

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN - MANAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO  
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON  
MENCION EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TEMA:**

**Incidencia del Liderazgo de la directora en las Funciones Administrativas del “Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez”, turnos Matutino y Vespertino, ubicado en el Barrio el Recreo, Distrito III, Municipio Managua, II semestre 2015.**

***AUTORES/AS:***

- ❖ Tec. Sup. Rosa Esther Marengo López.
- ❖ Tec. Sup. Lilliam del Socorro Vásquez García.

***TUTORA:***

- ❖ MSc. Magdaly Bautista Lara

**Managua, Nicaragua 28 de Enero, 2016.**

## **ÍNDICE**

<b>DEDICATORIA</b>	<b>i</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICACIÓN	2
1.2 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	3
1.3 ANTECEDENTES	4
<b>II. OBJETIVOS</b>	<b>7</b>
<b>III. MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
3.1 LIDERAZGO	8
3.2 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	16
<b>IV. PREGUNTAS DIRECTRICES</b>	<b>46</b>
<b>V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE</b>	<b>47</b>
<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>49</b>
6.1 TIPO DE ENFOQUE	49
6.2 TIPO DE ESTUDIO	49
6.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	50
6.3 MÉTODOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS	53
6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	55
6.5 VALIDACIÓN Y FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	57
6.6 PLAN DE ANÁLISIS	59
<b>VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>60</b>
7.1 LIDERAZGO DE LA DIRECTORA	61
7.2 LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	62
7.1 FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN	65
7.3 PROCESO DE ORGANIZACIÓN	69
7.4 PROCESO DE DIRECCIÓN	73
7.5 PROCESO DE CONTROL Y EVALUACIÓN	78
<b>VIII. CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES</b>	<b>84</b>
<b>X. PROPUESTA</b>	<b>86</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>95</b>
<b>XI. ANEXO</b>	<b>98</b>

## **DEDICATORIA**

*Dedicamos nuestro trabajo de Seminario de Graduación en primer lugar a Dios que nos da la sabiduría y entendimiento para realizarlo y alcanzar una meta más de las muchas que nos faltan por cumplir en el transcurso de la vida.*

*A nuestros familiares que nos han apoyado en todos los momentos y que nos motivan a seguir adelante para lograr las metas que nos proponemos.*

*A todas aquellas personas especiales que de una manera u otra nos han brindado su apoyo en cada una de las etapas de nuestro desarrollo espiritual, intelectual, social y especialmente humano.*

*A nuestra tutora: MSc. Magdaly Bautista, por guiarnos en este proceso, por darnos un poco de su valioso tiempo.*

*Rosa Esther Marengo López*

*Lilliam del Socorro Vásquez García*

## **RESUMEN**

El tema de investigación es “Incidencia del Liderazgo de la Directora en las Funciones Administrativas del Colegio Público Benjamín Zeledón, del distrito III, de Managua, durante el II semestre 2015”. El trabajo tuvo como objetivo analizar la incidencia del liderazgo de la directora en las funciones administrativas en dicho centro educativo.

Esta investigación tiene un enfoque mixto, debido a que es cualitativo con implicaciones cuantitativas, es descriptivo y de corte transversal. La población de la comunidad educativa fue de: 2311 miembros y la muestra fue seleccionada de forma aleatoria con un total de 269, la cual estuvo conformada por algunos integrantes del equipo administrativo, docentes, estudiante y padres de familia para recopilar datos valiosos que fundamentan la investigación.

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

Las recomendaciones significativas, fueron: Se debe de dar mayor participación al personal docente en el quehacer educativo del centro, dar a conocer el manual de funciones a todo el personal y brindar a los docentes un acompañamiento pedagógico de forma continua que permita retroalimentar su desempeño educativo.

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

## **I. INTRODUCCIÓN**

La Facultad de Educación e Idiomas de la Universidad Autónoma de Nicaragua, UNAN Managua, implementa en su loable labor de formar y capacitar profesionales, como parte de su plan de estudio en la carrera Pedagogía con mención en Administración de la Educación la modalidad de Seminario de graduación, con la que complementa la preparación teórica y práctica de un Profesional en Administración Educativa.

La presente investigación titulada: Incidencia del liderazgo de la directora en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar “Benjamín Zeledón Rodríguez”, del distrito III de Managua, durante el II semestre del año lectivo 2015; la cual plantea como objetivo general analizar la incidencia del Liderazgo de la directora en las Funciones Administrativas, enfocado como eje fundamental para la buena marcha del centro educativo.

Para administrar un centro educativo se requiere de una serie de características, aptitudes, conocimientos, habilidades de parte de la persona que asuma ese cargo de dirección; pues en ella recae la mayor responsabilidad en la adecuada ejecución de los procesos administrativos, por tal razón se tomó la decisión de elegir este importante tema para elaborar la tesis, y obtener así, mayores conocimientos y que este mismo sirva como una herramienta de consulta que contribuya a mejorar y fortalecer el liderazgo directivo en pro de beneficiar el desarrollo de la institución.

Esta investigación está estructurada de la siguiente manera: resumen, introducción, objetivos, marco teórico, preguntas directrices, operacionalización de la variable, diseño metodológico, análisis e interpretación de resultados, conclusiones, recomendaciones, propuesta, bibliografía y anexos.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación nombrada “*Incidencia del Liderazgo de la directora en las Funciones Administrativas del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez*”, ubicado en el distrito III, del municipio de Managua, durante el II semestre 2015, dirigida a fortalecer el liderazgo de la directora en las funciones administrativas que desarrollen mejores estrategias para mejorar el funcionamiento del centro de estudio.

El tema de investigación surge como producto de un “*Diagnóstico Socio-educativo de las funciones administrativas*”, realizado en el I semestre 2015. Se seleccionó el centro de estudio Benjamín Zeledón, porque se pudo observar en su momento que tenían cierta debilidad en el manejo de la institución, por tal razón es necesario realizar el trabajo de Seminario de Graduación en el centro escolar, para proponer alternativas de cambio y que se potencialice el liderazgo de la directora con relación a las funciones administrativas desarrolladas en el colegio.

Se considera oportuno darle seguimiento a este estudio haciendo énfasis en el liderazgo de la directora y su incidencia en las funciones administrativas. Una vez culminado esta investigación proporcionará una reflexión sobre las fortalezas y debilidades del centro en estudio a fin de mejorar la calidad del desempeño laboral y que sirva como herramienta de consulta para futuros estudiantes de pedagogía y usuarios del CEDOC.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Los nuevos líderes del siglo XXI, deben estar comprometidos a ejecutar una adecuada administración de todos los recursos con los que cuenta la institución a la que dirige o pertenece, como parte de su desarrollo profesional; permitiéndose implementar conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes positivas que reflejen la capacidad y competencia que su cargo amerita.

Por tal motivo, la investigación brindará información en cuanto a consideraciones y criterios basados en las características que debe poseer el director del centro escolar para llevar a cabo su labor, el director/a tiene como objetivo fundamental y de mucha importancia el logro de las metas propuestas de la institución, para lograr el éxito en el desarrollo y buen funcionamiento del centro el cual dirige.

Basado en lo anterior, se puede mencionar que el liderazgo forma parte del desempeño profesional de la persona encargada de dicho cargo, para obtener efectividad en su labor de planificar, organizar, dirigir y controlar todo el quehacer de la entidad que tiene bajo su responsabilidad.

Cabe mencionar que el estilo de liderazgo que ejerce el director/a, de cualquier entidad es una habilidad que debe poseer el individuo que asuma este cargo y ponerlo en práctica para un mejor desempeño y desarrollo de la misma. Debido a esto se motivó la investigación, la cual conlleva a realizar la siguiente interrogante:

**¿Cómo incide el Liderazgo que ejerce la directora en las Funciones Administrativas, del Colegio Público Benjamín Zeledón Rodríguez, ubicado en el distrito III, durante el II semestre 2015?**

### 1.3 ANTECEDENTES

El Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, está ubicado en el Distrito III del Municipio de Managua, en el barrio El Recreo.

Se procedió a realizar revisión bibliográfica a nivel internacional y nacional donde se encontraron estudios, sobre: liderazgo administrativo, que aportan elementos fundamentales para respaldar la investigación, entre los cuales se mencionan los siguientes:

Ruiz (2011), realizó una Tesis de Maestría en Educación, con mención en Gestión de la Educación; con el Tema: *“Influencia del estilo del liderazgo que ejerce el director en la eficacia de las instituciones educativas, del consorcio de Santo Domingo de Guzmán de Lima norte, Lima – Perú”*. En esta investigación se planteó el objetivo siguiente: Determinar la influencia del estilo de liderazgo de los directores en las instituciones educativas; a través del análisis de la información recopilada mediante la aplicación de los instrumentos en este estudio se logra afirmar que: el estilo de liderazgo que ejercen los directores es democrático y que este influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

Peralta y Mena (2013), plantea que: el Liderazgo de la directora y su incidencia en su desempeño docente de la modalidad de secundaria, turno matutino del Colegio Mi Redentor, Managua; menciona en las conclusiones lo siguiente:

- El estilo de liderazgo de la directora es democrático.
- Los docentes del colegio se sienten motivados con el liderazgo de la directora.
- Las cualidades que la directora manifiesta durante la ejecución de sus funciones son: empatía, fortaleza, sabiduría, entusiasmo y persuasión.
- Fomenta los valores de solidaridad, respeto, generosidad, unidad en el ámbito laboral y personal.

- Las funciones que ejerce como gerente educativo son: planificación, organización, dirección y control.

Vásquez y García (2013), alude que: las funciones administrativas que desempeña el equipo de dirección en el centro educativo José Dolores Estrada en la comarca Las Flores (Masaya), planteando las siguientes conclusiones:

- En el centro existe cultura de planificación, los planes anuales, mensuales, son elaborados de acuerdo a las políticas educativas en su totalidad, no participan en la elaboración de los planes todos los miembros de la comunidad educativa.
- Existe poca comunicación entre el personal docente y dirección, poco apoyo por parte de los docentes en las actividades, lo que evidencia que no existe liderazgo por parte de la directora.
- El apoyo brindado en las visitas de acompañamiento pedagógico ha fortalecido el desarrollo del proceso de Enseñanza – Aprendizaje.

Bermúdez y Padilla (2014), señala que: el liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral del turno vespertino del colegio Cristiano una cita con Dios, (Managua). Sus principales conclusiones:

- El liderazgo que utiliza la directora es democrático.
- El centro educativo les brinda confianza para realizar su desempeño sin ninguna presión lo que permite que su labor sea más eficiente y eficaz.

Chávez y Olivas (2014), indica que: El estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el Colegio Público el Guegüense (Managua) sus conclusiones:

- La directora posea características de líder, ya que mantiene constancia al ser coherente en su manejo administrativo.

- El estilo de liderazgo que aplica la directora es el estratégico, ya que ha permitido establecer modalidades de trabajo grupal.
- La directora carece de conocimientos básicos de administración, ya que la definición de liderazgo, la reduce a cualidades personales.

## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivos Generales:

- ✚ Valorar el Liderazgo de la directora en las Funciones Administrativas del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, Departamento de Managua, durante el II semestre 2015.
- ✚ Diseñar Propuesta sobre un Plan de acción que contribuya en el fortalecimiento del Liderazgo de la directora en las Funciones Administrativas, con el fin de abonar el crecimiento y desarrollo de la Institución Educativa.

### 2.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar el tipo liderazgo que ejerce la directora en las funciones administrativas del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.
2. Detectar las fortalezas y debilidades en el liderazgo de la directora en relación a las funciones administrativas, del colegio.  
  
2.3 Describir las funciones de planificación, organización y dirección que se desarrollan en el centro de estudio.
3. Verificar los tipos de control y evaluación que se practican en el centro de estudio.
4. Elaborar Propuesta sobre un Plan de acción que contribuya en el fortalecimiento del Liderazgo de la directora en las Funciones Administrativas, con el fin de abonar al crecimiento y desarrollo del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 LIDERAZGO

En este acápite se describe el concepto de liderazgo, liderazgo administrativo, tipos de liderazgo y las categorías de las funciones administrativas.

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Según Bernard Bass, (1985) expresa que: el liderazgo debe ser transformacional ya que incluye las siguientes características: Carisma, inspiración, consideración individual y la estimulación intelectual.

Un director con un liderazgo transformacional tendrá mayor impacto en la eficacia de su centro. Si algo necesitan los centros educativos en la actualidad es sentido de misión, saber a dónde se dirigen, motivar con entusiasmo a los profesores en esa misión, al igual ilusionar a los alumnos, y padres de familia, sobre todo brindar calidez y calidad educativa. Ante todo, el director debe ser agente que practique el liderazgo en pro de salir adelante y lograr los objetivos de la institución.

##### 3.1.1 Temperamento del Líder

Los rasgos del temperamento son los más estables y difíciles de modificar ya que son una inclinación natural a comportarnos de una manera u otra.

Según Cordero (2008), considera que: existen cuatro temperamentos del líder:

- Sanguíneo:** líder jovial, alegre y comunicativo.
- Flemático:** líder reservado e introvertido, un poco apático y complaciente.

- Melancólico:** líder sensible comprensivo, llevas las cargas, inestable emocional.
- Colérico:** líder de carácter fuerte, dominante, nació para mandar.

El temperamento son los rasgo de la personalidad de acuerdo a su estado de ánimo, pero los líderes deben poseer un temperamento estable para tener buenas relaciones humanas con la comunidad educativa y las personas que los rodean.

### **3.1.2 Cualidades del Líder**

Según Manzano (2012), describe a continuación las cualidades del Líder Solidario:

Un líder es considerado como una persona con cualidades especiales que lo distingue del resto del grupo logrando planificar sobre ellos de manera tal que los arrastre al cumplimiento de una misión, esto quiere decir que el líder debe reunir cualidades innatas.

El Líder es alguien que se educa así mismo, es una persona que está trabajando para ser un humano valioso en el que se puede confiar por sus niveles de congruencia. El carácter, la capacidad, personalidad, están basadas en la bondad y honestidad para evolucionar constantemente. En esta sociedad necesitamos líderes para no dejarse llevar por las crisis sociales.

Domenec (2000), expresa que: las cualidades eficientes que realiza un líder en cualquier institución son las siguientes:

- Sabiduría:** el buen líder, es aquel que conduce a los demás hacia metas altas, el verdadero líder, es un hombre sabio, quien actúa bien aunque suponga sacrificar otras cosas, buscando y tratando de orientar la conducta hacia la excelencia; el líder sabio seduce porque sus colaboradores constatan

que busca sinceramente la verdad y que actúa de acuerdo con ella, buscando el bien para sí mismo, para la institución y para los demás.

□ **Fortaleza:** es virtud de ánimo, espíritu, principio vital, en donde el líder se mantiene vivo, donde los demás desfallecen.

□ **Perseverancia:** Firmeza y constancia en la manera de ser o de obrar. También es la acción y efecto de perseverar.

Para ser un líder perseverante debe tomar decisiones a conciencia cuando selecciona tus responsabilidades claves: tiempo, familia, trabajo, acondicionamiento físico.

□ **Empatía:** referido a las personas con gran estabilidad emocional, estado de ánimo alto que les ayuda a tener una relación apacible y amable con los clientes, empleados y proveedores; lo cual genera una simpatía natural.

Una de las ventajas de los líderes empáticos, es que nunca se desesperan y pierden el control ante situaciones complicadas, lo cual es de gran ayuda en escenarios difíciles. Otra particularidad, es que generan fuertes relaciones de lealtad y confianza con los empleados lo que ayuda a tener un excelente clima laboral en la institución.

□ **Espíritu de Servicio:** se conecta con la plenitud humana de servidos y servidores y esta con las ganancias empresariales, porque se vinculan a las otras preocupaciones del mundo empresarial: calidad, conformación de equipos de trabajo, liderazgo y las comunicaciones interpersonales.

- Humildad:** saben liderar con calma pero seguros de sus acciones comparten el crédito con quien lo merece y buscan formas de servir a otros.

### **3.1.3 Estilo de Liderazgo y sus Funciones**

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

Según Olivas (2014), plantea los siguientes estilos de liderazgos:

- Liderazgo Carismático**

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

- Liderazgo Transaccional**

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

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

#### **Liderazgo Transformacional**

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma **permanente**, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta **emocional**. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

#### **Liderazgo Autocrático**

Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias inclusive 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 de personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

### **□ Liderazgo Democrático**

Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por este con 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. Tienden a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

Estos tres estilos de liderazgo en nuestros días siguen siendo los últimos los más habituales en el mundo de las organizaciones. A pesar de que los estudios afirman de que el liderazgo democrático es el mejor, porque permite la interrelación y participación de las personas que tienen metas u objetivos en común.

### **□ Liderazgo Administrativo**

El filósofo Landolfi (2010), define el liderazgo administrativo como “el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamiento de un ser humano, denominado líder quien por su acción se coloca al servicio del logro a través de una misión, de uno o de varios objetivos propuestos para visión. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman del equipo del liderazgo y que están organizados.

Los directivos efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla, tienen elevadas expectativas de profesores, alumnos y se implican en los procesos instructivos.

### 3.1.4 Categorías Administrativas del Liderazgo

**Henry Mintzberg**, identificó 10 funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en la organización. Dicha funciones representan las actividades conductuales predominantes que realizan los administradores. También agrupó estas funciones en tres categorías de funciones administrativas:

<b>FUNCIONES INTERPERSONALES</b>	<b>FUNCIONES INFORMATIVAS</b>	<b>FUNCIONES DECISORIAS</b>
<b>Representación</b>	Supervisión	Emprendedor
<b>Líder</b>	de Difusión	de Manejo de Problema
<b>Enlace</b>	Portavoz	de asignación de Recursos
		Negociador

#### **Funciones Interpersonales de liderazgo**

- a) **Función de Representación:** actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o institución.
- b) **Función de Líder:** es desempeñar la labor administrativa para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su carga el director.
- c) **Función de Enlace:** ejercen la función al interactuar con personas externas a la institución. Es crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener la información y aceptación.

#### **Funciones informativas**

Esta función comprende acciones de supervisión, difusión y de portavoz la cual se detallaran a continuación.

- a) ***Función de Supervisión:*** Comprenden acciones de supervisión cuando obtienen información, la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad organizacional.
- b) ***Función de Difusión:*** los líderes desempeñan esta función mediante el envío de información al resto del personal que conforma la organización de manera oral y escrita.
- c) ***Función de Portavoz:*** se desarrolla cuando los líderes rinden informes a personas externas a su unidad en la organización.

**Funciones Decisorias**

Incluye actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y negociador.

- a) ***Función de Emprendedor:*** el líder funciona como innovador e iniciador de mejoras y se adquieren a través de la función de supervisión.
- b) ***Función de manejo de problema:*** los líderes desempeñan esta función cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflicto.
- c) ***Función de asignación de recursos:*** los líderes desempeñan esta función cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias.
- d) ***Función de Negociador:*** este se desempeña cuando el líder representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias según límites fijos, para fijar precios en adquisición de productos o servicios.

Los administradores desempeñan cuatro funciones fundamentales: planeación, organización, dirección y control; por lo tanto el liderazgo forma parte de la labor del administrador. Aunque un administrador no siempre tiene las características de un líder.

### **3.2 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

#### **3.2.1 Conceptos de Administración**

Hablar de las funciones o procesos administrativos es un tema muy interesante, puesto que los partidarios de la escuela consideran este proceso como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único; además teniendo en cuenta que es conjunto de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la institución.

Según Wankel,(1989), infiere que la administración viene de (lat. ad, hacia, dirección, tendencia y **minister**, subordinación, obediencia), entonces la define como la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización; con el fin de obtener el máximo beneficio posible, este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Adalberto Chiavenato, (2000), define a la Administración como *"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"*.

La administración es importante y necesaria porque sin ella la gente procedería por cuenta propia y trabajaría para alcanzar sus propios objetivos independientes

de los demás, sin administración en las organizaciones, se desperdiciarían esfuerzos.

Henry Fayol (1921), conceptualiza que Administrar es “*proveer, organizar, dirigir y controlar*”, de esta definición podemos decir, que la Administración es indispensable para el funcionamiento eficiente y eficaz de cualquier campo o institución en que se aplique porque garantiza el cumplimiento de las actividades en forma procesual y sistemática.

### **3.2.2 Objetivos Generales de la Administración**

Los objetivos administrativos son prácticamente una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente y que a su vez alcance sus propósitos.

