenta con el Organigrama?

Sí\_\_\_ .No\_\_\_ cómo está Estructurado?

## **VII. FUNCIÓN DIRECCIÓN**

7.1. ¿Por qué cree Usted que es importante el ejercicio de dirección en el colegio?

7.2. ¿Qué características tiene Usted como directora del colegio?

7.3. ¿Cada cuánto tiempo usted delega funciones a su personal administrativo?  
Esta es la pregunta agregada.

7.4. ¿Qué modelo de dirección desarrolla Usted en el colegio?

7.5. ¿Cuáles son los indicadores del colegio en cuanto al cumplimiento de las metas educativas emanadas del Ministerio de Educación? Explique

7.6. Explique los mecanismos que Usted aplica para evaluar el curriculum nacional.

7.7. ¿Qué elementos toma en cuenta para evaluar y/o supervisar las funciones de los docentes?

7.8. ¿El colegio cuenta con un consejo escolar?

Si\_\_\_ No\_\_\_ Cada cuánto tiempo se reúne con ellos?

## **VIII. FUNCIÓN CONTROL**

8.1. Mencione los mecanismos de control administrativo que aplica en el centro tanto para los docentes, alumnos y padres de familia.

8.2. ¿Qué estándares toma en cuenta para implementar los mecanismos de control antes mencionados para los docentes, alumnos y padres de familia?

8.3. ¿Cuáles son las políticas de corrección que usted aplica ante situaciones negativas que resulten de los mecanismos de control al personal docente y alumnos?

8.4. Menciones las técnicas que aplica en el acompañamiento pedagógico que usted aplica en el colegio.

8.5. ¿Cada cuánto tiempo Usted realiza el acompañamiento pedagógico a los docentes que están a su cargo?

**MUCHAS GRACIAS**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**  
**PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
**GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL.**

Nombre del Centro: \_\_\_\_\_.

Nombre del Director (a): \_\_\_\_\_.

**I. DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN**

Nº	DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	Existe		Estado			
		SI	NO	Ex	MB	B	R
1	Plan Anual del Centro						
3	Plan de gestión de riesgo						
4	Plan ecológico						
5	Plan de evaluación.						
6	Plan de acompañamiento pedagógico.						
7	Plan de reforzamiento escolar.						
8	EPI						
9	Plan Didáctico						

Observaciones por cada plan:

---

---

---

---

---

---

---

---

## II. FUNCIÓN ORGANIZATIVA

Nº	DOCUMENTOS DE ORGANIZACIÓN	Existe		Estado			
		SI	No	Ex	MB	B	R
1	Inventario.						
2	Expedientes de los Alumnos						
3	Expedientes de los Maestros						
4	Organigrama						
5	Contabilidad.						
6	Manual de funciones						
7	Fuerza laboral						
8	Organización del Centro.						

Observaciones por cada Documento:

---



---



---



---



---



---

## III. DOCUMENTOS DE CONTROL

Nº	DOCUMENTOS	Estado		Estado			
		SI	NO	Ex	MB	B	R
	Actas de Reuniones de Docentes.						
	Actas de Reuniones de padres						
	Despachos						
	Asistencias Personal docente y administrativo						
	Formatos de acompañamiento pedagógico						
	Informe de Evaluación cualitativo a los docentes						

Observaciones por cada Documento:

---



---



---



---



---



---



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

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

**ENCUESTA A MAESTROS**

Estimado/a Profesor/a, la presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la incidencia que tiene el Liderazgo de la Directora en las funciones administrativas que ejerce en la dirección del Colegio Público República de Argentina. Se le agradece de ante mano su valiosa información.

**I. Datos Generales**

Edad \_\_\_\_\_ Años de servicios: \_\_\_\_\_ Nivel académico: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**II. DESARROLLO**

**2.1. LIDERAZGO.**

**2.1.1. ESTILOS DE LIDERAZGO**

2.1.2. Describa el estilo de liderazgo que la Directora ejerce en el Colegio.

2.1.3. Seleccione las cualidades que usted cree que tiene la Directora

Se Conoce a sí misma	<input type="checkbox"/>	Tiene Disposición a los cambios	<input type="checkbox"/>
Tiene visión	<input type="checkbox"/>	Es consciente de la realidad presente	<input type="checkbox"/>
Tiene una escala de valores	<input type="checkbox"/>	Es buena comunicadora	<input type="checkbox"/>
Es entusiasta	<input type="checkbox"/>		

2.1.4. Según las cualidades que Usted seleccionó. ¿La Directora las pone en práctica en el ejercicio de sus funciones?

SI  NO

2.1.5. ¿Usted conoce las funciones de la Directora?

SI  NO

2.1.6. ¿La Directora promueve el trabajo en equipo?

SI  NO

2.1.7. ¿La Directora tiene una política de estímulo al esfuerzo del personal docente?

SI  NO

2.1.8. ¿La Directora realiza gestiones para obtener los recursos necesarios para el colegio?

SI  NO

## 2.2. RELACIONES HUMANAS

2.2.1. ¿La Directora tiene buena Relaciones Humanas con el personal Docente?

SI  NO

2.2.2. Clasifique como considera Usted que la Directora da soluciones a los conflictos que se presentan en el Colegio.

Excelente  Muy Bueno  Bueno  Regular

2.2.3. ¿De parte de la Dirección se respetan los diferentes puntos de vista de las parten involucradas en algún conflicto?

SI  NO

2.2.4. ¿La Directora realiza actividades para promover un ambiente sano en el Colegio?

SI  NO

2.2.5. Selecciones los mecanismos de comunicación más utilizados por la Directora

Verbal  Circulares  Memorándum  murales Informativos

Otros: \_\_\_\_\_

2.2.6. ¿Cuál es la frecuencia de tiempo que utilizas los mecanismos antes seleccionados?

Diario  Semanal  Mensual  Anual

2.2.7. ¿Cree Usted que los mecanismos de comunicación que utiliza la Directora son eficientes?

SI  NO

### 2.3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.3.1. Características que posee la Directora

Se Auto controla

Tiene Entusiasmo

Tiene Empatía

Es Perseverante

Tiene Capacidad para motivarse a sí misma

### 3. FUNCIÓN PLANIFICACIÓN

3.1. ¿Cree Usted que es importante la planificación?

SI  NO

Porque: \_\_\_\_\_

3.2. Selecciones los autores de la comunidad educativa que participan en el proceso de elaboración y ejecución del POA del Colegio

Directora

Personal Administrativo

Personal Docente

Alumnos

Padres de Familia

3.3. ¿La Planificación que ejecuta la Directora es flexible?

SI  NO

3.4. Menciona los factores que limitan el desarrollo de la planificación del Colegio

3.5. Seleccione los tipos de planificación que se realiza en el Colegio

POA

Plan Diario

Plan Mensual

EPI

Plan Ambiental

Plan de Riesgo

Otros: \_\_\_\_\_

#### 4. FUNCIÓN ORGANIZACIÓN

4.1. Valore el nivel de organización que hay en el Colegio

Excelente  Muy Buena  Buena  Regular

4.2. ¿Tiene conocimiento de los criterios que toma en cuenta la Directora para organizar el Colegio?

SI  NO

4.3. Seleccione los tipos de organizaciones presentes en el Colegio

FES

Consejo de Maestros

Consejo de Padres de Familia

Maestros Guías

Coordinadores de Áreas

Otros: \_\_\_\_\_

4.4. ¿El Colegio cuenta con un Organigrama?

SI  NO

## 5. FUNCIÓN DIRECCIÓN

5.1. ¿Es importante para Usted la presencia permanente de la Directora en el Colegio?

SI  NO

5.2. Mencione las características que cree Usted que debe de tener la Directora

5.3. ¿La Directora delega funciones?

SI  NO

5.4. Seleccione el modelo de dirección que implementa la Directora en el ejercicio de sus funciones.

Autocrático  Democrático

5.5. ¿Conoce Usted los indicadores en cuanto a las metas establecidas por el MINED al Colegio?

SI  NO

5.6. ¿La Dirección evalúa el Curriculum Nacional con Ustedes los Docentes?

SI  NO

5.7. Mencione los elementos que toma en cuenta la Directora al momento de evaluar a los Docentes

5.8. ¿El Colegio cuenta con un consejo escolar?

SI  NO

## 6. FUNCIÓN CONTROL

6.1. ¿Usted conoce los mecanismos de control que aplica la Dirección para los Docentes?