Los objetivos básicos en la administración son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción; entre ellos están:

- *Los objetivos deben tener cierto “Alcance”*: la mayoría de la gente se siente más satisfecha y trabaja mejor cuando existe un reto razonable. La gente desea ejercitarse y disfrutar de una sensación de logro.
- *Deben ser claros y realistas*: de preferencia cuantificados y susceptibles de ser medidos, realistas, y que se puedan lograr con cierto grado de dificultad.
- *Innovadores*: el gerente exitoso mantiene al día sus objetivos, los revisa periódicamente y los corrige cuando cree que es ventajoso hacerlo, sin embargo, en estos tiempos de rápidos cambios, el no actualizar y la falta de innovación en un objetivo puede ser una posible señal de peligro para la actual administración.

- **Los objetivos establecidos deben ser en número limitado:** demasiados provocan confusión y descuido; muy pocos, evitan el desperdicio y la ineficiencia. Cuatro o cinco objetivos por miembros de la administración es el máximo.
- **Objetivos equilibrados según crecimiento de la organización:** deben destacarse los más importantes según condiciones de la entidad.

### **3.2.3 Principios de la Administración**

Fayol estableció los 14 principios de administración, los que son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones, a continuación se detallan:

- **División del trabajo:** referido a la especialización de tareas para producir más con el mismo esfuerzo.
- **Autoridad y Responsabilidad:** ambas son complementarias y de contrapeso. Un jefe bueno debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.
- **Disciplina:** son normas de obediencia y respeto.
- **Unidad de Mando:** un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues no sabrá a quien obedecer. Para no generar conflictos, deberá existir una sola unidad de mando.
- **Unidad de Dirección:** debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin.

- ***Subordinación del interés Individual al General:*** el interés general o de grupo debe ser antepuesto al interés personal.
- ***Remuneración al Personal:*** el trabajador debe recibir pago, y que sea justo, según sea las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo.
- ***Descentralización vs. Centralización:*** los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible. Cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución (centralización); y en otras ocasiones recurre a la experiencia de sus colaboradores (descentralización).
- ***Jerarquía:*** debe de haber una cadena de mando, niveles de comunicación y autoridad, que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Pero el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.
- ***Orden:*** en una organización debe de haber un lugar para cada persona y una persona en cada lugar.
- ***Equidad:*** todo superior debe ser justo y equitativo.
- ***Estabilidad del personal:*** debe de haber estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado.
- ***Iniciativa:*** es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.

- ***Espíritu de Grupo o Unión del Personal:*** debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo, pues la unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

### **3.2.4 Importancia de la Administración**

La importancia de la administración inicia desde que la humanidad ha logrado su desarrollo económico, político y social; aplicando o ejerciendo una buena administración de todos los recursos que tiene a su disposición para alcanzar metas propuestas; por lo que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad en su desempeño; e incluso, en la vida diaria es necesaria la administración.

### **3.2.5 Tipos de Administración**

En un compendio de García G, E. (2006), citado por Montessori; expresa que: los tipos de administración facilitan a cada miembro de la empresa para evitar el sedentarismo o hace lo que quiere, cuando lo desea. Por ejemplo, el responsable de asuntos jurídicos interviene en labores publicitarias, o el gerente de almacén decide cambiar las políticas de contabilidad.

El punto es saber las funciones jerárquicas que le competen a cada trabajador, según la administración donde este labora sea pública o privada. De ahí se derivan dos tipos de administración:

- ***Administración Pública:*** aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar las tareas gubernamentales.

- **Administración Privada:** concierne a las actividades de particulares en todos sus órdenes. (Moreira, 1991).

### **3.2.6 Administración de la Educación**

Según el George R. Terry, (1956), explica que: la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo del concepto antes señalado podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

### **3.2.7 Objetivos de la Administración Escolar**

Una administración escolar eficiente tiene como fin primordial facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para lograr tal objetivo requiere de la realización de actividades, que los especialistas y estudiosos de la administración escolar han resumido en siete tareas:

- Relaciones entre la escuela y la comunidad.
- Desarrollo de planes y programas de estudios.
- Grupos de alumnos.
- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Recursos financieros.
- Organización y estructura.

### 3.2.8 Funciones Administrativas

Según George, (2009), son aquellas tareas organizadas y planificadas previamente por el director y su equipo administrativo las cuales son: Planificación, Dirección, Organización, y Control, las cuales dan vida y eficacia al proceso de administrar.

Entre las cuales se identifican las siguientes funciones administrativas:

#### Esquema No1. Funciones de la Administración.



## **A. Función de Planificación**

Es un proceso continuo y anticipado que establece metas y objetivos eligiendo el medio apropiado y tomando en cuenta los cambios que se dan en el entorno, adaptándose a ellos para el logro de los mismos antes de emprender la acción, de manera que con la información obtenida se desarrollen probabilidades futuras. En el caso de las entidades educativas estas deben elaborar su planificación dando la pauta a cumplir con la misión y visión de la institución.

### **□ Importancia de Planificación**

Es importante porque es un proceso donde se establecen metas y se eligen los medios para alcanzar dichas metas, se puede dar en cualquier lugar que existe una organización o bien un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo sea este. También infiere, que el éxito de una organización depende directamente de su buena administración y del uso adecuado de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financiero, de los que se disponga en el momento.

- a)** Permite que la organización este orientada al futuro.
- b)** Facilita la coordinación para la toma de decisiones.
- c)** Resalta los objetivos organizacionales.
- d)** Determina anticipadamente que los recursos se van a necesitar para que la institución opere eficientemente.
- e)** Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- f)** Evitan operaciones inútiles y se logran mejores resultados de trabajo.
- g)** La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: Precede a la organización, dirección, y control y es su fundamento.
- h)** Establecer un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o el “empirismo”.
- i)** Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la organización.

**Enfoque de la Planificación**

De manera general Cortez Lutz, (2002), menciona que el enfoque de la planificación se convierte en una herramienta que sirve de dirección a cualquier nivel institucional, donde el enfoque de la planificación es la elaboración de una serie de documentos científicos y organizados que indique el funcionamiento eficiente de toda organización o institución.

**Proceso Social**

El Bravo Bresani, señala que la planificación un nuevo punto de partida para la construcción de una nueva sociedad y un cambio definitivo en la dirección y sentido del proceso social.

**Dimensión de Gobierno**

Introduce el criterio de racionalidad en el proceso de toma de decisiones. Propone lograr las metas de desarrollo optimizando los usos de los recursos humanos y materiales. La planificación es eminentemente reflexiva y creativa.

**Proceso Normativo**

Consiste en una serie de pautas que le permiten la administración racional de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros con el fin de lograr los objetivos y metas educacionales.

## □ **Etapas del Proceso de Planificación**

Según Henry Fayol, estas etapas definen los objetivos institucionales como el rumbo o ruta de la organización, tomando en cuenta los recursos o medios necesarios para el logro de objetivos y metas, el cual se catalogan en los siguientes aspectos:

- ✚ ***Orientación o Decisión Política:*** incluye el diagnóstico, pronóstico y formulación de orientaciones políticas.
  
- ✚ ***Formulación del Plan:*** se inicia con el análisis de la situación presente y se establece en alternativas para superar los problemas. En esta etapa se deben determinar los objetivos y metas, recursos que se requieren para alcanzar lo estipulado en dicho trabajo.
  
- ✚ ***Partícipes que apoyen las acciones programadas:*** en esta etapa es muy importante que los miembros de la comunidad tengan participación para que se comprometan en su ejecución.
  
- ✚ ***Ejecución:*** se pone en práctica las políticas, medidas y acciones contenidas en el plan, significa la aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros bajo la responsabilidad del personal que asume las funciones.
  
- ✚ ***Evaluación y Control:*** es el análisis crítico de los resultados obtenidos a fin de introducir los correctivos necesarios.
  
- ✚ ***Difusión y Comunicación:*** a través de la difusión y comunicación los miembros de la comunidad estarán informados de los cambios que se pretenden realizar y les permiten interiorizar los problemas y por lo tanto tener la posibilidad de actuar en función de estos.

## □ Principios de la Planificación

Gonzalo Martner, (1978), plantea que: la planificación está sustentada en los siguientes principios

- **Racionalidad:** implica el deber de analizar las distintas alternativas de acción sobre el conocimiento científico para poder llegar a una acción coherente objetiva y de máximo aprovechamiento.
- **Previsión:** se planifica para prever el futuro y sopesar lo que se pretende lograr, se organizan ideas y acciones con anticipación definiendo el plazo para alcanzar los objetivos y metas en el proceso de planificación.
- **Universalidad:** tiene carácter de trascendencia externa que tiene la planificación al afectar necesariamente la vida y el ambiente de un país, no se puede excluir las repercusiones económicas, sociales y administrativas, ni concebir un plan que pueda prescindir del apoyo económico y la infraestructura para llevarlo a cabo.
- **Unidad:** la unidad interna de un plan es básica para salvar el carácter de planificación de las acciones ya que todo plan requiere desagregarse por áreas, objetivos generales y específicos así como metas y actividades que al final debe concretarse en un producto o servicio unitario.
- **Continuidad:** se puede cambiar de objetivos de los plazos hasta de los medios para alcanzarlos pero no se debe dejar de elaborar los planes para orientar nuestras acciones y alcanzar fines, se concluye un plan e inmediatamente se reinicia otro por lo que la planificación es un proceso continuo y permanente.

- ***Inherencia:*** una empresa se constituye para producir un bien o un servicio, lo cual implica la organización previa de sus recursos y decisiones para lograrlos, se necesita planificar las acciones para mantener la vigencia social y económica dentro del contexto de la comunidad.

#### □ **Elementos de la Planificación**

Según Martner, Gonzalo, (1978), manifiesta que: la planificación está sustentada en elementos que deben estar presente al momento de su diseño y desarrollo porque constituyen un instrumento para mejorar la participación de los directivos distribuyendo el trabajo y delegando funciones, permite ser innovador y buscar el mayor beneficio con el menor costo; a continuación se detallan los siguientes:

- ***Propósitos:*** las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativos que persigue en forma permanente o influye en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- ***Objetivos:*** representan los resultados que la institución desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- ***Estrategias:*** cursos de acción general o alternativa que muestran la dirección y el empleo de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- ***Políticas:*** son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones; sobre problemas que se repiten dentro de una institución.

- **Programas:** son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todo aquellos eventos involucrados en su consecución.

## □ Tipos de Planes de la Institución

Los planes como instrumentos básicos de planificación pueden ser de diferentes tipos según su Cobertura Temporal y Cobertura Especial.

### ✚ Cobertura Temporal

- a) **Largo plazo:** cuando proyecta una realidad y prevé las estrategias para desarrollar en un periodo de diez o más años. Son llamados planes respectivos.
- b) **Mediano plazo:** contiene metas, objetivos y acciones para un periodo de tres a seis años y sirve como marco orientador a la planificación de corto plazo.
- c) **Corto plazo:** viene a ser los planes operativos, abarcan generalmente uno o dos años; su función principal es traducir en acciones concretas las políticas y estrategias contenidas en el plan a mediano plazo, está ligada estrechamente al proceso presupuestal anual tanto a las propuestas preliminares como finales.

### ✚ Cobertura Especial

- a) **Globales o Nacionales:** es global cuando la planificación para toda la nación establece una interrelación entre todos los sectores del país. También

suministra una visión de las necesidades y aspiraciones del conjunto de la sociedad

- b) **Multisectorial:** cuando el contenido del plan abarca varios sectores, por ejemplo un plan de población referido a la salud.
- c) **Sectorial:** cuando se planifica las necesidades de desarrollo de una parte de la realidad social, considerando su estrecha relación con las demás partes o sector y su coherencia con el desarrollo nacional.

**Planes que se ejecutan a nivel de centros educativos**

Los planes que se elaboran, ejecutan y se practican en las instituciones educativas son los siguientes:

-  Plan Operativo Anual.
-  Plan semestral.
-  Plan mensual.
-  Plan diario.
-  Plan de reforzamiento escolar.
-  Plan de evacuación.
-  Plan ecológico.

**Planificación de la Educación**

Según los autores Henry Fayol, John Keynes, Frederick Taylor- (1898), refiere que: la planificación educativa es el proceso de orientación racional y sistemáticamente de actividades y proyectos a desarrollar asignando adecuadamente responsabilidades y haciendo uso de los recursos existentes para lograr los objetivos educacionales.

También lo plantean de forma diferente: el planeamiento educativo es el proceso por el cual sobre la base del análisis de la situación y la previsión de necesidades en materia de educación, se formulan objetivos coherentes con la filosofía y política nacional. Se establecen los medios y secuencias de acciones indispensables para lograrlos, así como los instrumentos y recursos que estas acciones implican.

Según lo anterior se puede concebir que la planeación educativa es la que se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer, con qué recursos contar y qué estrategias metodológicas aplicar, para lograr éxito en las metas y objetivos propuestos.

## **B. Función de Organización**

Según los autores Román Pérez, Pablo Solís, (2009), señalan que: la organización se ubica en el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizarla de manera eficiente.

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales los siguientes: meta o finalidad, programa o método para alcanzar las metas, recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los recursos humanos) y el entorno o ambiente (la responsabilidad y administradores líderes).

□ **Principios de la Organización**

- ***División del Trabajo:*** es el principio de la especialización necesario para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- ***Autoridad y Responsabilidad:*** la autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
- ***Unidad de Mando:*** una persona debe recibir órdenes de sólo un único superior. Es el principio de la autoridad única.
- ***Unidad de Dirección:*** principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- ***Centralización:*** se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- ***Jerarquía o Cadena Escala:*** debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar.

Por lo tanto se puede decir que la organización ocupa un lugar importantísimo como segunda función dentro del proceso administrativo que se lleva a cabo en toda institución; ésta demanda una organización adecuada de todas y cada una de las asignaciones de trabajo según el cargo que desempeña. En esta

función se establecen los parámetros requeridos para ser cumplidos en tiempo y forma por cada funcionario de una entidad.

#### **Organigrama e Infraestructura**

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2013), exponen que: el organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.

También es conocido como Cartas o Gráficas de una organización, que de igual manera son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, facultades, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras jerárquicas de la empresa. En cierto modo, el organigrama simboliza los principios filosóficos sobre los que se sustenta la estructura organizativa de toda institución.

#### **Fuerza Laboral**

Según Marx, Carlos (1974), expresa que es la capacidad física y mental, inherente a todo ser humano, de realizar un trabajo o actividad de lo que el hombre dispone y utiliza en el proceso de producción de los bienes materiales. La fuerza de trabajo es la condición fundamental de la producción en toda la sociedad.

## **□ Manual de Funciones**

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, reglas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores, quedando establecido con claridad la responsabilidad y obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos y perfiles.

También se incluye informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente, dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo; los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (MINED, 2010)

## **□ Importancia del Manual de Funciones**

Constituye una herramienta administrativa útil a las jefaturas de las instituciones porque aparte de establecer las funciones de cada cargo, también sirve para hacer o tomar decisiones pertinentes de cambios en los puestos o cuando se desea ascender de categoría a un empleado; ya que da a conocer los requisitos que deben reunir las personas para optar a un puesto; así mismo permite realizar una adecuada selección y contratación de personal, necesidades de capacitación, determina políticas salariales justas y distribuir el trabajo en forma equitativa.

## **Horario o Carga Horaria**

Carga horaria se refiere al tiempo que debes permanecer en un lugar determinado desempeñando las funciones del puesto o cargo en una institución, una carga horaria es de 8 horas diarias, que en total serían 48 horas semanales calculando que se trabaja 5 días a la semana. Con respecto al horario de los centros educativos se refiere a la cantidad de horas que se debe impartir una asignatura o cada materia.

## **C. Dirección de la Administración**

### **Definición de Dirección**

Según Henry Fayol, es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados para lograr los objetivos. Tiene el propósito de dirigir, coordinar y motivar a los talentos humanos para que realicen con eficiencia las tareas y alcancen satisfactoriamente las metas organizacionales de toda entidad.

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

□ **Estilos de Dirección**

✚ ***Democrático Participativo:*** estilo de dirección donde se manifiestan muy buenas relaciones de comunicación con todos, tanto de manera ascendente como descendente. Los métodos y procedimientos que se emplean se caracterizan por la persuasión y el convencimiento. Se revelan altos niveles de participación de todos los factores, fundamentalmente del alumno. La toma de decisiones tiene un carácter colectivo.

✚ ***Con tendencia al compromiso y a la implicación:*** este estilo constituye un paso previo al democrático participativo, en el que se revela una mayor preocupación por las relaciones. La comunicación en general, es buena, aunque no se logra un buen nivel de comunicación ascendente con la familia y la comunidad. Se incrementa el nivel de participación de los subordinados. La persuasión y el convencimiento tienen una mayor presencia. Se amplían los niveles de participación con espacios de consulta, generalmente, se tienen en cuenta los criterios y opiniones dadas en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la implicación.

✚ ***Con tendencia consultiva:*** este estilo representa un peldaño del movimiento de lo más centralizado hacia formas un poco más participativas, aunque se muestra interés por el cumplimiento de las tareas, hay cierta preocupación por las relaciones entre todos. Se revelan algunos niveles de comunicación ascendente en la medida que se les consulta a los subordinados. La persuasión y el convencimiento presentan niveles bajos. Se estimula la participación de todos, aunque en ocasiones se utilizan formas centralizadas. Las decisiones son consultadas, pero la dirección finalmente decide.

- ✚ ***Con rasgos de centralización y ciertos niveles de participación:*** en este tipo de estilo interesa solamente el cumplimiento de las tareas. Presenta bajos niveles de comunicación. Es pobre la presencia de la persuasión y el convencimiento, predominando métodos y procedimientos caracterizados por el ordeno y mando. Limitada la participación de los subordinados y las decisiones son tomadas, casi siempre por el director.
  
- ✚ ***Efectiva y Participativa:*** definitivamente que el Docente de aula es el elemento primero que impacta en el aprendizaje de los discentes, y a continuación lo es la Dirección del centro. Por esto último, el Director deberá demostrar participación, eficiencia y eficacia en sus funciones, además de un apoyo fuerte y primario hacia las actividades pedagógicas y didácticas de su institución educativa.

#### ☐ **Elementos de la Dirección**

- ✚ ***Planeación:*** dirigir para pronóstico y presupuesto, Dirigir hacia los objetivos, dictando políticas y los procedimientos, Elaboración de cedula de tiempo buscando su aprovechamiento.
  
- ✚ ***Organización:*** formación de las zonas y grupos unitarios de mando. Delimitación de autoridad y responsabilidad, establecimientos de líneas de comunicación.
  
- ✚ ***Coordinación:*** proporcionalidad y equilibrio (entre el número de subordinados y el jefe), medición y ocupación armoniosa del tiempo. Subordinación de los intereses particulares al general de la empresa.

✚ **Motivación:** desarrollo en los individuos de los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia. Obtener la cooperación entusiasta y diligente. Revisión permanente de los diferentes tipos de incentivos.

## **Comunicación**

Fonseca Yerena, (2006), argumenta que es el proceso de transmitir o recibir ideas, información y mensajes entre los individuos. Las sociedades se fundamentan en la capacidad del ser humano para transmitir intenciones, deseos, sentimientos, conocimiento y experiencia de persona a persona. La comunicación tiene como interés central llevar a los seres humanos a entenderse y comprenderse mejor.

## **Tipos de comunicación**

✚ **Comunicación Interpersonal:** es aquella en la se interactúa con otros individuos, es la forma de comunicación más primaria, directa y personal.

✚ **Comunicación Masiva:** aquella que se realiza a través de los medios de difusión de información como radio, tv, periódico, revista e internet.

✚ **Comunicación organizacional:** comprende la comunicación a nivel interno y externo de la misma.

## **Relaciones Interpersonales**

Son las encargadas de crear y mantener en los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Según Bisquerra y Fernández, (2003) (pág. 23 y 25), manifiesta que: las relaciones interpersonales es uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características. Tal como lo dice su nombre, las relaciones interpersonales se caracterizan por darse entre dos o más personas, son aquellas que suponen que un individuo interactúa con otro y por tanto, entra en su vida al mismo tiempo que deja que esa otra persona entre en la suya.

Se puede decir, que las relaciones humanas son muy importantes en toda institución ya que propicia un clima agradable de trabajo donde todos son cooperativos.

#### **Acompañamiento Pedagógico como función del Director**

Al respecto, Brigg, (2000), Señala que: *"La supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario realiza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas"*. La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales y el buen desempeño laboral.

El acompañamiento pedagógico por lo general, sirve para modificar o reorientar el proceso educativo, identificando las fortalezas y debilidades mediante su aplicación lo que lleva a mejorar efectivamente el desempeño docente, así como el aprendizaje de los educandos.

## □ **Rol de la Dirección en Instituciones Educativas**

El rol de la dirección en las instituciones educativas debe tratarse como factor importante para el desarrollo óptimo de las mismas.

Cabe mencionar que la dirección "es la función ejecutiva de guiar y coordinar para entregar resultados". (Según Torres, 2003, p.33 ).De ahí nace la importancia del desarrollo de las competencias de directivos que está también relacionado con el desarrollo de las competencias de los diferentes actores de las instituciones educativas (subdirectores, directores académicos, directores de investigación, coordinadores de las diferentes áreas, personal docente, administrativo y de apoyo general, así como de los estudiantes que reciben el servicio educativo) debido a que una dirección eficiente sólo se tendrá en conformación con un equipo honesto y competente que coadyuve para lograr los objetivos y las metas organizacionales; cuando esto no ocurre, el entorno de la dirección se vuelve complejo.

Un directivo será un líder, o una persona que deberá ser percibida como una figura de autoridad, en una situación, está lo suficientemente seguro de sí mismo y de su relación con los demás de manera tal que experimenta una confianza básica en la capacidad de los otros miembros de la organización para pensar por sí mismos, y aprender por sí mismos.

### **a. El rol que desempeña la dirección en las instituciones educativas está relacionado con las habilidades que debe poseer el administrador a cargo, entre las que se mencionan a continuación**

1. Aclara metas y objetivos a todos los participantes.
2. Alienta la participación, comunicación ascendente y sugerencias.
3. Planea y organiza para el flujo ordenado del trabajo.
4. Tiene conocimiento experto técnico y administrativo.

5. Facilita el trabajo mediante la formación de equipos y capacitación.
6. Proporciona realimentación constructiva.
7. Mantiene la actividad al basarse en cédulas, fechas y límite.
8. Controla detalles.
9. Aplica presión razonable.
10. Habilita y detalla tareas clave en otros y conserva su calidad de objetivos y compromisos.

En este punto se puede decir que el rol de la dirección en los centros educativos juega un papel muy importante, porque es por medio de su gestión y buena dirigencia que se logran los objetivos y metas planteadas para el buen funcionamiento de la institución.

#### **D. Función de Control y Evaluación**

Las escuelas deben llevar a cabo el control con la finalidad de archivar toda la documentación tanto administrativa, legal y académica ya que esto permitirá un mejor orden en todos los procesos y acceso a los mismos.

##### **□ Definición del Control**

Según Fayol (1976), define que: el control consiste en verificar, comprobar y regular y todo ocurre de conformidad con el plan y principios establecido; tiene como fin señalar las debilidades y errores para verificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

El control es una función fundamental en la administración, aunque cuente con magníficos planes, estructura organizacional adecuada y dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo a los objetivos.

Se puede decir también que el control es la función administrativa que mide y corrige el desempeño para garantizar la concesión de los objetivos organizacionales y la realización de los planes establecidos para alcanzarlos.

#### **Objetivo de Control**

El objetivo de esta función administrativa es la de ver que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos a tiempo y evitar su repetición.

#### **Principios de Control**

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

✚ **Oportunidad:** el control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

✚ **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. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

- ✚ **Desviaciones:** todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
  
- ✚ **Costo:** 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. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de el; de lo contrario de nada serviría aplicarlo.
  
- ✚ **Excepción:** el control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control.

El Control, hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede, generalmente los centros educativos llevan los siguientes tipos de controles:

□ **Tipos de Controles**

- a) Registro de asistencia de maestros y alumnos
- b) Libros de registros de calificaciones y rendimiento académico
- c) Datos estadísticos
- d) Cuaderno de actas de asistencia a reuniones
- e) Documentos normativos y legales.

## □ **Importancia del Control**

Es de vital importancia, dado que establece medidas para supervisar las actividades, de tal forma que se alcancen las metas propuestas, se aplica a las cosas, a las personas y a los actos, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro, proporciona información de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

En base a todo lo relacionado a la función de Control, se puede decir que su aplicación es uno de los pasos más importantes dentro del proceso administrativo, ya que este, sirve para detectar irregularidades que se pueden estar dando en el desarrollo de lo encomendado o bien durante el proceso y la misma vez corrige y vuelve a reorientar las actividades a realizar según su planeación.

## □ **Etapas del control**

✚ ***Establecimiento de estándares y controles:*** porque sin estos es imposible hacer la comparación, base de todo control.

✚ ***Operación de controles:*** es una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

✚ ***Evaluación de resultados:*** es una función administrativa, que vuelve a construir un medio de planeación.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo.

□ **Elementos del proceso de control**

- ✚ ***Establecimiento de Estándares:*** es la primera etapa de control, que establece los estándares de evaluación o comparación; un estándar es una norma que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.
  
- ✚ ***Evaluación del Desempeño:*** tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
  
- ✚ ***Comparación del desempeño con el estándar establecido:*** compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si existe desvío o variación, esto es algún error o falla con relación al desempeño esperado.
  
- ✚ ***Acción Correctiva:*** busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado, la acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al desempeño esperado.

**E. Evaluación Educativa**

En el más amplio sentido este término, con independencia del campo en que se aplica se vincula estrechamente con el hecho de juzgar el valor de algo para emitir un juicio de valor. Según (Corea, N y Cisnero, E – (2012).

Según Villanueva, (2012) La evaluación en general es un proceso indispensable, dinámico, referencial, completo y multifacético. Es indispensable porque siempre está presente en nuestra vida personal y profesional. Es dinámico porque debe ser un proceso ágil, activo, permanente y realizado con interés y dedicación; es referencial porque se relaciona con otros procesos y sirve como punto de partida para realizar cambios fundamentales. Es complejo porque no solo involucra muchos elementos, sino que demanda esfuerzo, profesionalismo y creatividad

para llevarlo a cabo y es multifacético porque puede expresarse de muchas formas y a la vez demostrar los muchos rasgos de un mismo proceso.

La Evaluación educativa, prácticamente es una actividad sistemática y continua como el mismo proceso educativo, un subsistema integrado dentro del propio sistema de la enseñanza y tiene como misión especial valorar o medir el avance o logro de los objetivos de dicho proceso.

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

1. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la directora en las funciones administrativas del Colegio Público Poder Ciudadano Benjamín Zeledón?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en el liderazgo de la directora en relación a las funciones administrativas, del colegio?
3. ¿Cuáles son las funciones de planificación, organización y dirección que se desarrollan en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón?
4. ¿Cuáles son los tipos de control y evaluación que se practican en el centro de estudio?
5. Elaborar Propuesta de un Plan de Acción que fortalezca el liderazgo que ejerce la directora en las funciones administrativas, con el fin de abonar al crecimiento y desarrollo del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón.

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Variables	Definición	Sub-variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
<b>LIDERAZGO</b>	Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.	<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Temperamento del líder.</li> <li>• Cualidades del Líder.</li> <li>• Importancia del liderazgo.</li> <li>• Estilo de Liderazgo.</li> <li>• <b>Categorías Administrativas de liderazgo</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) F. Interpersonales</li> <li>b) F. Informativas</li> <li>c) F. Decisorias</li> </ol> </li> </ul>	<p>Guía de entrevista</p> <p>Guía de observación.</p> <p>Guía de encuestas</p>	<p>Director</p> <p>Sub director</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>
<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>	El proceso sistémico y continuo de previsión y organización racional de recursos, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado.	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía institucional: misión, visión, principios.</li> <li>• Tipos de planes. POA, reforzamiento, bimensual, acompañamiento.</li> <li>• Importancia de la planificación</li> <li>• Objetivos y Contenidos.</li> </ul>	<p>Guía de entrevista</p> <p>Guía de observación.</p> <p>Guía de encuestas</p>	<p>Director</p> <p>Sub director</p> <p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>

Variables	Definición	Sub-variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>	Función de la administración, se puede definir como la disposición de los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar las metas y los objetivos.	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> <li>• Fuerza laboral: nivel académico, antigüedad, años de servicio).</li> <li>• Manual de Funciones</li> <li>• Importancia del Manual de Funciones</li> </ul>	Guía de entrevista  Guía de encuesta  Guía de observación.	Director  Subdirector  Coordinador  Docentes.
	La acción de conducir individuos dentro de un marco formal de actuaciones.	<b>DIRECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Relaciones Interpersonales</li> <li>• Acompañamiento pedagógico</li> <li>• Tipo de comunicación</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	Guía de entrevista  Guía de observación.  Guía de encuestas	Director Sub director Docentes  Estudiantes
	Sistema que permite conocer a través de distintos instrumentos los resultados esperados de un plan.	<b>CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de asistencia de maestros y alumnos,</li> <li>• Libros de registros de calificaciones y rendimiento académico</li> <li>• Actas de reuniones de los maestro</li> <li>• Libros de Auditorias.</li> <li>• Libro de reparaciones.</li> <li>• Datos estadísticos</li> <li>• Documentos normativos/ legales.</li> </ul>	Guía de encuesta  Guía de entrevista  Guía de Observación	Director  Sub-director  Docentes.

## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

- **Diseño Metodológico:** son los pasos a seguir para crear la información que una investigación necesita, también se puede definir como la descripción de cómo se va a realizar las diferentes etapas que requiere una investigación. ([dimetodologico.bligoo.com.co/diseño-metodológico](http://dimetodologico.bligoo.com.co/diseño-metodológico))

### 6.1 TIPO DE ENFOQUE

El presente trabajo investigativo, tiene un enfoque cualitativo con implicaciones cuantitativas; el primero porque se basa en las descripciones, observaciones y en la aplicación de técnicas de instrumentos como la entrevista, encuesta y revisión documental; el métodos cualitativo por lo común enfatiza la importancia del contexto, la función y el significado de los actos humanos; y el método cuantitativo, utiliza la recolección y análisis de datos para la medición numérica y frecuentemente en el uso de las tablas estadísticas para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder al planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación del planteamiento de algún problema, según (Tashakkori y Teddlie, 2003).

### 6.2 TIPO DE ESTUDIO

Desde el punto de vista de su profundidad, este estudio es descriptivo, porque se describe el fenómeno en su naturaleza, el comportamiento de las variables como son: el liderazgo administrativo y las funciones administrativas. Se analizaron los datos e información recopilados, con el propósito de identificar el tipo de liderazgo que ejerce la directora y su incidencia en los procesos administrativos en el

Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón. De esta manera plantear una propuesta que permita mejorar el liderazgo de la directora.

Es de corte transversal, porque la investigación se realizó en el período comprendido durante el segundo semestre del año 2015.

### **6.3 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA**

**a) Universo:** según Carrasco (2006), señala que: *“Universo es el conjunto de elementos – personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras – finitos e infinitos, a los que pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación”*.

En tal sentido se puede definir que el universo es un conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación, que tienen algunas características definitivas. Ante la posibilidad de investigar el conjunto en su totalidad, se seleccionara un subconjunto al cual se denomina muestra.

**b) Población:** *“Una población es un conjunto de todos los elementos que se estudia, y que presentan una característica en común, acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones”*. Según Cadenas (1974), Levin&Rubin (1996).

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en nuestro caso social, y el tamaño viene dado por el número de elementos que constituyen la población, según este la población puede ser finita o infinita.

Una población finita, es aquella que está formada por un limitado número de elementos, por ejemplo; el número de habitantes de una comarca.

Cuando la población es muy grande, es obvio que la observación y/o medición de todos los elementos se multiplica la complejidad, en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesarios para hacerlo. Para solucionar este inconveniente se utiliza una muestra estadística.

**c) La muestra:** es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) se estudia las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla.

*"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos". Levin & Rubin (1996). "Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas (1974).*

Los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo.

**El Universo, Población y Muestra**, aplicada en el Colegio del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón, se aplicó de la siguiente manera: para seleccionar las fuentes de información se tomaron en cuenta ciertos criterios valorativos de los diferentes actores que participaron en la realización del trabajo, entre ellos están: la

directora, los coordinadores de la educación primaria y secundaria, por los años de experiencia en su cargo, a los docentes se les valoró por los años de experiencia en docencia y cantidad de años de servicios en el colegio; a los estudiantes de sexto, noveno, décimo y undécimo grado escogidos al azar y a los padres de familia como responsables de la educación de sus hijos/as.

El total de la población estudiantil en las diferentes modalidades que brinda este centro de enseñanza es de dos mil ciento veinte y nueve estudiantes, quienes son atendidos por un total de 72 docentes en los distintos turnos que se ofrece el servicio educativo. Primaria este conformado por 670 estudiantes en el turno matutino y del turno vespertino 326, respecto a la modalidad de secundaria 596 del turno matutino y en el turno vespertino se encontró 537 estudiantes. Contando con un universo de dos mil ciento veintinueve estudiantes en total (2129.00).

La selección de muestra se hizo de forma aleatoria simple por ser la más sencilla al trabajar, además de proporcionar mayor eficacia, permite obtener una muestra que brinda información y luego procesar los datos aleatorios.

En la siguiente tabla se detallan a los actores de la investigación con su debido porcentaje, como una muestra, con la que se validó el procesamiento del análisis de la información:

**Tabla No. 1**

Población y Muestra del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.

Actores	Población	Muestra	Porcentaje
Director Administrativo	1	1	100%
Sub-director	3	1	33%
Coordinador de Área	3	1	33%
Secretaria	3	1	33%
Docentes	72	40	66%
Estudiantes	2129	125	6%
Padres de Familia	2100	100	5%
Total	4300	269	6%

### 6.3 MÉTODOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

*Método:* es un conjunto de operaciones ordenadas para lograr un resultado.

#### 6.3.1 Método Teórico

La idea básica de este método es dar el primer paso metodológico partiendo de lo general y corroborarlo posteriormente por la información particular, los hechos específicos.

El método deductivo se opone al inductivo. Éste consiste en un procedimiento basado en la acumulación de datos, y éstos se van ampliando y clasificando para finalmente obtener un enunciado general. La inducción se considera una metodología insuficiente y escasamente sólida para la ciencia, puesto que un número elevado de datos no implica que de ellos sea posible alcanzar una idea general. Sería como decir que el Sol saldrá mañana porque siempre ha salido hasta ahora.

Se trata de una valoración inductiva, que sirve para tener un grado de fiabilidad muy elevado para la vida cotidiana, pero los teóricos del conocimiento prefieren el método deductivo (o más exactamente el hipotético deductivo), al ofrecer más precisión a la hora de hacer ciencia. Se considera que mientras los datos no contradigan la afirmación de la deducción, ésta es válida, aunque sea provisionalmente. Un buen ejemplo de la deducción es la ley de la gravedad de Newton: una idea general apoyada por los hechos concretos y que hasta hoy no ha aparecido un dato que la contradiga.

El método deductivo es una manera de pensar, un tipo de razonamiento. El punto de partida es siempre un enunciado, una idea general que no surge de la nada sino que normalmente se fundamenta en la observación. Del enunciado inicial se extraen unas premisas y de éstas se saca una conclusión, este mecanismo es propio de la lógica (una de las ramas de la filosofía) y es aplicado en todas las ciencias.

- **Análisis:** se refiere a que a partir de un todo elaboramos un estudio detallado y exhaustivo de las partes o elementos que lo conforman. Si bien teóricamente no hay pasos o una secuencia para realizar un análisis, podemos señalar que el proceso empieza cuando se identifica el todo, posteriormente se pasa a desglosar e identificar las partes que lo conforman (o integran). Prácticamente del todo se llega a las partes que lo integran.
  
- **Síntesis:** va en sentido inverso al análisis. El inicio del proceso se ubica cuando se tienen identificadas las partes que conforman un todo. Se establecen las interrelaciones entre los elementos o partes, y a partir del conocimiento de las partes y las 'uniones' entre ellas, se puede llegar o comprender el todo. En cambio en la síntesis se llega de las partes hacia el todo.

- **Deducción:** es el razonamiento que conduce a una conclusión lógica a partir de la formulación de dos enunciados (generales). Aquí interviene la cuestión lógica. Va de lo general a lo particular.
  
- **Inducción:** es el razonamiento no deductivo en el que a partir de varios hechos o casos particulares, podemos llegar a establecer una conclusión o teoría general. Va de lo particular a lo general.

### **6.3.2 Método Empírico**

Según John Dewey (1859 – 1952) filósofo norteamericano, hace referencia sobre este método, visto como un modelo de investigación científica y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales.

También es un modelo de investigación científica, que se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y naturales.

### **6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- **Técnica:** es un procedimiento cuyo objetivo es la obtención de un cierto resultado y que supone un conjunto de normas y reglas que se utilizan como medio para alcanzar un fin. ([www.definicion.de/tecnica-de-estudio/](http://www.definicion.de/tecnica-de-estudio/))

Es de particular importancia no olvidar el valor que tienen las técnicas y los instrumentos que se emplearán en una investigación. Al iniciar un trabajo de investigación se identifica qué tipo de información se necesita o las fuentes de las cuales puede obtenerse por tal razón, se considera esencial definir las técnicas a

emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información.

Es bueno mencionar que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos o problema de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca utilidad para efectuar un análisis adecuado de dicho problema.

En el estudio realizado se aplicó diferentes instrumentos, entre ellos Guía de Entrevista dirigida a la máxima autoridad del colegio, Guía de Encuesta a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia.

A continuación detallamos los conceptos de cada uno de estos.

**6.4.1 Entrevista:** según Sabino, (1992:116), comenta que: las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales para la comunicación ya que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Esta a su vez, es un excelente instrumento, para recopilar información sobre determinadas temáticas de investigación.

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

**6.4.2 Encuesta:** Es un cuestionario que debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Según Gómez, (2006:127-128), refiere que: básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Este tipo de preguntas permite responder con mayor facilidad. También agrega que las preguntas del cuestionario deben contemplar ciertos requerimientos entre los que mencionan los siguientes:

- ✚ Tienen que ser claras comprensibles para quien responde
- ✚ Iniciar con preguntas fáciles de contestar
- ✚ El lenguaje debe ser apropiado
- ✚ Elaborar un cuestionario de instrucciones para el llenado

**6.4.3 *Revisión Documental:*** es considerado como el conjunto de operaciones a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta, recuperación o incluso para generar un producto que le sirva de sustituto.

La revisión documental permite conocer y comparar la documentación con que cuenta la institución y con la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos para verificar la existencia y estado de lo antes señalado.

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos fueron revisados y validados por la tutora para posteriormente ser aplicados y obtener la información, para hacer el análisis de resultados.

## **6.5 VALIDACIÓN Y FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS**

Los instrumentos elaborados y estructurados pasaron por un proceso de fiabilidad, la cual se realizó con docentes expertos en la materia para una revisión detallada de los mismos.

Se puede mencionar que los expertos en la investigación dieron su punto de vista, en pro de mejorar algunos puntos como la redacción de los objetivos plasmados en los instrumentos, como: la entrevista y la encuesta. Otro punto señalado fue incluir preguntas más directas sobre liderazgo, por lo que sugirieron modificar el tema para darle énfasis al liderazgo de la directora. Al final estas fueron las observaciones que nos fue dado en la validación de los instrumentos.

## 6.6 INSTRUMENTOS

□ **Instrumento:** es un documento que sirve de guía para recopilar información. También es cualquier recurso que recopile información referente a una investigación, son un elemento que extrae información de las fuentes consultadas. ([https// bloqueo metodológico de la investigacionudo2010.wordpress.com](https://investigacionudo2010.wordpress.com))

✚ **Objetivo de la guía de entrevista que se le aplicó a la directora, coordinadores y jefes de áreas y de la encuesta aplicada a docentes, estudiantes y padres de familias:** recopilar datos valiosos sobre las incidencias del liderazgo que ejerce la directora en las funciones administrativas que se realiza en esta institución; lo cual nos servirán de insumos para elaborar el informe. Agradecemos su valioso apoyo y disposición.

✚ **Objetivo de la guía de análisis documental:** constatar la existencia y condiciones de los documentos legales y académicos del Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón.