SI  NO

6.2. ¿La Directora aplica medidas correctivas ante situaciones negativas que resultan de los mecanismos de control aplicados a los Docentes?

SI  NO

Porque: \_\_\_\_\_

6.3. ¿La Directora realiza acompañamiento Pedagógico en su clase?

SI NO

6.4. Mencione las técnicas que aplica la Directora en el proceso del acompañamiento Pedagógico a su clase

**MUCHAS GRACIAS**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

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

**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

Estimado/a Estudiante, la presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre la incidencia que tiene el Liderazgo de la Directora en las funciones administrativas que ejerce en la dirección del Colegio Público República de Argentina. Se le agradece de ante mano su valiosa información.

**I. Datos Generales**

Edad \_\_\_\_\_ Nivel académico: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

**II. DESARROLLO**

**2.1. LIDERAZGO.**

**2.1.1. ESTILOS DE LIDERAZGO**

2.1.2. Usted Considera a la Directora una líder académica?

SI  NO

2.1.3. Seleccione las cualidades que usted cree que tiene la Directora

Esta dispuesta a los cambios	<input type="checkbox"/>	Tiene visión de Futuro	<input type="checkbox"/>
Tiene una escala de valores	<input type="checkbox"/>	Es buena comunicadora	<input type="checkbox"/>
Es Entusiasta	<input type="checkbox"/>		

2.1.4. ¿La Directora pone en práctica en el Colegio las cualidades que Usted seleccionó?

SI  NO

2.1.5. ¿Usted Observa que los Maestros y La Dirección trabajan en equipo?

SI  NO

2.1.6. ¿Usted ha observado si la Directora le ha dado estímulo a los maestros?

SI  NO  N/S

2.1.7. ¿La Directora realiza gestiones para obtener los recursos necesarios para el colegio?

SI  NO  N/S

## 2.2. RELACIONES HUMANAS

2.2.1. ¿La Directora práctica las buenas Relaciones Humanas con el personal del colegio?

SI  NO

2.2.2. ¿Cuándo se presentan conflictos en el centro, la Directora les da soluciones?

SI  NO

2.2.3. ¿La Directora respeta los diferentes puntos de vista de los estudiantes?

SI  NO

2.2.4. ¿Usted observa a la Directora realizar actividades para promover un ambiente agradable en el Colegio?

SI  NO

2.2.5. ¿Cómo es la comunicación con la Directora?

Excelente  Muy Buena  Buena  Mala

### 3. INTELIGENCIA EMOCIONAL

3.1. Seleccione las características que posee la Directora

Se Auto controla

Tiene Entusiasmo

Tiene Empatía

Es Perseverante

Tiene Capacidad para motivarse a sí misma

### 4. FUNCIÓN PLANIFICACIÓN

4.1. ¿Usted ha participado en alguna reunión para construir el plan de trabajo del Colegio?

SI  NO

4.2. ¿Usted cree que hay elemento que limitan el desarrollo de las actividades planificadas en el Colegio?

SI  NO

### 5. FUNCIÓN ORGANIZACIÓN

5.1. Valore el nivel de organización que hay en el Colegio

Excelente  Muy Buena  Buena  Regular

5.2. ¿En qué tipo de organización está organizado Usted como estudiante?

FES

Consejo de Maestros

Consejo de Padres de Familia

Otros: \_\_\_\_\_

## 6. FUNCIÓN DIRECCIÓN

6.1. ¿Es importante para Usted la presencia permanente de la Directora en el Colegio?

SI  NO

6.2. Describa las características que tiene la Directora.

6.3. ¿Cuándo la Directora no está en el Colegio a quien observa Usted que toma las decisiones?

6.4. ¿Usted ha observado a la Directora evaluar a sus Maestros?

SI  NO

6.5. ¿El Colegio cuenta con un consejo escolar?

SI  NO

## 7. FUNCIÓN CONTROL

7.1. ¿Usted conoce los mecanismos de control que aplica la Dirección para los Estudiantes?

SI  NO

7.2. ¿La Directora aplica medidas correctivas ante situaciones negativas que resultan de los mecanismos de control aplicados a los Estudiantes?

SI  NO

Cuales: \_\_\_\_\_

7.3. ¿Usted ha observado a la Directora estar en alguna clase de sus Maestros?

SI  NO

**MUCHAS GRACIAS**