## **6.6 PLAN DE ANÁLISIS**

Una vez finalizado el proceso de recopilación de datos por medio de los instrumentos aplicados para tal fin, se procedió a procesar la información a través de la tabulación tradicional y/o de conteo del mismo mediante las tablas vinculadas en Microsoft Office Excel, lo que da lugar a realizar cálculos porcentuales, elaboración de tablas y gráficos estadísticos, para dar paso a su respectivo análisis tomando en cuenta las variables en estudio, triangulando los resultados según las fuentes, elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **□ CARACTERIZACIÓN DEL COLEGIO PÚBLICO DEL PODER CIUDADANO BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍQUEZ.**

El centro educativo está ubicado en el distrito III, municipio de Managua en el barrio el Recreo, de Plaza Julio Martínez 2 cuadras abajo y 3 cuadras al lado. Los límites de este colegio son al Norte con Plaza España, al Sur con el Bo. La Esperanza, al Este con el Bo. René Cisneros y al Oeste con el Bo. Andrés Castro.

El colegio está organizado en pabellones, la primaria separada de la secundaria. Este cuenta con:

- 8 Pabellones.
- 1 Sala de maestro.
- 1 Sala de dirección.
- 1 Biblioteca.
- 1 Aula TIC
- 2 Cafetines.
- 1 Cancha mixta de fútbol sala y básquetbol.
- 1 área de juego para preescolar.

Además de patios a los alrededores de todo el colegio donde los alumnos pueden descansar en su hora de recreo.

Esta institución es de categoría "A", por la cantidad de estudiantes que posee y por las diferentes modalidades que ofrece, entre ellas están las siguientes: Educación inicial, Educación primaria, Educación secundaria, Sabatino, Dominical, Extra edad, Educación a distancia.

Una vez aplicado los instrumentos elaborados para realizar el estudio, procedimos a analizar cada uno de ellos sin perder de vista los objetivos de la investigación, respetando la información recopilada de los autores e interpretando los resultados a través de la comparación de los datos obtenidos.

### **7.1 LIDERAZGO DE LA DIRECTORA**

La directora del centro educativo opina que el liderazgo, es la capacidad de lograr que los demás realicen el trabajo para alcanzar las metas propuestas en las instituciones, lo que genera resultados positivos para la organización y un ambiente agradable donde se fortalecen las relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo.

Al aplicar de manera formal la entrevista a los miembros que conforman el equipo directivo y docentes se constató que el mayor porcentaje de las respuestas dadas manifiestan que el liderazgo que ejerce la directora es democrático participativo; el cual está basado en la participación del personal en las tomas de decisiones e implicación en las actividades del centro. (Ver tabla No.1)

**Tabla No. 1 TIPO DE LIDERAZGO DEL DIRECTORA**

DIRECTOR / A	SUB - DIRECTOR	COORDINADOR	DOCENTES	
			98%	2%
Democrático	Democrático	Consultivo	Democrático	Autoritario

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio, según (Bernard Blass, 1985).

El liderazgo lo poseen aquellas personas que dirigen y orientan a otras mediante sus habilidades, destrezas y conocimientos que aplican en el liderazgo organizacional, en relación a esto se le pregunta a la principal fuente sobre las funciones que ejerce en la práctica del liderazgo; expresando que las funciones

interpersonales, informativas y decisorias son parte del liderazgo organizacional y que se deben en práctica para tener mejor desempeño administrativo.

Al respecto se le preguntó a las demás fuentes quienes coinciden con la respuesta que emitió la directora. Esto nos indica que las funciones que ejerce la directora la constituye como un buen líder ya que posee ciertas características necesarias para tal fin.

El liderazgo es imprescindible para el desarrollo exitoso de la administración actual, donde se ejercen las cinco funciones administrativas, que dan la pauta para el buen funcionamiento de la institución educativa. Al respecto se señala lo siguiente:

## **7.2 LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

<b>FUNCIONES</b>	<b>AUTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>DIRECTORA</b>	Posee liderazgo porque cumple con la realización de los planes: anual, semestral y mensual; involucrando al equipo administrativo. Se realiza con éxito lo programado	Algunas veces no se logra cumplir con lo planificado por las diversas actividades que se presentan.
	<b>DOCENTES</b>	Planifica las actividades, reuniones y capacitaciones. Elabora el plan anual y mensual	No da a conocer a todo el personal la planificación. No se cumple en tiempo y forma Pocas reuniones en el mes.

<b>FUNCIONES</b>	<b>AUTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>DIRECTORA</b>	Se organiza al personal partiendo de la experiencia, conocimiento y habilidades que posee el mismo para la asignación de tareas. Delega responsabilidades. Se organiza de manera ordenada	
	<b>DOCENTES</b>	Mejor organización de los docentes de acuerdo a las competencias de los maestros. Tiene tiempo para todo Organiza las actividades en conjunto con el equipo directivo. Buena organización del trabajo y del centro escolar en general	No hay comunicación directa Se ausenta del colegio por cumplir con responsabilidades del partido.
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>DIRECTORA</b>	El trabajo se realiza en equipo Se bajan las orientaciones asignando responsabilidades Se le da solución y respuesta a los problemas que se presentan.	La permanencia en el centro ha sido inconstante por las diversas reuniones del MINED
	<b>DOCENTES</b>	Apoya al personal docente Dirige con seguridad todas actividades. Es ecuánime en el trato con el personal. Es la primera en hacer las cosas Da respuesta a todas las dificultades Dirige de manera emprendedora. Tiene criterio propio. Delega responsabilidades a los coordinadores de área. Tiene buena comunicación con los estudiantes.	Desconoce el manual de funciones

<b>FUNCIONES</b>	<b>AUTORES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>CONTROL</b>	<b>DIRECTORA</b>	Se trabaja en equipo y se delega responsabilidades lo que permite controlar las diferentes actividades más de cerca.	
	<b>DOCENTES</b>	Controla la asistencia y puntualidad del personal. Le da seguimiento a las actividades Controla el cumplimiento de las tareas asignadas. Mejoró la disciplina del personal y de los estudiantes. Revisa los planes y murales.	Poca supervisión
<b>EVALUACIÓN</b>	<b>DIRECTORA</b>	Se realizan las evaluaciones cada semestre por áreas: administrativa, docentes y personal apoyo. Se realiza de forma general.	
	<b>DOCENTES</b>	Evalúa al final del año lectivo.	No evalúa constantemente las actividades.

Basado en lo anterior se puede decir que el liderazgo está íntimamente relacionado con las funciones administrativas, lo que permite identificar, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas manteniéndolas y mejorando las debilidades cada día, de los miembros de la organización, motivándoles con entusiasmo hacia el logro efectivo de los objetivos y metas planificadas en pro del crecimiento, desarrollo y buen funcionamiento de la institución educativa.

El desafío de un director es ser eficiente en la administración y democrático en la conducción, del plan lo que le permite tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde, y de esta forma hacer que los subordinados se ajusten y cumplan con eficiencia su desempeño.

## 7.1 FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

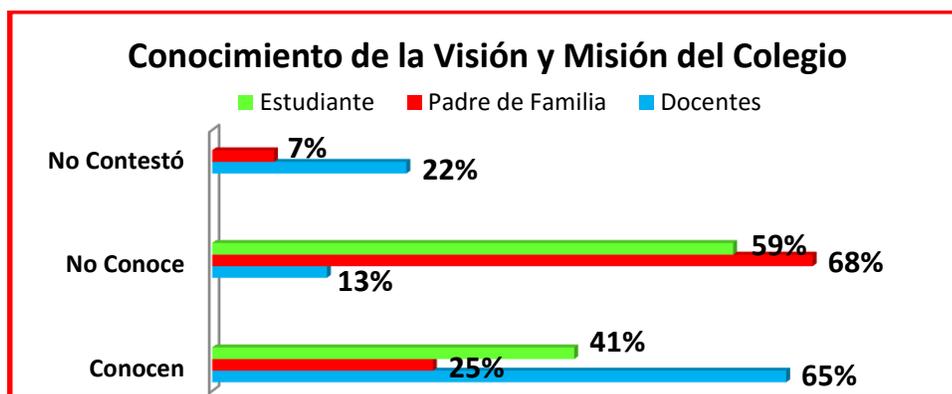
Según la teoría la planificación es el acto de proveer acciones futuras de acuerdo a objetivos y metas institucionales.

Los procesos de planificación según la directora se inician con la orientación de la planificación del Ministerio de Educación (MINED), y este se ajusta a la realidad de cada institución retomando la misión y visión de cada centro.

En cuanto a los diferentes planes institucionales la directora del centro refiere que los planes que se elaboran en el colegio son los siguientes: Planes Administrativos, Programación y Cronogramas de actividades; Plan Diario Mensuales, Quincenales y Semestrales. El subdirector además de lo que señala la directora plantea que existe el Plan de Evacuación y Plan de Retención Escolar.

En la siguiente gráfica el 65% de los docentes manifestaron conocer la misión y visión del colegio, en su mayoría del 68% los padres y estudiantes con el 59%, adujeron no conocer la misión y visión de la escuela donde atienden a sus hijos/as, esto indica que el área administrativa y docentes debe buscar un mecanismo más viable para que toda la comunidad educativa tenga conocimiento de la misma.

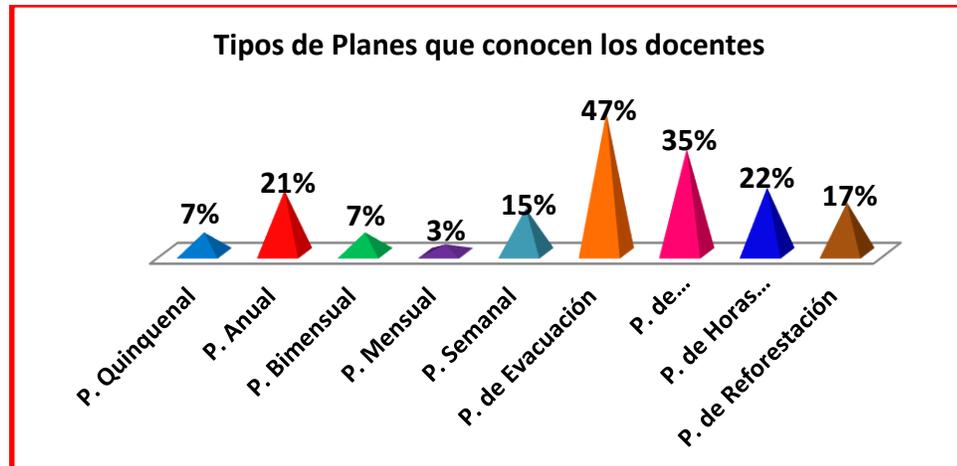
**Gráfico No. 1**



Fuentes: Guía de Encuesta Docentes, Padres/ Familia y Estudiantes

De acuerdo a la gráfica siguiente, los docentes tienen conocimientos de todos los planes de la institución, principalmente los planes de Reforzamiento Escolar, Evacuación y Horas Ecológicas son los que han causado mayor impacto en la comunidad educativa. (Observar gráfica No.2)

**Gráfica No. 2**



Fuente: Guía de Encuesta a Docentes

El equipo directivo hace mención que en la elaboración de los planes de la institución además de ellos mismos hacen partícipe a algunos docentes, el esquema muestra los resultados, (observar el esquema No. 2)

**Esquema No. 2 Actores del Procesos de Planificación.**

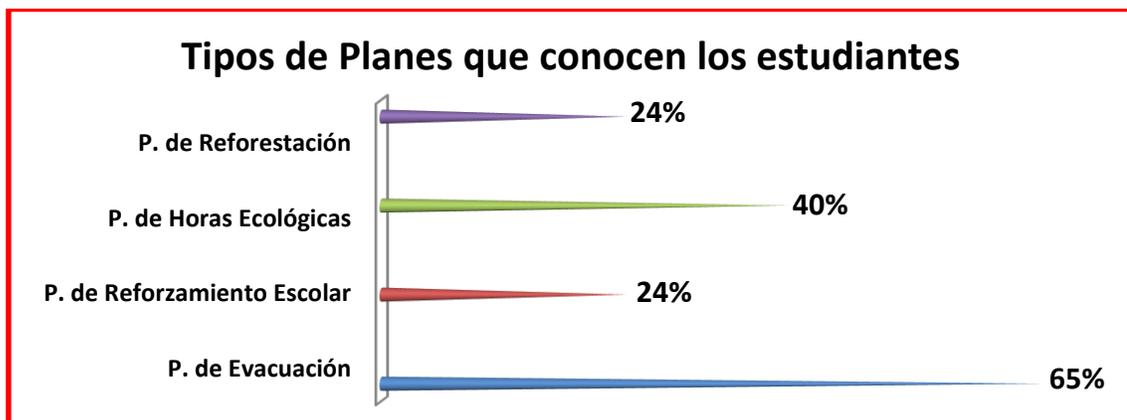


Fuente: Guía de Entrevista a los directivos.

Este esquema representa la forma organizada que posee el centro escolar para elaborar los diferentes planes institucionales y la participación de todos los actores que son involucrados para desarrollar este trabajo, hasta llevarlo a la práctica y valorar el éxito del mismo.

En la encuesta aplicada a los estudiantes mencionaron en un 65% que el plan que más conocen es el de evacuación, posiblemente porque es en el que tienen mayor participación, el cual se pone en práctica siguiendo las orientaciones generales del Ministerio de Educación (MINED), para evitar daños mayores. Al igual mencionan el plan de reforzamiento escolar, plan de horas ecológicas y el plan de reforestación. (Observar gráfica No.3)

**Gráfica No.3**

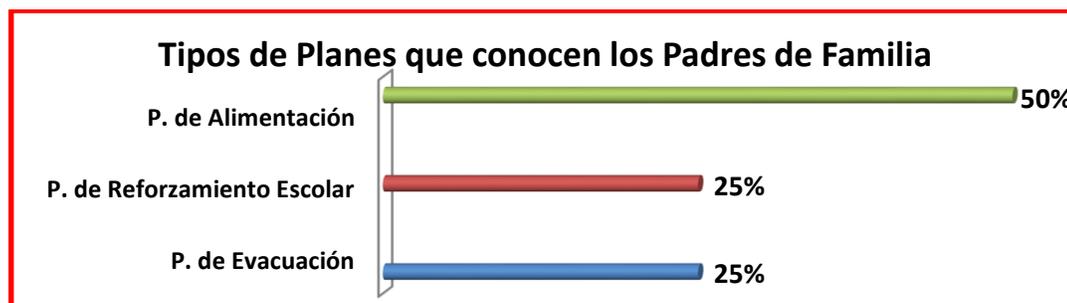


Fuente: Guía de Encuesta a Estudiantes.

En el gráfico No. 4, se puede observar que los planes más conocidos por esta fuente se destacan el plan de alimentación con un 50%, el plan de evacuación con 25% y el plan de reforzamiento escolar con 25%.

Los padres de familia aducen que los planes más conocidos por ellos, son los que benefician en gran manera a los estudiantes, los cuales les sirve a ellos porque ayudan a estar preparados para cualquier actividad que vaya afectar la integridad de los educandos. (Observar gráfica No.4)

**Gráfica No. 4**



Fuente: Guía de Encuesta a Padres de Familia.

Estos planes son importantes porque favorecen el desarrollo integral de los estudiantes, tomando en cuenta tres aspectos: la nutrición, el conocimiento y la seguridad.

En toda entidad educativa se elaboran planes institucionales con el fin de hacerlos cumplir y lograr éxito en todo el quehacer de la misma; referente a este punto los directivos responden que el nivel de cumplimientos de los planes de la institución son variados y que oscilan en porcentajes bastantes aceptables para el colegio; en cambio, el Jefe de Área expresa que han logrado un 100% del cumplimiento en los siguientes planes:

- ✚ Plan de Reforzamiento Escolar
- ✚ Plan de desastres naturales
- ✚ Plan de reforestación
- ✚ Plan Ecológico
- ✚ Plan de Evacuación

Al igual los docentes contestaron en un 100% que lograron cumplir con el Plan Bimensual, Plan de Reforzamiento Escolar, Plan de Evacuación, Plan de Horas Ecológicas

En este aspecto se considera que el jefe de área y los docentes difieren con las respuestas que emitió la directora en el cumplimiento de los planes de la institución, ya que existen diferentes opiniones en cuanto al porcentaje alcanzado en los mismos.

La educación es una actividad que no puede ser espontánea, debe ser cuidadosamente prevista a través de acciones futuras con vistas al cumplimiento de metas y objetivos, las mismas deben de estar en correspondencia con el contexto, en este aspecto los directivos mostraron dominio y manejo sobre este proceso.

### **7.3 PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

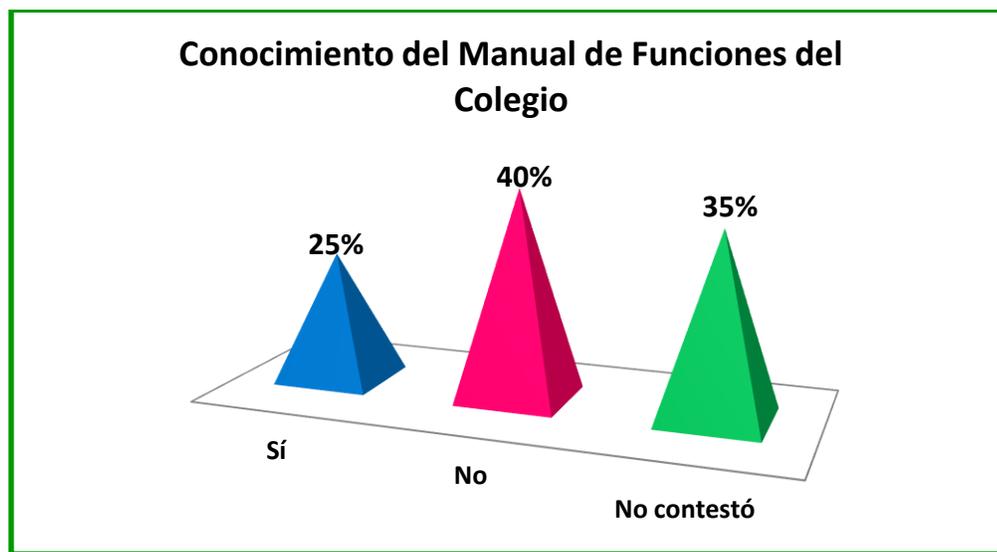
Según (Marc Gregor, 1962), la organización se ubica en el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en la institución. Para el equipo de investigadores esto significa que en esta función se integran y coordinan los talentos humanos mejor capacitados para realizar las tareas asignadas, al igual que recursos materiales y financieros con que se cuenta, con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos con la máxima eficiencia.

Toda organización debe estar bien estructurada y uno de los elementos que la constituyen es constar con el manual de funciones, el cual sirve como instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto. Así mismo las formas en que deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la institución en un periodo determinado de tiempo.

En relación a lo antes expuestos los directivos manifestaron que sí existe el manual de funciones en la institución, enfatizando que el Ministerio de Educación lo proporciona a todos los colegios públicos. Esto le sirve de base para orientar las funciones de cada miembro de la comunidad educativa.

Sin embargo, el gráfico muestra que existe discrepancia en las respuestas de parte de los docentes, lo que refleja que la mayoría no conoce el manual de funciones de la institución. Observar gráfica No.5

**Gráfica No. 5**



Fuente: Guía de Encuesta a Docentes.

De acuerdo a la gráfica el equipo de investigadoras considera que al ser contratado el personal docente no se les dio a conocer el manual de funciones que los rige como colegios públicos y que establece las responsabilidades que le competen. Esta es una tarea ardua que deberá asumir y cumplir el nuevo personal directivo.

La falta de conocimiento de los miembros de la comunidad educativa sobre el manual de funciones repercute en la calidad educativa y en el desempeño de los

mismos, porque no se cumplen con todas las funciones que su cargo le demanda y se limita a seguir indicaciones.

Como otro elemento fundamental en las organizaciones en su conformación siempre debe poseer el organigrama de la entidad y debe ser ubicado en un lugar visible para efecto de orientar tanto a los miembros de la institución a nivel interno, como a personas ajenas u organismos que visiten el local.

El personal directivo, difieren en sus respuestas cuando se les preguntó si los docentes conocen el organigrama del colegio, esto indica que una parte del personal administrativo no posee la misma información. (Observar gráfica No. 6)

**Gráfica No. 6**



Fuente: Guía de Encuesta a Docentes.

El gráfico No. 6, refleja que existe discrepancia en las respuestas que nos brindan los docentes aduciendo que hay poco conocimiento del organigrama del colegio.

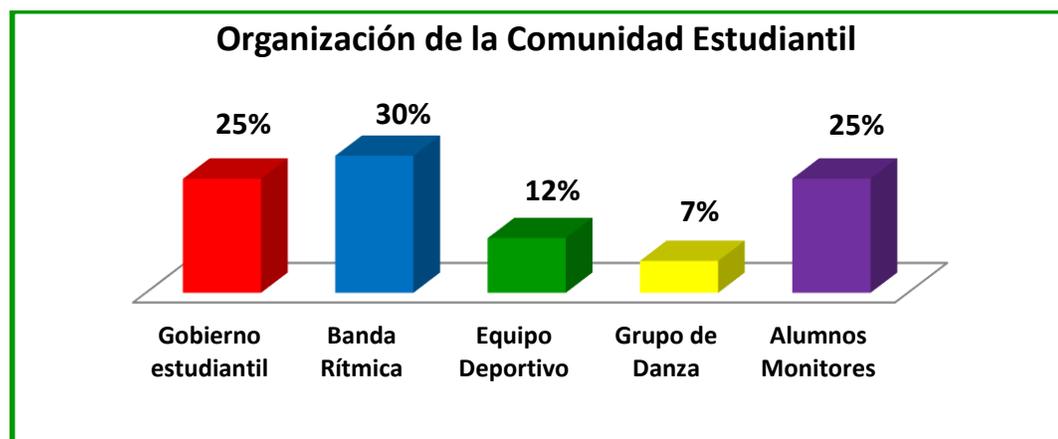
La fuerza laboral de la institución se registra en un documento que maneja la dirección donde se lleva el control del personal administrativo y docentes el cual muestra los expedientes de cada miembro que conforma el colegio. Esta permite obtener los datos personales y laborales del personal.

En la tabla No.2 que se encuentra en anexo, refleja el total de la fuerza laboral del centro de estudio la que está conformada por una directora, tres subdirectores, 72 docentes que atienden en los diferentes turnos y modalidades que se brindan en este colegio, tres coordinadores y personal de apoyo.

Según la dirección del centro la comunidad educativa está organizada en las diferentes modalidades que se brindan tales como, maestros de educación inicial, docentes de educación primaria regular y secundaria, así como la distribución de las distintas tareas asignadas para garantizar eficiencia en el proceso educativo; también los estudiantes mencionan que están organizados en la Federación de Estudiantes de Secundaria (FES) lo que es bueno ya que el ser humano en su cotidianidad debe ser parte de algún grupo.

La gráfica No.7, refleja que la comunidad estudiantil es partícipe de las diferentes agrupaciones que se conforman en los centros educativos, lo que hace que los estudiantes sean activos, participativos y de esta manera se logra que haya buenas relaciones interpersonales y que a su vez se fomente el trabajo en equipo. (Observar gráfica No.7)

**Gráfico No. 7**



Fuente: Guía de Encuesta de Estudiantes.

Al igual los padres de familia como parte de la comunidad educativa están organizados en los comités o consejos de padres, que se forman a nivel de aulas y/o nivel de todo el colegio, quienes son parte representativas de todas las familias que sean parte de la comunidad educativa del centro.

#### **7.4 PROCESO DE DIRECCIÓN**

Según Henry Fayol, (1921), la dirección juega un papel muy importante en toda institución, *“Es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, comunicación efectiva y la instauración de un liderazgo como guía, así como la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos y metas institucionales”*.

Esto significa que la dirección escolar conlleva a cultivar diversos factores que son clave para que el buen funcionamiento de los centros educativos sea eficaz; con el trabajo en equipo, la colaboración entre el personal y una buena dirigencia se logra el éxito en el quehacer de las instituciones, prácticamente la dirección guía las acciones hacia el logro de los objetivos planteados.

La dirección juega un papel fundamental para el funcionamiento de las instituciones de cualquier índole, uno de los puntos importantes que los directivos deben practicar de forma eficiente según Carlos Fernández (2005), expresa que: la comunicación, ya que es vista como factor clave para orientar las actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

Esto quiere decir que la comunicación es esencial para la convivencia y es tratada como un elemento determinante de las formas que las sociedades humanas logran relacionarse y tener éxito en todo lo que emprenden.

Por lo antes mencionado, los directivos coinciden que la comunicación que se practica es fluida, asertiva, directas e indirectas.

La comunicación entre los directivos se realiza a través de los diferentes métodos que existen para hacer llegar la información a las personas que se requieren, el gráfico muestra la manera de comunicarse entre los miembros de la comunidad educativa, lo que indica que la comunicación que se ejecuta a través de reuniones en un 77%, de manera verbal en un 62%, a través de memorándum el 40% y mediante el mural informativo el 37%, así mismo obtuvo el 37% el circular. (Observar gráfica No.8)

**Gráfico No. 8**



Fuente: Guía de Encuesta a Docentes.

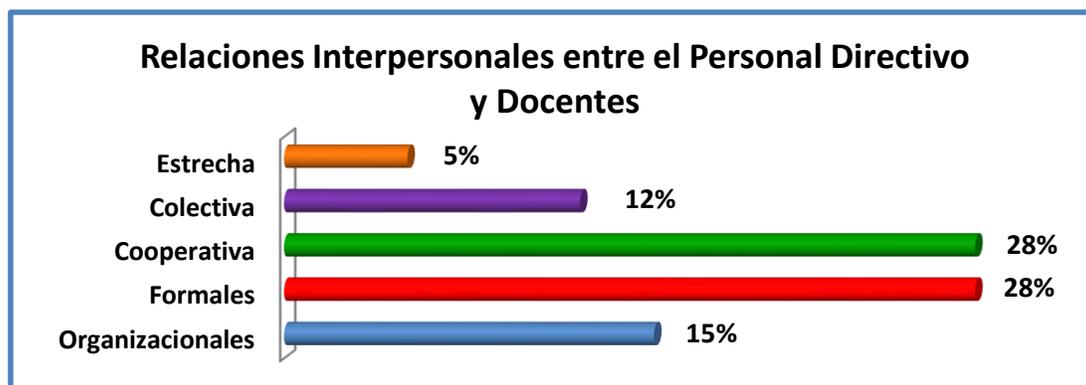
Con base a los resultados en el gráfico anterior, se concibe la idea que la comunicación es uno de los elementos fundamentales para que toda organización salga adelante y que de igual manera se logren alcanzar las metas institucionales.

De igual manera se puede decir de las relaciones interpersonales que se deben practicar entre los miembros de la organización lo cual genera un ambiente agradable para el desarrollo y funcionamiento de la institución. En relación a esto

se le pregunta al equipo directivo sobre el tipo de relaciones interpersonales que ejercen los miembros de la organización, a lo que respondieron que se practican: relaciones formales, cooperativas, estrechas, colectivas y organizacionales.

La misma pregunta se hizo a los docente quienes manifiestan que son bastantes buenas y aceptables según lo reflejado en la gráfica siguiente.

**Gráfica No. 9**



Fuente: Guía de Encuesta a Docentes.

El resultado anterior indica que los tipos de relaciones interpersonales que se practican entre los directivos y demás miembros de la organización del centro escolar son apropiadas y eficacias par el buen desempeño de todas y cada una de las funciones asignadas.

En el desempeño directivo se debe elaborar y aplicar el plan de acompañamiento pedagógico, considerado según el “Ministerio de Educación, como una estrategia de formación continua para el docente en servicio, centrada en la escuela, que busca mejorar la práctica pedagógica con participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional”.

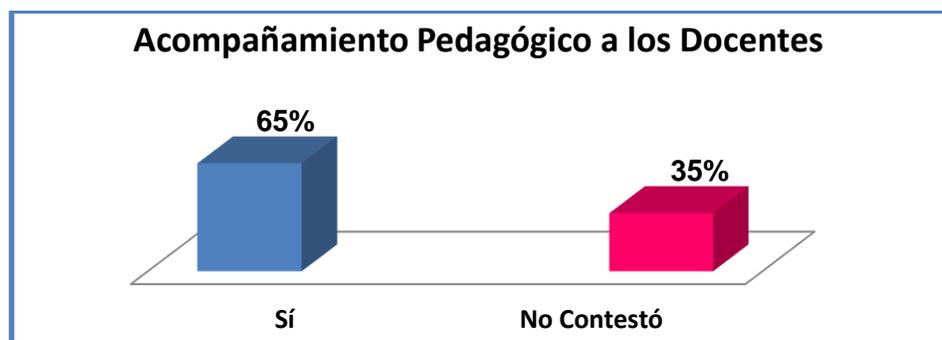
Al preguntarle al equipo directivo, sobre la aplicación del plan de acompañamiento pedagógico señalan que en la práctica de este surgen efectos positivos, en los docentes, quienes comprometidos con su labor elaboran el plan diario el cual es

ejecutado siguiendo lo plasmado en el mismo. Lo antes expuesto es un logro así como la disposición del docente para realizar algunos ajustes en su quehacer o bien aceptar las diferentes sugerencias para mejorar su labor, en cambio las dificultades halladas en este proceso, es la falta de materiales didácticos a disposición de docentes y estudiantes para desarrollar el proceso educativo con mayor eficiencia.

Basado en esto también se le pregunta a los docente sobre la aplicación del plan pedagógico a los que respondieron positivamente en un alto porcentaje esto demuestra que existe buena aceptación de parte de los docentes.

El gráfico No. 10 señala los resultados, de la aplicación del plan pedagógico en el centro educativo con el cual se favorece en gran manera la labor docente, así como el aprendizaje de los estudiantes. (Observar gráfica No. 10)

#### **Gráfica No. 10**



**Fuente: Guía de Encuesta a Docentes.**

El equipo de investigadores, considera que el acompañamiento pedagógico debe ser sistemático y permanente, aplicado directa e indirectamente, para obtener mejores resultados, ya que este tiene como fin llevar a reflexión y toma de decisiones adecuadas sobre la práctica docente para garantizar el logro de aprendizajes en una perspectiva integral.

Los resultados que genera el plan de acompañamiento pedagógico dan la pauta para creer que la aplicación de este produce efectos positivos que ayudan a mejorar el crecimiento tanto del docente como del estudiante al recibir una educación de calidad.

Otro de los aspectos importantes a tomar en cuenta en este proceso son las capacitaciones consideradas como una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias o necesidades que demanda la sociedad.

Las máximas autoridades del colegio, afirman que brindan capacitaciones al personal docente, actualmente se forman círculos pedagógicos con el objetivo de retroalimentarse en cuanto a darle buen uso y manejo del material didáctico disponible en la institución para fortalecer y enriquecer el desempeño docente.

Partiendo de lo que indica el siguiente gráfico No. 11, en el colegio se brindan capacitaciones a docentes periódicamente en las diferentes áreas, para actualizar y fortalecer los conocimientos de los mismos y que esto facilite positivamente el desempeño de los docentes. (Observar gráfica No. 11)

**Gráfico No. 11**



Fuente: Guía de Encuesta a Docentes.

Es importante señalar que las capacitaciones brindadas al personal docente ayudan a perfeccionar la labor que realizan a diario, a la vez sirven para mejorar la actitud del maestro y fortalecimiento de sus saberes lo que le favorece en el desempeño de su trabajo.

## **7.5 PROCESO DE CONTROL Y EVALUACIÓN**

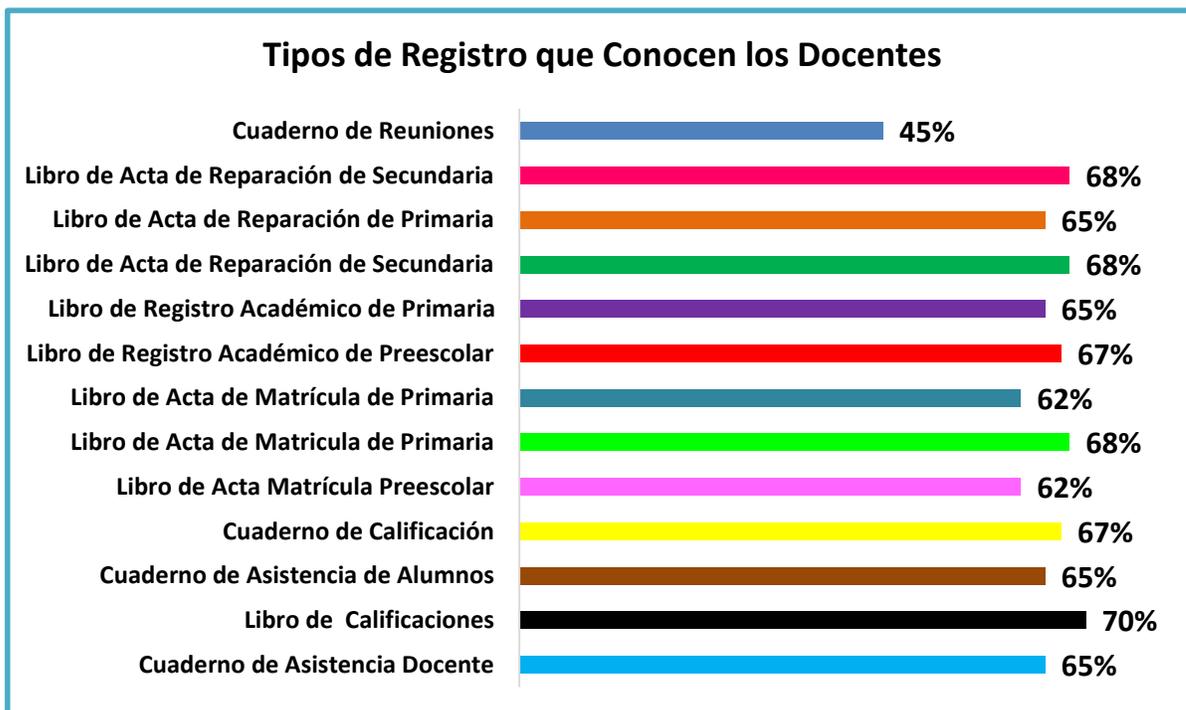
### **7.5.1 Control**

Otra de las funciones primordiales en la administración de una entidad, es el control, el cual sirve para verificar, comprobar y regular todo lo que ocurre de conformidad con el plan y objetivos establecidos en el mismo. Es decir que la función de control juega un rol importante dentro del proceso administrativo el cual debe ser ejecutado con mucha dedicación para llevar un orden y seguimiento de todas las diligencias realizadas para el beneficio de la misma institución.

Con respecto a los tipos de controles que se aplican en esta institución los directivos respondieron que aplican todos los controles normales y establecidos que se llevan en cualquier institución educativa, los cuales sirven para obtener información veraz que contribuya a tomar decisiones pertinentes según el caso, así como para mantener armoniosamente los fines o metas propuestas para lograr eficientemente el buen funcionamiento y desarrollo de la institución.

También se realizó la misma pregunta a los docentes y estos coincidieron en sus respuestas con lo mencionado por los directivos. Esto lo indica el gráfico siguiente, quedando demostrado que los tipos de controles y registros que se llevan a cabo en este colegio son efectivos. Observar la gráfica No. 12

**Gráfica No. 12**

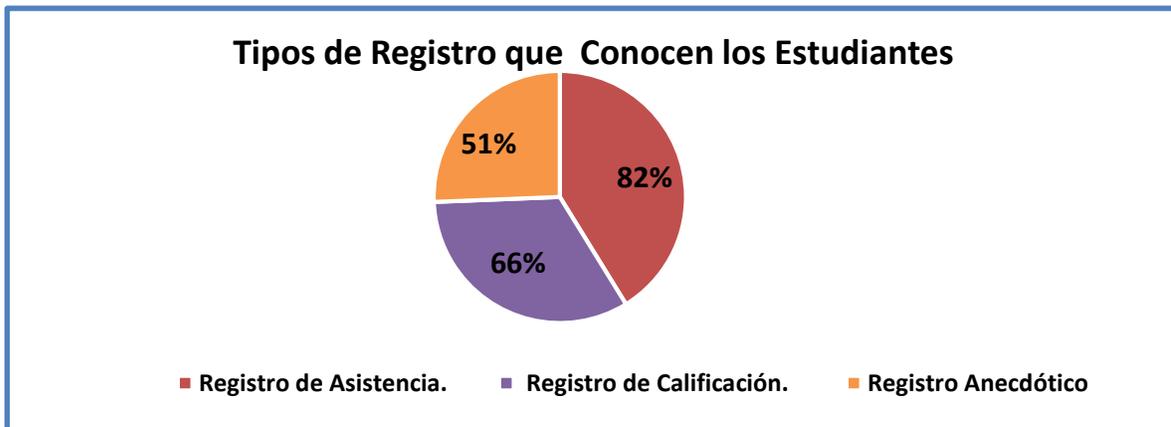


**Fuente: Guía de Encuesta a Docentes.**

También se les preguntó a los estudiantes sobre los tipos de registro que conocen y mencionan que solo conocen algunos, los cuales son los más importantes para ellos.

Como equipo de investigación se considera que las respuestas obtenidas sobre este punto, tienen concordancia entre todas las fuentes consultadas, las que han manifestado de manera conjunta las mismas respuestas; esto demuestra que existe buena coordinación y comunicación entre todos los miembros de la organización. El gráfico refleja los resultados de este aspecto. No.13

**Gráfica No.13**



**Fuente: Guía de Encuestas a Estudiantes**

La aplicación del control se enfoca en el evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. De aquí puede deducirse la importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

En el proceso de evaluación se debe considerar que en toda actividad educativa siempre se practicar algún tipo de evaluación, en el cual se contemplan todos los contenidos relacionados con los diferentes elementos del proceso educativo como tal; esto sirve para emitir un juicio de valor sobre los distintos aspectos que se interrelacionan en el desempeño de la institución educativa.

Según la directora expresa que las evaluaciones se realizan semestralmente y al finalizar el año lectivo. La directora aplica un formato de evaluación lo que ayuda a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos. En cambio los docentes responden que las evaluaciones se realizan al finalizar el año lectivo.

## VIII. CONCLUSIONES

**En base a los objetivos planteados, las preguntas directrices y los resultados obtenidos en la investigación realizada en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, se llega a las siguientes conclusiones:**

*El tipo liderazgo que ejerce de la directora en las Funciones Administrativas.*

El liderazgo que ejerce la directora es democrático, lo que permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, pero se requiere mayor tiempo disponible para el desempeño de las funciones que el cargo amerita y empoderamiento del mismo.

La directora a pesar que no posee la experiencia suficiente para desempeñar el cargo ha realizado diferentes proyectos en pro del centro escolar: la disciplina de la comunidad educativa ha mejorado, la reparación de los servicios higiénicos, la remodelación de las canchas deportivas que tiene en colegio.

Entre las fortalezas y debilidades del liderazgo que ejerce la directora, en el desempeño de sus funciones están: la planificación: elabora la planificación de todas las actividades que se ejecutaran en el centro de estudio; en la organización; se realiza de manera organizada utilizando todos los canales para realizar las diferentes acciones; en cuanto a la dirección dirige y orienta según lo planificado con base a los objetivos establecidos en el mismo; así también le da seguimiento y controla la ejecución de las mismas para realizar la evaluación del desempeño y logro de los objetivos de la institución, para la toma de decisiones adecuadas según sea el caso.

Entre las debilidades se encontraron de parte de la directora el factor tiempo y las múltiples actividades que le demanda el MINED.

*Las funciones Administrativas de planificación, organización y dirección que se desarrollan en el centro de estudio, Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón R.*

Las funciones administrativas que aplica la directora no son cumplidas al cien por ciento puesto que realiza diversas actividades que demandan de su tiempo, impidiendo realizar funciones meramente administrativas. Además no cuenta con manual de funciones que especifique su rol.

✚ Las funciones administrativas que se aplican en el centro de estudio, están basadas en la previsión, coordinación, ejecución y control de todos los recursos humanos, materiales y medios didácticos, según la planificación elaborada en pro de alcanzar los objetivos de la institución escolar.

✚ La organización de la Dirección es activa – participativa entre el área administrativa y sus alternos, referente al cumplimiento de los diferentes planes existentes en la escuela.

✚ Los mecanismos de comunicación y relaciones interpersonales entre los directivos y comunidad educativa son apropiados estableciendo los canales pertinentes para su debida ejecución.

*Los tipos de control y evaluación que se practican en el centro de estudio.*

✚ El colegio cuenta con los documentos normativos que rigen las instituciones educativas, de acuerdo a los requerimientos del Ministerio de Educación (MINED).

- ✚ Mantienen los diferentes tipos de controles los cuales sirven para obtener información veraz que contribuye a tomar decisiones pertinentes según el caso.
  
- ✚ Las actividades realizadas en este centro de estudio se evalúan cada semestre y al finalizar el año lectivo.

## **IX. RECOMENDACIONES**

### **Dirección**

- ✚ Brindar participación al personal docente en la elaboración de los planes institucionales, para crear un sentido de pertenencia en los mismos.
- ✚ Realizar capacitaciones con mayor frecuencia de acuerdo a las necesidades pedagógicas del personal docente.
- ✚ Concientizar a la comunidad educativa de la Misión y Visión del colegio.
- ✚ Dar a conocer el Manual de Funciones a los docentes de la institución.
- ✚ Ubicar el organigrama de la escuela en un lugar visible.

### **Docentes**

- ✚ Participar activamente en la elaboración de los planes de la institución para que se apropien de los mismos.
- ✚ Apropiarse de una actitud positiva y que estén dispuestos al cambio, de acuerdo a los temas de capacitaciones brindadas en la escuela.
- ✚ Practicar de forma pertinente las funciones que les competen según lo establecido en el Manual de Funciones.

### **Padres de Familia**

- ✚ Involucrarse de forma positiva en todas las actividades que se realicen en el colegio para estar pendientes en la formación educativa de sus hijos/as.

- + Apoyar a sus hijos en las tareas asignadas/ en todas las actividades académicas de los educandos.
- + Promover temas adecuados en relación a la práctica de valores.

### **Estudiantes**

- + Participar de forma activa, en las actividades extra curriculares de la escuela para promover las habilidades, capacidades y valores para fortalecerlos demuestran en la escuela.
- + Cumplir con las tareas y trabajos asignados en todas las asignaturas.

A continuación se les a presentar la propuesta sobre: Fortalecimiento del liderazgo que ejerce el directora/a, en las funciones administrativas; con el fin de que el directivo y cuerpo docente realicen una validación de esta propuesta y emitan un juicio de valor sobre la misma.

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



**X. PROPUESTA**

**Fortalecimiento del liderazgo que ejerce la directora en las funciones administrativas, a ejecutarse en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, ubicado en el barrio el Recreo, distrito III, municipio de Managua, para el año lectivo 2016.**

**Autoras:**

**Tec. sup. Rosa Esther Marengo López**

**Tec. Sup. Lilliam del Socorro Vásquez García**

**Tutora:**

**Msc. Magdaly Bautista Lara**

**Managua, Nicaragua, 28 de Enero, 2016.**

## **A. INTRODUCCIÓN**

El proceso de liderazgo Administrativo implica dirigir, orientar, hacer que otros trabajen con entusiasmo y administrar adecuadamente los recursos existentes de la institución educativa, en pro de lograr excelentes resultados, se debe practicar un buen liderazgo por parte de la directora del centro de estudio, lo cual es fundamental para el desarrollo de la entidad.

Todo líder se caracteriza por ser visionario a largo plazo, por adelantarse a los problemas, por detectar oportunidades que sólo él ve, por estar en constante búsqueda de la perfección y de ir siempre por delante, no se trata únicamente de tener una buena idea sino de que esta sea única y encima poder llevarla a cabo, y alcanzar un fin determinado.

La presente propuesta permitirá a la directora del centro de estudio agilizar todas las actividades a desarrollar en conjunto con el equipo directivo y comunidad educativa lo que ayudará a superar los obstáculos para la mejora del logro educativo. Los buenos líderes se sirven de un poder socializado y se esfuerzan por satisfacer las necesidades de la organización para crear una situación que beneficie a todos los miembros que conforman la organización.

La estructura de esta propuesta está conformada por los siguientes acápite: Introducción, Justificación, Objetivo General y Específicos, Etapas en que se desarrollara esta propuesta y la Matriz donde se reflejaran las Líneas de acción, las Estrategias, el Resultado que se espera, los Recursos que se necesitan, los Participantes que es toda la comunidad educativa y el responsable.

## **B. JUSTIFICACION**

La Propuesta de Reforzamiento de liderazgo de la directora se desarrollará en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez, ubicado en el barrio el Recreo, del distrito III, municipio de Managua, departamento de Managua.

La sociedad cambia y se transforma, es por ello que las escuelas requieren nuevas alternativas que permitan la formación de sujetos competentes, capaces, dinámicos y entusiastas para el logro de las metas institucionales, el liderazgo que se debe ofrecer en los centros educativos constituyen una pieza central, ya que de éste depende la dinámica de los diferentes procesos y entusiasmo de los actores de la entidad.

En este sentido, es importante destacar que la actitud de una persona determina su comportamiento y con ello la calidad de las acciones que emprende, por lo tanto, en esta propuesta se profundiza sobre el rol y funciones del directivo como pieza clave para generar cambios y transformaciones en el contexto educativo que dirige.

La buena práctica del liderazgo que aplique la directora permitirá hacer partícipe a la comunidad educativa, siendo los mayores beneficiados en este proceso.

## **C. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

1. Diseñar un plan de fortalecimiento del liderazgo que ejerce el director/a en las funciones administrativas para ejercerlo en el Colegio Público Benjamín Zeledón Rodríguez, en pro de mejorar el desarrollo de la institución.

### **Objetivos Específicos**

2. Fortalecer el liderazgo que ejerce la directora en las funciones administrativas, para alcanzar las metas establecidas en el Colegio Público del Poder ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.
3. Dirigir el trabajo que realiza la comunidad educativa en cuanto al desarrollo y buen funcionamiento del quehacer educativo.

## **D. ETAPA EN QUE SE VA A DESARROLLAR LA PROPUESTA**

### **1. Aplicar el liderazgo en las funciones de Planificación y organización**

- Realizar un plan colaborativo en conjunto con la comunidad educativa para todos sean parte de los cambios sustanciales en el buen funcionamiento de la institución.
- Elaborar un diagnóstico a nivel interno de la entidad para identificar las necesidades más sentidas, y buscar alternativas de solución enfocadas a reorientar las actividades y la toma de decisiones pertinentes dirigidas al fortalecimiento y desarrollo de la institución educativa.

- Organizar a la comunidad educativa y delegar tareas, según desempeño y capacidades de los miembros que conforman la organización.

## **2. Ejecución**

- Ejercer el liderazgo en el desarrollo de todas las actividades a ejecutarse en el colegio, sean estas académicas o administrativas, promoviendo el trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales y una excelente comunicación facilitando la integración de toda la comunidad educativa.
- Facilitar los medios y recursos necesarios para realizar las diferentes actividades propuestas hacia el logro de las metas institucionales.
- La delegación de tareas asignadas, estas según el cargo que desempeña, así como la toma de decisiones pertinentes, estas deberán ser transmitida en tiempo y forma a través de las diferentes formas de comunicación.

## **3. Control y seguimiento**

- En este punto se le da seguimiento a las tareas asignadas, con el fin de prever o evitar dificultades en su desarrollo, esto permite realizar una valoración y emitir juicios de valor, tomar decisiones y reorientar las actividades.
- Esta función sirve para llevar el control de los medios y recursos disponibles, la asignación de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones o responsabilidades y como se está trabajando según lo orientado.

#### **4. Evaluación**

- La evaluación ha sido un factor clave en el desarrollo de las instituciones educativas pues se requiere de análisis, reflexión y valoración continua que orienten a la mejora de los procesos que llevan a cabo cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, y con ello, el avance educativo.
  
- La evaluación para el fortalecimiento oportuno del liderazgo, adquiere una especial importancia, pues es parte enriquecedora para tomar las decisiones pertinentes, reorientar (en caso necesario) las diferentes actividades a realizar para el buen funcionamiento y desarrollo de la institución.
  
- Ejercer liderazgo en las organizaciones, es muy bueno, porque solo así se logra trabajar como equipo colaborativo con entusiasmo y voluntad, al mismo tiempo se puede involucrar a todos los miembros que sean parte de una institución, basado en esto se logran las metas propuestas para alcanzar el éxito de las entidades. Todo esto genera satisfacción en los involucrados, responsabilidad y dedicación al trabajo.

**E. Propuesta: Fortalecimiento del liderazgo de la directora, a efectuarse en el Colegio Público del Poder Ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.**

Línea de acción	Estrategias	Resultados esperados	Recursos a utilizar
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar diagnóstico sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, (FODA).</li> </ul>	Identificar las necesidades más sentidas en la institución.	Material didáctico: Papelógrafos, marcadores
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar equipos de trabajos colaborativos</li> <li>Delegar responsabilidades</li> <li>Asignación de tareas</li> </ul>	Lograr metas establecidas en pro del buen desarrollo de la institución.	
<b>EJECUCIÓN – DIRECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover el desarrollo profesional de los docentes.</li> <li>Ejecutar las tareas orientadas.</li> <li>Coordinar las actividades que los involucrados realizarán.</li> <li>Fomentar el entusiasmo y motivación de los participantes.</li> <li>Empleo de los recursos para desarrollar las actividades del quehacer de la institución.</li> </ul>	<p>Contar con personal más calificado.</p> <p>Cumplir con las actividades planificadas haciendo buen uso y manejo de los recursos con los que se cuenta.</p>	<p>Conformación de equipos de trabajo</p> <p>Medios y material didáctico disponible</p>

<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darle seguimiento a todas las asignaciones de trabajo.</li> <li>• Tomar decisiones adecuadas si es necesario y reorientar las tareas.</li> </ul>	<p>Cumplir con las orientaciones emitidas en cada actividad. Alcanzar las metas u objetivos planteados en beneficio de la organización</p>	<p>La técnica de la observación</p>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones por cada actividad realizada con el fin de valorar los resultados.</li> <li>• Analizar y valorar objetivamente los resultados con el fin de emitir un juicio de valor.</li> <li>• Mostrar aprecio hacia los demás por el trabajo alcanzado.</li> </ul>	<p>Actitud positiva y responsable de parte de los miembros involucrados en las tareas asignadas. Motivación y entusiasmo de parte del personal participante.</p> <p>Logro de los objetivos de la <i>propuesta en pro de la entidad.</i></p>	<p>Aplicar instrumentos evaluativos.</p>

Con base en los argumentos anteriores, el diagnóstico en una institución educativa es uno de los primeros pasos que permiten caracterizar el contexto, al valorar sus fortalezas y áreas de oportunidad, y de esta manera tener elementos para diseñar de forma colaborativa las mejoras que sean viables y se adapten a las necesidades e intereses de cada institución.

Así, una acción prioritaria a implementar en todas las instituciones es el desarrollo profesional tanto de directivos como de docentes, lo que les permitirá contar con nuevas herramientas para analizar su contexto, su desempeño profesional, su práctica educativa, e implementar acciones que se orienten a la mejora continua, creando de esta manera un círculo virtuoso.

Otra acción que está cobrando fuerza en la actualidad es el trabajo colaborativo, es necesario dejar atrás el paradigma donde cada integrante de la institución educativa se preocupaba y se ocupaba por hacer su parte, ahora es necesario trabajar en red, pues la institución es un sistema, y si alguno de los integrantes o procesos está bien, se ve reflejado en toda la institución, pero también, si alguno de los procesos tiene deficiencias se refleja en toda la organización.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Bass. B, de la Universidad de Estado de New York de su participación en el libro “La gestión educativa ante la innovación y el cambio, es la clave para el éxito de un director docente. (1985)
- ✚ Bermúdez K, Padilla D. (2014) Liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral. Monografía, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN – Managua.
- ✚ Brigg, (2000),acompañamiento pedagógico
- ✚ Borisov& Makàrova, 1969,Edicions Alfons el Magnanim, 1995);De la división del trabajo social (Buenos Aires: Schapire, 1967), Valencia, España.
- ✚ Cordero. E. (2008) Liderazgo participativo, compendio, recuperado 12 octubre 2014
- ✚ Corea, N y Cisnero. E- (2012) evolución educativa, UNAN-Managua
- ✚ Chávez, M, Olivas (2014) Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo, Monografía, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN – Managua.
- ✚ Chiavenato, A (2000), organigrama, en introducción en la teoría general de la administración (351) recuperado...
- ✚ Diagnóstico Socio Educativo de la escuela Clementina Cabezas; 2014, Fecha de consulta, 18 de Mayo del 2015.
- ✚ Fermín, M. (1980) Tecnología de la supervisión docente, editorial univ, estatal a distancia San José Costa Rica. EUNED MODULO 1.
- ✚ Fernández Collado C (En 1995) publica su obra la “comunicación en las organizaciones”
- ✚ Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante.

- ✚ Guevara, A. (2014) Liderazgo juvenil; Monografía de la universidad Nacional abierta a distancia de arbelaez. Citando a Landolfi (2010)
- ✚ Marc Gregor, 1962, Organización
- ✚ Marck Carlos, (1974), trabajo asalariado y capital, Madrid: Miguel Castellote, editorial. ISBN 8472590437
- ✚ Max Weber (burocracia), Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (principios de Management),[12]
- ✚ Pascual R, La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II congreso mundial vasco. Coord.
- ✚ Peralta Mena, D. (2013) “El liderazgo de la directora y su incidencias en el desempeño del docente de la modalidad de secundaria del turno matutino, Monografía, Managua: CEDOC, Departamento de Pedagogía UNAN – Managua.
- ✚ ROBBINS, Stephen, administración, Peason Educación, Estados Unidos, 2000, p.26.
- ✚ Rodríguez, Y (2007) El acompañamiento pedagógico. Editorial Biosfera, C.A, Caracas Venezuela
- ✚ Román Pérez, Pablo Solís, la organización, como función de la administración, en contribución a la economía, junio 2009.
- ✚ Ruiz (2011), realizó una Tesis de Maestría en Educación, con mención en Gestión de la Educación; con el Tema: “Influencia del estilo del liderazgo que ejerce el director en la eficacia de las instituciones educativas, del consorcio de Santo Domingo de Guzmán de Lima norte, Lima – Perú”.
- ✚ Torres, Hernández Z,(2003) fundamentos de la administración ,editorial ESCA, paginas.11,33,35.

- ✚ Vásquez y García (2013), Funciones administrativas que desempeña el equipo de dirección en el centro educativo José Dolores Estrada en la comarca Las Flores (Masaya), CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN – Managua.

## **SITIO WEB**

- ✚ Definicion.mx: <http://definicion.mx/metodo-deductivo/#ixzz3X0tlenIm>.
- ✚ La Educación en Primaria;  
[http://laeducacionenprimaria.blogspot.com/p/modelos-y-estilos-de-direccion\\_11.html](http://laeducacionenprimaria.blogspot.com/p/modelos-y-estilos-de-direccion_11.html), Recuperado el 15 noviembre 2015
- ✚ Manual para el funcionamiento de las escuelas públicas, MINED –marzo 2010. Recuperado de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manual de funciones.doc](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../manuales/manual_de_funciones.doc)).
- ✚ Monografía de Acompañamiento Pedagógico; Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos89/acompanamiento-pedagogico-supervisor/acompanamiento-pedagogico-supervisor.shtml#ixzz3XypeWRZs>

XI.

# ANEXO

# INSTRUMENTOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**GUÍA DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA DEL COLEGIO PODER CIUDADANO  
BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍGUEZ**

**Estimada Directora Administrativa:**

Somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención a la Educación, actualmente estamos realizando una investigación sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas de este centro educativo.

**Objetivo:** recopilar datos valiosos sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas que se realiza en esta institución; lo cual nos servirán de insumos para elaborar el informe. Agradecemos su valioso apoyo y disposición.

**I. DATOS GENERALES**

1. Nombre del Directora: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Años de Servicio: \_\_\_\_\_ Años en el cargo \_\_\_\_\_
3. Nivel Académico: \_\_\_\_\_
4. Modalidad que atiende es: \_\_\_\_\_
5. Matrícula inicial: AS: \_\_\_\_\_ y M \_\_\_\_\_
6. Matrícula actual: \_\_\_\_\_
7. Total de Fuerza Laboral: \_\_\_\_\_ Matutino: \_\_\_\_\_ Vespertino: \_\_\_\_\_
8. Turno: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_
9. Dirección de la Escuela: \_\_\_\_\_

**II. LIDERAZGO**

**2.1 Conteste las siguientes preguntas:**

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo directora del colegio que tipo de liderazgo ejerce?

- a) Democrático \_\_\_\_\_
- b) Autoritario \_\_\_\_\_
- c) Carismático \_\_\_\_\_
- d) Consultivo \_\_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_\_

Justifique:

---

---

---

3. ¿Cómo considera el estilo de liderazgo que aplica en el desempeño de las funciones administrativas? Justifique.

---

---

---

4. ¿Qué funciones ejerce en la práctica del liderazgo?

- a) Funciones interpersonales:
  - Representación \_\_\_\_\_
  - Líder \_\_\_\_\_
  - Enlace \_\_\_\_\_
- b) Funciones informativas:
  - Supervisión \_\_\_\_\_
  - Difusión \_\_\_\_\_
  - Porta voz \_\_\_\_\_
- c) Funciones Decisoria:
  - Emprendedor \_\_\_\_\_
  - Asignación de recursos \_\_\_\_\_
  - Solución de problemas \_\_\_\_\_

### **III. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

#### **3.1 FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN**

5. ¿Cuál es la misión y visión de este Centro de estudio?

---

---

---

6. Al momento de realizar el proceso de planificación, usted toma en cuenta la misión y visión de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles son los tipos de planes que existen en esta institución?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo son los contenidos y objetivos de los planes realizados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son los contenidos y objetivo de los planes realizados?

Directora \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Docente \_\_\_\_\_

Subdirector \_\_\_\_\_ Padre de Familia \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles es el rol que usted ejerce en la elaboración de los planes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles es la metodología y estrategia que utilizan para la elaboración de los planes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los planes realizados? Marca con una X el porcentaje que le corresponde a cada plan según su cumplimiento.

PLAN	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Anual											
Bimensual											
Mensual											
Quincenal											
Semanal											
Reforzamiento Escolar											
Evacuación											
Horas Ecológicas											
Desastres naturales											
Reforestación											

### **3.2 FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

13. ¿El colegio cuenta con un Manual de Funciones?      Sí \_\_\_\_      No \_\_\_\_

14. ¿Conocen los docentes el Manual de Funciones?      Sí \_\_\_\_      No \_\_\_\_

15. ¿Existe el organigrama en el colegio?      Sí \_\_\_\_      No \_\_\_\_

16. ¿Conocen los docentes el organigrama del colegio?      Sí \_\_\_\_      No \_\_\_\_

17. ¿Cómo está organizado el personal docente de ésta institución?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿La jornada escolar y horarios docentes se cumplen tal como están establecidos? Explique

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Marque con un X las formas de organización que se desarrollan en la comunidad estudiantil.

- a) Gobierno estudiantil      \_\_\_\_\_
- b) Banda rítmica      \_\_\_\_\_
- c) Equipo deportivo      \_\_\_\_\_
- d) Grupos de danza      \_\_\_\_\_
- e) Alumnos monitores      \_\_\_\_\_
- f) Otros      \_\_\_\_\_

### **3.3 FUNCIÓN DE DIRECCIÓN      (Marque con una X lo que se le solicite)**

20. ¿Cuáles son las funciones propias de su cargo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Cómo son las relaciones humanas entre el personal de dirección y docentes?

- |                     |       |              |       |
|---------------------|-------|--------------|-------|
| a) Organizacionales | _____ | Personales   | _____ |
| b) Formales         | _____ | Informales   | _____ |
| c) Estrechas        | _____ | Distantes    | _____ |
| d) Antagónicas      | _____ | Cooperativas | _____ |
| e) Individuales     | _____ | Colectivas   | _____ |
| f) Otros            | _____ |              |       |

22. Cómo es la comunicación con los miembros de la Comunidad Educativa y que mecanismos utiliza para que la misma sea efectiva?

Muy Buena \_\_\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

---

---

---

23. ¿Cuenta este colegio con un plan de acompañamiento pedagógico? ¿Cuál es su objetivo?

---

---

---

24. ¿Les dan a conocer el plan de acompañamiento pedagógico? ¿Cada cuánto tiempo son visitados los profesores a sus secciones? (Cronograma de visitas)

---

---

---

25. ¿Cuáles son los principales logros que se han obtenido a través del acompañamiento pedagógico?

---

---

---

26. ¿Cuáles son las dificultades que se han presentado en el acompañamiento pedagógico?

---

---

---

27. ¿La Dirección estimula a los miembros de la Comunidad Educativa?  
Fundamente.

---

---

---

---

28. ¿Cada cuánto tiempo usted se reúne con los maestros y padres de familia?

---

---

---

---

29. ¿Ha brindado capacitaciones en los últimos seis meses a los miembros del personal docente?

---

---

---

---

30. ¿En caso de ausentarse del colegio la directora a quién delega sus funciones y si la delegada o delegado tiene que tomar alguna decisión, el asume las decisiones tomadas?

---

---

---

---

### **3.4 FUNCIÓN DE CONTROL Y EVALUACIÓN**

31. ¿Qué tipos de control se aplica en éste colegio?	<b>Sí</b>	<b>No</b>
a) Registro de asistencia docente	_____	_____
b) Registro de calificaciones	_____	_____
c) Registro de asistencias de alumnos	_____	_____
d) Registro de calificaciones de notas	_____	_____
e) Acta de matrícula de preescolar	_____	_____
f) Acta de matrícula de primaria	_____	_____
g) Acta de matrícula de secundaria	_____	_____
h) Acta de registro académico de preescolar	_____	_____
i) Acta de registro académico de primaria	_____	_____
j) Acta de registro académico de secundaria	_____	_____
k) Acta de reparaciones de primaria	_____	_____
l) Acta de reparaciones de secundaria	_____	_____
m) Cuaderno de actas de reuniones	_____	_____
n) Otros _____	_____	_____

32. ¿Quiénes son los encargados de actualizar la documentación académica?

Directora \_\_\_\_\_ Docente \_\_\_\_\_  
 Subdirector \_\_\_\_\_ Secretaría \_\_\_\_\_

33. ¿El colegio posee las leyes actuales que fundamenta y se relaciona con la educación?

	<b>Sí</b>	<b>No</b>
a) Constitución Política	_____	_____
b) Reglamento del Ministerio de Trabajo	_____	_____
c) Ley de Carrera Docente	_____	_____
d) Ley de la Educación	_____	_____
e) Código de la Niñez y la Adolescencia	_____	_____
f) Código de la Familia	_____	_____
g) Reglamento de los Sindicatos	_____	_____
h) Ley Integral Contra la Violencia hacia la Mujer	_____	_____

34. ¿Cada cuánto tiempo realiza evaluación con los miembros de la Comunidad Educativa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

35. Mencione las fortalezas y debilidades del liderazgo directivo en las siguientes funciones administrativa:

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANIFICACIÓN		
ORGANIZACIÓN		
DIRECCIÓN		
CONTROL		
EVALUACIÓN		

36. Qué sugerencia podría brindar para mejorar la efectividad de la aplicación de las funciones administrativas a :

MINED: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Padres y Madres de Familia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Docentes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**GUÍA DE ENTREVISTA AL SUB-DIRECTOR DEL COLEGIO PODER CIUDADANO  
BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍGUEZ**

**Estimado Sub-Director:**

Somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención a la Educación, actualmente estamos realizando una investigación sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas de este centro educativo.

**Objetivo:** recopilar datos valiosos sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas que se realiza en esta institución; lo cual nos servirán de insumos para elaborar el informe. Agradecemos su valioso apoyo y disposición.

**I. DATOS GENERALES**

1. Nombre del Directora: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Años de Servicio: \_\_\_\_\_ Años en el cargo \_\_\_\_\_
3. Nivel Académico: \_\_\_\_\_
4. Modalidad que atiende es: \_\_\_\_\_
5. Matrícula inicial: AS: \_\_\_\_\_ y M \_\_\_\_\_
6. Matrícula actual: \_\_\_\_\_
7. Total de Fuerza Laboral: \_\_\_\_\_ Matutino: \_\_\_\_\_ Vespertino: \_\_\_\_\_
8. Turno: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_
9. Dirección de la Escuela: \_\_\_\_\_

**II. LIDERAZGO**

**2.1 Conteste las siguientes preguntas:**

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?

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

2. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la directora?

- a) Democrático \_\_\_\_\_
- b) Autoritario \_\_\_\_\_
- c) Carismático \_\_\_\_\_
- d) Consultivo \_\_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_\_

Justifique:

---

---

---

---

3. ¿Cómo considera el estilo de liderazgo que aplica en el desempeño de las funciones administrativas? Justifique.

---

---

---

---

4. ¿Qué funciones ejerce en la práctica del liderazgo?

- a) Funciones interpersonales:
  - Representación \_\_\_\_\_
  - Líder \_\_\_\_\_
  - Enlace \_\_\_\_\_
- b) Funciones informativas:
  - Supervisión \_\_\_\_\_
  - Difusión \_\_\_\_\_
  - Porta voz \_\_\_\_\_
- c) Funciones Decisoria:
  - Emprendedor \_\_\_\_\_
  - Asignación de recursos \_\_\_\_\_
  - Solución de problemas \_\_\_\_\_

### **III. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

#### **3.1 FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN**

5. ¿Cuál es la misión y visión de este Centro de estudio?

---

---

---

---

6. Al momento de realizar el proceso de planificación, usted toma en cuenta la misión y visión de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles son los tipos de planes que existen en esta institución?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo son los contenidos y objetivos de los planes realizados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son los contenidos y objetivo de los planes realizados?

Directora \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Docente \_\_\_\_\_

Subdirector \_\_\_\_\_ Padre de Familia \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles es el rol que usted ejerce en la elaboración de los planes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles es la metodología y estrategia que utilizan para la elaboración de los planes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los planes realizados? Marca con una X el porcentaje que le corresponde a cada plan según su cumplimiento.

PLAN	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Anual											
Bimensual											
Mensual											
Quincenal											
Semanal											
Reforzamiento Escolar											
Evacuación											
Horas Ecológicas											
Desastres naturales											
Reforestación											

### **3.2 FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

13. ¿El colegio cuenta con un Manual de Funciones?      Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Conocen los docentes el Manual de Funciones?      Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15. ¿Existe el organigrama en el colegio?      Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. ¿Conocen los docentes el organigrama del colegio?      Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo está organizado el personal docente de ésta institución?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿La jornada escolar y horarios docentes se cumplen tal como están establecidos? Explique

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Marque con un X las formas de organización que se desarrollan en la comunidad estudiantil.

- a) Gobierno estudiantil      \_\_\_\_\_
- b) Banda rítmica      \_\_\_\_\_
- c) Equipo deportivo      \_\_\_\_\_
- d) Grupos de danza      \_\_\_\_\_
- e) Alumnos monitores      \_\_\_\_\_
- f) Otros      \_\_\_\_\_

### **3.3 FUNCIÓN DE DIRECCIÓN      (Marque con una X lo que se le solicite)**

20. ¿Cuáles son las funciones propias de su cargo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Cómo son las relaciones humanas entre el personal de dirección y docentes?

- a) Organizacionales      \_\_\_\_\_      Personales      \_\_\_\_\_
- b) Formales      \_\_\_\_\_      Informales      \_\_\_\_\_
- c) Estrechas      \_\_\_\_\_      Distantes      \_\_\_\_\_
- d) Antagónicas      \_\_\_\_\_      Cooperativas      \_\_\_\_\_
- e) Individuales      \_\_\_\_\_      Colectivas      \_\_\_\_\_

22. Cómo es la comunicación con los miembros de la Comunidad Educativa y que mecanismos utiliza para que la misma sea efectiva?

Muy Buena \_\_\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

---

---

---

23. ¿Cuenta este colegio con un plan de acompañamiento pedagógico? ¿Cuál es su objetivo?

---

---

---

24. ¿Les dan a conocer el plan de acompañamiento pedagógico? ¿Cada cuánto tiempo son visitados los profesores a sus secciones? (Cronograma de visitas)

---

---

---

25. ¿Cuáles son los principales logros que se han obtenido a través del acompañamiento pedagógico?

---

---

---

26. ¿Cuáles son las dificultades que se han presentado en el acompañamiento pedagógico?

---

---

---

27. ¿La Dirección estimula a los miembros de la Comunidad Educativa? Fundamente.

---

---

---

28. ¿Cada cuánto tiempo usted se reúne con los maestros y padres de familia?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

29. ¿Ha brindado capacitaciones en los últimos seis meses a los miembros del personal docente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

30. ¿En caso de ausentarse del colegio la directora a quién delega sus funciones y si la delegada o delegado tiene que tomar alguna decisión, el asume las decisiones tomadas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **3.4 FUNCIÓN DE CONTROL Y EVALUACIÓN**

31. ¿Qué tipos de control se aplica en éste colegio?	<b>Sí</b>	<b>No</b>
a) Registro de asistencia docente	_____	_____
b) Registro de calificaciones	_____	_____
c) Registro de asistencias de alumnos	_____	_____
d) Registro de calificaciones de notas	_____	_____
e) Acta de matrícula de preescolar	_____	_____
f) Acta de matrícula de primaria	_____	_____
g) Acta de matrícula de secundaria	_____	_____
h) Acta de registro académico de preescolar	_____	_____
i) Acta de registro académico de primaria	_____	_____
j) Acta de registro académico de secundaria	_____	_____
k) Acta de reparaciones de primaria	_____	_____
l) Acta de reparaciones de secundaria	_____	_____
m) Cuaderno de actas de reuniones	_____	_____
n) Otros _____	_____	_____

32. ¿Quiénes son los encargados de actualizar la documentación académica?

Directora	_____	Docente	_____
Subdirector	_____	Secretaría	_____

33. ¿El colegio posee las leyes actuales que fundamenta y se relaciona con la educación?

	<b>Sí</b>	<b>No</b>
a) Constitución Política	_____	_____
b) Reglamento del Ministerio de Trabajo	_____	_____
c) Ley de Carrera Docente	_____	_____
d) Ley de la Educación	_____	_____
e) Código de la Niñez y la Adolescencia	_____	_____
f) Código de la Familia	_____	_____
g) Reglamento de los Sindicatos	_____	_____
h) Ley Integral Contra la Violencia hacia la Mujer	_____	_____

34. ¿Cada cuánto tiempo realiza evaluación con los miembros de la Comunidad Educativa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

35. Mencione las fortalezas y debilidades del liderazgo directivo en las siguientes funciones administrativa:

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANIFICACIÓN		
ORGANIZACIÓN		
DIRECCIÓN		
CONTROL		
EVALUACIÓN		

36. Qué sugerencia podría brindar para mejorar la efectividad de la aplicación de las funciones administrativas a :

MINED: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Padres y Madres de Familia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Docentes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**GUÍA DE ENTREVISTA AL COORDINADOR DE ÁREA DEL COLEGIO PODER  
CIUDADANO BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍGUEZ**

**Estimada Coordinador de Área:**

Somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención a la Educación, actualmente estamos realizando una investigación sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas de este centro educativo.

**Objetivo:** recopilar datos valiosos sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas que se realiza en esta institución; lo cual nos servirán de insumos para elaborar el informe. Agradecemos su valioso apoyo y disposición.

**I. DATOS GENERALES**

1. Nombre del Directora: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Años de Servicio: \_\_\_\_\_ Años en el cargo \_\_\_\_\_
3. Nivel Académico: \_\_\_\_\_
4. Modalidad que atiende es: \_\_\_\_\_
5. Matrícula inicial: AS: \_\_\_\_\_ y M \_\_\_\_\_
6. Matrícula actual: \_\_\_\_\_
7. Total de Fuerza Laboral: \_\_\_\_\_ Matutino: \_\_\_\_\_ Vespertino: \_\_\_\_\_
8. Turno: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_
9. Dirección de la Escuela: \_\_\_\_\_

**II. LIDERAZGO**

**2.1 Conteste las siguientes preguntas:**

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la directora?

- a) Democrático \_\_\_\_\_
- b) Autoritario \_\_\_\_\_
- c) Carismático \_\_\_\_\_
- d) Consultivo \_\_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_\_

Justifique:

---

---

---

3. ¿Cómo considera el estilo de liderazgo que aplica en el desempeño de las funciones administrativas? Justifique.

---

---

---

4. ¿Qué funciones ejerce en la práctica del liderazgo?

- a) Funciones interpersonales:
  - Representación \_\_\_\_\_
  - Líder \_\_\_\_\_
  - Enlace \_\_\_\_\_
- b) Funciones informativas:
  - Supervisión \_\_\_\_\_
  - Difusión \_\_\_\_\_
  - Porta voz \_\_\_\_\_
- c) Funciones Decisoria:
  - Emprendedor \_\_\_\_\_
  - Asignación de recursos \_\_\_\_\_
  - Solución de problemas \_\_\_\_\_

### **III. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

#### **3.1 FUNCIONES DE PLANIFICACIÓN**

5. ¿Cuál es la misión y visión de este Centro de estudio?

---

---

---

---

6. Al momento de realizar el proceso de planificación, usted toma en cuenta la misión y visión de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles son los tipos de planes que existen en esta institución?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo son los contenidos y objetivos de los planes realizados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son los contenidos y objetivo de los planes realizados?

Directora \_\_\_\_\_ Docentes \_\_\_\_\_ Docente \_\_\_\_\_

Subdirector \_\_\_\_\_ Padre de Familia \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles es el rol que usted ejerce en la elaboración de los planes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles es la metodología y estrategia que utilizan para la elaboración de los planes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los planes realizados? Marca con una X el porcentaje que le corresponde a cada plan según su cumplimiento.

PLAN	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Anual											
Bimensual											
Mensual											
Quincenal											
Semanal											
Reforzamiento Escolar											
Evacuación											
Horas Ecológicas											
Reforestación											

### **3.2 FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

13. ¿El colegio cuenta con un Manual de Funciones?      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

14. ¿Conocen los docentes el Manual de Funciones?      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

15. ¿Existe el organigrama en el colegio?      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

16. ¿Conocen los docentes el organigrama del colegio?      Sí \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo está organizado el personal docente de ésta institución?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿La jornada escolar y horarios docentes se cumplen tal como están establecidos? Explique

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Marque con un X las formas de organización que se desarrollan en la comunidad estudiantil.

- a) Gobierno estudiantil      \_\_\_\_\_
- b) Banda rítmica      \_\_\_\_\_
- c) Equipo deportivo      \_\_\_\_\_
- d) Grupos de danza      \_\_\_\_\_
- e) Alumnos monitores      \_\_\_\_\_
- f) Otros      \_\_\_\_\_

### **3.3 FUNCIÓN DE DIRECCIÓN      (Marque con una X lo que se le solicite)**

20. ¿Cuáles son las funciones propias de su cargo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Cómo son las relaciones humanas entre el personal de dirección y docentes?

- g) Organizacionales      \_\_\_\_\_      Personales      \_\_\_\_\_
- h) Formales      \_\_\_\_\_      Informales      \_\_\_\_\_
- i) Estrechas      \_\_\_\_\_      Distantes      \_\_\_\_\_
- j) Antagónicas      \_\_\_\_\_      Cooperativas      \_\_\_\_\_
- k) Individuales      \_\_\_\_\_      Colectivas      \_\_\_\_\_

22. Cómo es la comunicación con los miembros de la Comunidad Educativa y que mecanismos utiliza para que la misma sea efectiva?

Muy Buena \_\_\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

---

---

---

23. ¿Cuenta este colegio con un plan de acompañamiento pedagógico? ¿Cuál es su objetivo?

---

---

---

24. ¿Les dan a conocer el plan de acompañamiento pedagógico? ¿Cada cuánto tiempo son visitados los profesores a sus secciones? (Cronograma de visitas)

---

---

---

25. ¿Cuáles son los principales logros que se han obtenido a través del acompañamiento pedagógico?

---

---

---

26. ¿Cuáles son las dificultades que se han presentado en el acompañamiento pedagógico?

---

---

---

27. ¿La Dirección estimula a los miembros de la Comunidad Educativa? Fundamente.

---

---

---

28. ¿Cada cuánto tiempo usted se reúne con los maestros y padres de familia?

---

---

---

---

29. ¿Ha brindado capacitaciones en los últimos seis meses a los miembros del personal docente?

---

---

---

---

30. ¿En caso de ausentarse del colegio la directora a quién delega sus funciones y si la delegada o delegado tiene que tomar alguna decisión, el asume las decisiones tomadas?

---

---

---

---

### **3.4 FUNCIÓN DE CONTROL Y EVALUACIÓN**

31. ¿Qué tipos de control se aplica en éste colegio?	<b>Sí</b>	<b>No</b>
a) Registro de asistencia docente	_____	_____
b) Registro de calificaciones	_____	_____
c) Registro de asistencias de alumnos	_____	_____
d) Registro de calificaciones de notas	_____	_____
e) Acta de matrícula de preescolar	_____	_____
f) Acta de matrícula de primaria	_____	_____
g) Acta de matrícula de secundaria	_____	_____
h) Acta de registro académico de preescolar	_____	_____
i) Acta de registro académico de primaria	_____	_____
j) Acta de registro académico de secundaria	_____	_____
k) Acta de reparaciones de primaria	_____	_____
l) Acta de reparaciones de secundaria	_____	_____
m) Cuaderno de actas de reuniones	_____	_____
n) Otros _____	_____	_____

32. ¿Quiénes son los encargados de actualizar la documentación académica?

Directora	_____	Docente	_____
Subdirector	_____	Secretaría	_____

33. ¿El colegio posee las leyes actuales que fundamenta y se relaciona con la educación?

	<b>SÍ</b>	<b>No</b>
a) Constitución Política	_____	_____
b) Reglamento del Ministerio de Trabajo	_____	_____
c) Ley de Carrera Docente	_____	_____
d) Ley de la Educación	_____	_____
e) Código de la Niñez y la Adolescencia	_____	_____
f) Código de la Familia	_____	_____
g) Reglamento de los Sindicatos	_____	_____
h) Ley Integral Contra la Violencia hacia la Mujer	_____	_____

34. ¿Cada cuánto tiempo realiza evaluación con los miembros de la Comunidad Educativa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

35. Mencione las fortalezas y debilidades del liderazgo directivo en las siguientes funciones administrativa:

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANIFICACIÓN		
ORGANIZACIÓN		
DIRECCIÓN		
CONTROL		
EVALUACIÓN		

36. Qué sugerencia podría brindar para mejorar la efectividad de la aplicación de las funciones administrativas a :

MINED: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Padres y Madres de Familia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Docentes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**GUÍA DE ENCUESTA A DOCENTE DEL COLEGIO PODER CIUDADANO  
BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍGUEZ**

**Estimado Docente:**

Somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención a la Educación, actualmente estamos realizando una investigación sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas de este centro educativo.

**Objetivo:** recopilar datos valiosos sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas que se realiza en esta institución; lo cual nos servirán de insumos para elaborar el informe. Agradecemos su valioso apoyo y disposición.

**I. DATOS GENERALES**

- Nivel Académico: \_\_\_\_\_
- Años de servicios: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el centro: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**II. LIDERAZGO**

**1.1 Conteste las siguientes preguntas:**

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?

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

2. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el director(a)?

- a) Democrático \_\_\_\_\_
- b) Autoritario \_\_\_\_\_
- c) Centralizado \_\_\_\_\_
- d) Consultivo \_\_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_\_

3. ¿El director(a) cumple con las funciones de liderazgo organizacional?

a) Funciones interpersonales:

- Representación \_\_\_\_\_
- Líder \_\_\_\_\_
- Enlace \_\_\_\_\_

b) Funciones informativas:

- Supervisión \_\_\_\_\_
- Difusión \_\_\_\_\_
- Porta voz \_\_\_\_\_

c) Funciones Decisoria:

- Emprendedor \_\_\_\_\_
- Asignación de recursos \_\_\_\_\_
- Solución de problemas \_\_\_\_\_

### III. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

#### 3.1 FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN (Marque con una X lo que se le indique)

4. ¿Conoces la misión y visión del centro? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

5. ¿Se toman en cuenta en la elaboración de los planes la misión y la visión de la institución? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

6. ¿Quiénes participan en la elaboración de los planes del centro?

Director (a): \_\_\_\_\_ Sub Director (a): \_\_\_\_\_ Docentes: \_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_ Padres de familia: \_\_\_\_\_ Otros (menciones):\_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles de estos planes conoce y en cuáles participa? (Marque en la última columna los planes en los que participa en esta institución).

- |                                 |          |          |       |
|---------------------------------|----------|----------|-------|
| • Plan Anual                    | Sí _____ | No _____ | _____ |
| • Plan Bimensual                | Sí _____ | No _____ | _____ |
| • Plan Mensual                  | Sí _____ | No _____ | _____ |
| • Plan Quincenal                | Sí _____ | No _____ | _____ |
| • Plan Semanal                  | Sí _____ | No _____ | _____ |
| • Plan de Reforzamiento Escolar | Sí _____ | No _____ | _____ |
| • Plan Evacuación               | Sí _____ | No _____ | _____ |
| • Plan de Horas Ecológicas      | Sí _____ | No _____ | _____ |
| • Plan de Desastres naturales   | Sí _____ | No _____ | _____ |
| • Plan de Reforestación         | Sí _____ | No _____ | _____ |

8. ¿Cuáles son los contenidos y objetivo de los planes realizados?

---

---

---

---

9. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los planes realizados? Marca con una X el porcentaje que le corresponde a cada plan según su cumplimiento.

PLAN	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Anual											
Bimensual											
Mensual											
Quincenal											
Semanal											
Reforzamiento Escolar											
Evacuación											
Horas Ecológicas											
Reforestación											

### **3.2 FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

10. ¿Conoce el Manual de Funciones del colegio?    Sí\_\_\_\_\_                      No\_\_\_\_\_

¿Quién se lo dio a conocer? \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce las funciones propias de su cargo, cuáles son?

---

---

---

---

12. ¿Conoce usted el organigrama del colegio?    Sí\_\_\_\_\_                      No\_\_\_\_\_

13. ¿Cómo están organizados los docentes de éste centro de estudio?

---

---

---

---

14. ¿La jornada escolar y los horarios docentes se cumplen tal y como están establecidos?

---

---

---

15. ¿Cómo está organizada la comunidad estudiantil?

- a) Gobierno estudiantil \_\_\_\_\_
- b) Banda rítmica \_\_\_\_\_
- c) Equipo deportivo \_\_\_\_\_
- d) Grupos de danza \_\_\_\_\_
- e) Alumnos monitores \_\_\_\_\_
- f) Otros \_\_\_\_\_

**3.3 FUNCIÓN DE DIRECCIÓN (Marque con una X lo que se le solicite)**

16. ¿Conoce los tipos de comunicación que utiliza la dirección?

- |                      | <b>Sí</b> | <b>No</b> |
|----------------------|-----------|-----------|
| a) Circulares        | _____     | _____     |
| b) Memorando         | _____     | _____     |
| c) Verbal            | _____     | _____     |
| d) Mural informativo | _____     | _____     |
| e) Reuniones         | _____     | _____     |

17. ¿Cómo son las relaciones humanas entre el personal de dirección y docentes?

- |                     |       |              |       |
|---------------------|-------|--------------|-------|
| a) Organizacionales | _____ | Personales   | _____ |
| b) Formales         | _____ | Informales   | _____ |
| c) Estrechas        | _____ | Distantes    | _____ |
| d) Antagónicas      | _____ | Cooperativas | _____ |
| e) Individuales     | _____ | Colectivas   | _____ |
| f) Otros            | _____ |              |       |

18. ¿Cómo son las relaciones interpersonales del equipo de Dirección con la comunidad educativa?

Excelente: \_\_\_\_\_ Muy bueno: \_\_\_\_\_ Bueno: \_\_\_\_\_ Regular: \_\_\_\_\_ Deficiente: \_\_\_\_\_

19. ¿Recibe acompañamiento pedagógico? Sí: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

20. ¿Cuáles son los tipos de acompañamiento pedagógico que se aplica en ésta escuela? ¿Se le comunica con anticipación cuándo van a ser visitados por el responsable?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿El acompañamiento pedagógico que le brinda la institución es efectivo o poco efectivo?

Efectivo \_\_\_\_\_ Poco efectivo \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. ¿La dirección estimula a los miembros de la Comunidad Educativa?  
(Fundamente)

---

---

---

---

23. Qué medidas toma la dirección al incumplir sus funciones?

- a) Llamados de atención Verbales: \_\_\_\_\_
- b) Memorándum: \_\_\_\_\_
- c) Despachos: \_\_\_\_\_
- d) Otros: (mencione): \_\_\_\_\_

24. ¿La dirección ha brindado capacitaciones en los últimos seis meses a los miembros del personal docente?

---

---

---

---

25. ¿En caso de ausentarse de la escuela el director (a) a quién delega funciones y si la delegada la persona asume las decisiones tomadas?

---

---

---

---

### **3.4 FUNCIÓN DE CONTROL Y EVALUACIÓN**

26. ¿Qué tipo de control posee el colegio?

	<b>SÍ</b>	<b>No</b>
a) Cuaderno de Asistencia docente	_____	_____
b) Libro de asistencia de calificaciones	_____	_____
c) Cuadernos de asistencias de alumnos	_____	_____
d) Cuaderno de calificaciones de notas	_____	_____
e) Libro de acta de matrícula de preescolar	_____	_____
f) Libro de acta de matrícula de primaria	_____	_____
g) Libro de acta de matrícula de secundaria	_____	_____
h) Libro de acta de registro académico de preescolar	_____	_____
i) Libro de acta de registro académico de primaria	_____	_____
j) Libro de acta de registro académico de secundaria	_____	_____
k) Libro de acta de reparaciones de primaria	_____	_____
l) Libro de acta de reparaciones de secundaria	_____	_____
m) Cuaderno de actas de reuniones	_____	_____

27. ¿Quiénes son los encargados de actualización de documentación académica?

Director (a): \_\_\_\_\_ Sub Director: \_\_\_\_\_ Docente: \_\_\_\_\_

Secretaria: \_\_\_\_\_ Otros (Menciones): \_\_\_\_\_

28. ¿Cada cuánto tiempo realiza la dirección evaluación con el personal docente?

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

29. ¿Cómo docente se siente apoyado por la dirección en el proceso de su desempeño?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

30. ¿Cuáles son las principales fortalezas administrativas que contribuyen en el proceso de desarrollo de este centro de estudio?

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

31. ¿Cuáles son las principales limitaciones administrativas que influyen en el desarrollo de este centro?

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

32. Mencione las fortalezas y debilidades del liderazgo directivo en las siguientes funciones administrativa:

<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>		
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>DIRECCIÓN</b>		
<b>CONTROL</b>		
<b>EVALUACIÓN</b>		

33. Qué sugerencia podría brindar para mejorar la efectividad de la aplicación de las funciones administrativas a :

MINED: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Padres y Madres de Familia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Docentes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**GUÍA DE ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL COLEGIO PODER CIUDADANO  
BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍGUEZ**

**Estimado Estudiante:**

Somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención a la Educación, actualmente estamos realizando una investigación sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas de este centro educativo.

**Objetivo:** recopilar datos valiosos sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas que se realiza en esta institución; lo cual nos servirán de insumos para elaborar el informe. Agradecemos su valioso apoyo y disposición.

**I. LIDERAZGO**

**1.1 Conteste las siguientes preguntas**

1. ¿Qué tipo de liderazgo emplea tu director?

Democrático \_\_\_\_ Autoritario \_\_\_\_ Centralizado \_\_\_\_ Consultivo \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

**II. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

**1.2 FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN**

2. ¿Conoces la visión y misión de tu colegio? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Qué tipos de planes conoce y en cuáles de estos planes has participado?  
(Marca con en la última columna en los que haya participado en esta Institución).

a) Plan de reforzamiento escolar	Sí _____	No _____	_____
b) Plan Evacuación	Sí _____	No _____	_____
c) Plan de Horas Ecológicas	Sí _____	No _____	_____
d) Desastres naturales	Sí _____	No _____	_____
e) Reforestación	Sí _____	No _____	_____

4. ¿Sabes si tu directora cuando ella no se encuentra en el colegio delega funciones en otra persona?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## **1.2 FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

5. ¿Conoces al Director de tu colegio? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. ¿Cómo está organizada la comunidad estudiantil?
- |                         |       |                    |       |
|-------------------------|-------|--------------------|-------|
| a) Gobierno estudiantil | _____ | d) Banda rítmica   | _____ |
| b) Equipo deportivo     | _____ | e) Grupos de danza | _____ |
| c) Alumnos monitores    | _____ | f) Otros           | _____ |
6. ¿Existe en tu colegio organizaciones como FES y FEP?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## **1.3 FUNCIÓN DE DIRECCIÓN**

7. ¿Cómo es la relación del director con los estudiantes?
- |               |       |
|---------------|-------|
| a) Excelente  | _____ |
| b) Muy Buena  | _____ |
| c) Buena      | _____ |
| d) Regular    | _____ |
| e) Deficiente | _____ |
8. ¿Las relaciones interpersonales con tus docentes es:
- Excelentes \_\_\_\_\_ MB \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_
9. ¿Cuáles son los canales de comunicación de la dirección con los alumnos?
- |                         |       |
|-------------------------|-------|
| a) Verbal               | _____ |
| b) Escrita              | _____ |
| c) Acto Cívico          | _____ |
| d) Visitas al aula      | _____ |
| e) Diálogo en el receso | _____ |
10. ¿Existe comunicación docente-estudiante? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
11. ¿Existe comunicación docente –padre de familia? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
12. ¿Existe una persona encargada de acompañar o supervisar las clases?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
13. ¿La directora visita a tu docente durante el período de clase?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
14. ¿Cómo se comunica tu director con los docentes?  
Circulares \_\_\_\_\_ Reuniones \_\_\_\_\_ Habla con ellos \_\_\_\_\_

#### **1.4 FUNCIÓN DE CONTROL Y EVALUACION**

15. ¿Existen estos tipos de registros en tu colegio?

- a) Registro de asistencia de alumnos \_\_\_\_\_
- b) Registro de asistencia a docentes \_\_\_\_\_
- c) Registro de puntualidad de los estudiantes \_\_\_\_\_
- d) Registro de calificación \_\_\_\_\_
- e) Cuaderno anecdótico \_\_\_\_\_

16. ¿En tu colegio realizan evaluaciones de las actividades ejecutadas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Existe sindicato en tu colegio? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿Existe algún reglamento interno en tu colegio? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Sabes si la dirección lleva control de matrícula escolar? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿El director controla la asistencia de los docentes diariamente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21. ¿Observas en tu colegio orden y control en las actividades asignadas a tu docente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿Qué sugerencia podrías brindar para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de tu escuela a los:

Directivos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Padres y Madres de Familia: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Docentes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

**¡MUCHAS GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN - MANAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO  
FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**GUIA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**Objetivo:** Esta guía tiene como propósito constatar la existencia y condiciones de los documentos legales y académico del Colegio Público del poder ciudadano Benjamín Zeledón Rodríguez.

Nombre del agente informativo: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

#	ASPECTOS	SI	NO	PARCIAL	OBSERVACIONES
<b>I</b>	<b>DOCUMENTOS LEGALES</b>				
1.1	Escritura del Colegio				
1.2	Constitución Política de Nicaragua				
1.3	Ley General de La Educación #582				
1.4	Ley del Ministerio de Trabajo				
1.5	Reglamento de Carrera Docente				
1.6	Reglamento Estudiantil				
1.7	Reglamento Interno Docente				
1.8	Acta de Función del Colegio				
1.9	Libro de Reuniones don la Comunidad de Padres de Familia.				
1.10	Libro de Reunión con Docentes				
<b>II</b>	<b>DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
2.1	Plan Operacional Anual				
2.2	Plan Mensual				
2.3	Plan Bimensual				
2.4	Plan Semanal				
2.5	Plan Diario				
2.6	Plan de Emergencia				
2.7	Plan de Reforzamiento Escolar				
2.8	Plan de Acompañamiento Pedagógico				
2.9	Plan Ecológico				
2.10	Plan Evacuación				
2.11	Plan Foda				
2.12	Carpeta de Asistencia Docente				
2.13	Expediente del Estudiante				
2.14	Libro/Filosofía del Centro				
2.15	Libro de Promociones				
2.16	Libro de Matrículas				

2.17	Libro de Calificaciones				
2.18	Libro de Contabilidad				
2.19	Doc. del Consejo Directivo				
2.20	Nómina				
2.21	Fuerza Laboral Actualizada				
2.22	Reglamento Interno				
2.23	Antecedentes del Centro				
2.24	Expediente del Personal Actualizado				
2.25	Organigrama del Colegio				
2.26	Diseño del Colegio				
2.27	Control de Matricula				
2.28	Control de Entrega de Boletines				
2.29	Manual de Funciones				
2.30	Carpeta de los CPF				
2.31	Hoja NAP				
2.32	Hoja NIT				
2.33	Carpeta de Curriculum del Docente				
III	<b>DOCUMENTOS ACADÉMICOS</b>				
3.1	Plan de Acompañamiento Pedagógico				
3.2	Plan de Capacitaciones				
3.3	Plan de Evaluaciones				
3.4	Evaluaciones Mensuales				
3.5	Libro de Rendimiento Académico				
3.6	Libro de Act. Extra-escolares				
3.7	Libro de Act. Extra-docente				
3.8	Libro de Act. Extra-escolares				
3.9	Declaración de Valores				

**¡MUCHAS GRACIAS!**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**

**UNAN - MANAGUA**

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBEN DARIO**

**FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMA**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**GUÍA DE GUÍA DE ENCUESTA PADRE DE FAMILIA DEL COLEGIO PODER  
CIUDADANO BENJAMÍN ZELEDÓN RODRÍGUEZ**

**Estimado Padres de Familia:**

Somos estudiantes de la carrera de Pedagogía con mención a la Educación, actualmente estamos realizando una investigación sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas de este centro educativo.

**Objetivo:** recopilar datos valiosos sobre las incidencias del liderazgo de la dirección en las funciones administrativas que se realiza en esta institución; lo cual nos servirán de insumos para elaborar el informe. Agradecemos su valioso apoyo y disposición.

**I. Datos Generales.**

1. Profesión: \_\_\_\_\_
2. Número de hijos (as) matriculados en la escuela: \_\_\_\_\_
3. Edad de su hijo(a): \_\_\_\_\_ Nivel que cursa su hijo(a): \_\_\_\_\_
4. Turno en que asiste su hijo(a): \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**II. LIDERAZGO**

1. ¿Qué tipo de liderazgo emplea tu director?

Democrático \_\_\_\_\_ Autoritario \_\_\_\_\_ Centralizado \_\_\_\_\_ Consultivo \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

**III. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

**3.1 FUNCION DE PLANIFICACIÓN (Marque con una X lo que se le indique)**

2. ¿Conoce la visión y misión que tiene este Colegio? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  3. ¿Conoce algunos de los planes que se ejecutan en el colegio y en cuales ha participado su hijo?
- |                          | <b>SÍ</b> | <b>No</b> | <b>Participa</b> |
|--------------------------|-----------|-----------|------------------|
| a) Reforzamiento Escolar | _____     | _____     | _____            |
| b) Evacuación            | _____     | _____     | _____            |
| c) Desastres naturales   | _____     | _____     | _____            |
| d) Reforestación         | _____     | _____     | _____            |
| e) Horas Ecológicas      | _____     | _____     | _____            |

**3.2 FUNCION DE ORGANIZACIÓN (Marque con una X lo que se le indique)**

4. ¿Conoce usted a los directivos del colegio de su hijo?

	<b>Sí</b>	<b>No</b>
a) Directora	_____	_____
b) Subdirector	_____	_____
c) Coordinador de área	_____	_____

5. ¿Considera usted que existe una buena organización del personal directivo?

Excelente	□
Muy bueno	□
Bueno	□
Deficiente	□
No Existe	□

6. ¿Cumplen los directivos con sus propias funciones? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

**3.3 FUNCION DE DIRECCIÓN (Marque con una X según sea el caso)**

7. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales?

Comunidad educativa	Excelente	Muy buena	Buena	Regular
Directora – Docentes	□	□	□	□
Directora – Estudiante	□	□	□	□
Directora – Padre de Familia	□	□	□	□

8. ¿De qué forma reciben las comunicaciones de la dirección escolar del Colegio?

a) Reuniones de Padres	□
b) Cuadernos de comunicación	□
c) Circulares	□
d) Atención a padres	□
e) Ninguna de las anteriores	□

9. ¿Las autoridades del Colegio lo (a) estimulan a participar en las actividades especiales del colegio?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS!**

# FUERZA LABORAL

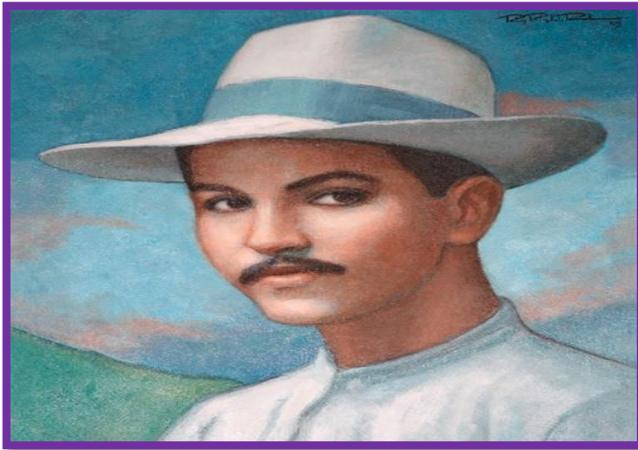
**Tabla No.2 Fuerza Laboral del Colegio Público Benjamín Zeledón**

2.1 MODALIDAD TURNO	NOMBRE Y APELLIDO	SEXO	AÑOS DE EXPERIENCIA	CARGO
PERSONAL ADMINISTRATIVO	María Luisa Ramírez Corea	F	2 meses	Directora
	Noel Martín Corea	M	2 años	Sub – Director
	Julio Cesar Lacayo Herrera	M	5 años	Bibliotecario
	Carlos Alberto Pérez Sevilla	M	3 años	Bibliotecario
	Sonia del Socorro Aguilar	F	33 años	Secretaria
	Yudanela Isabel Sánchez	F	6 años	Secretaria
	Saydda Crsthina Flores Hernández	F	17 años	Secretaria
PRIMARIA MATUTINO	<b>MARLEN RIVERA</b>	<b>F</b>	<b>3 AÑOS</b>	Docente
	Brígida Acevedo	F	8 años	Docente
	Fidelina Blanco	F	30 años	Docente
	Mary Cruz Martínez	F	3 años	Docente
	Rosa Mendoza	F	25 años	Docente
	Esperanza Guevara	F	27 años	Docente
	Ana María	F	30 años	Docente
	Liseth Sebola	F	26 años	Docente
	Karla Orozco	F	14 años	Docente
	Marisol Lola	F	25 años	Docente
	Bertha Lacayo	F	27 años	Docente
	María González	F	30 años	Docente
	Dorca Morgan	F	22 años	Docente
	Mauren Obando	F	3 años	Docente
	Francisco Vallecillo	M	27 años	Docente
	Eva Lara	F	30 años	Docente
	Rubenia Pupiro	F	10 meses	Docente
	Dibidid Aguirre	F	24 años	Docente
	María Acuña	F	3 años	Docente
	Daroni Cristhin	F	34 años	Docente

2.2 MODALIDAD TURNO	NOMBRE Y APELLIDO	SEXO	AÑOS DE EXPERIENCIA	CARGO
<b>SECUNDARIA MATUTINO</b>	Ángela Fonseca	F	2 años	Docente
	Kenia Robles	F	10 años	Docente
	Mayco reyes	M	12 años	Docente
	Rex Morgan	M	28 años	Docente
	Reynaldo Mondrangón	M	8 años	Docente
	Julia Barone	F	14 años	Docente
	Yadira Bone	F	32 años	Docente
	FhenshaToheosmy	F	9 años	Docente
	Mirna Mendoza	F	9 años	Docente
	Francisco José Tórrrez	M	24 años	Docente
	Raúl Hurtado	M	8 años	Docente
	Norlan Miranda	M	8 años	Docente
	Miguel Flores	M	35 años	Docente
	Scarleth Galo	F	26 años	Docente
	José Jirón	M	10 años	Docente
	Rodolfo Tinoco	M	15 años	Docente
	Maritza Delgado	F	10 meses	Docente
	María López	F	18 años	Docente
<b>PRIMARIA VESPERTINO</b>	Reyna Isabel Torres	F	14 años	Docente
	Fidelina Blanco	F	30 años	Docente
	Ruth	F	4 meses	Docente
	Aura Santamaria	F	10 años	Docente
	Brenda Arelys	F	1 mes	Docente
	Johana Mayorga	F	14 años	Docente
	Olga Ocampo	F	18 años	Docente
	Coralia Solís	F	26 años	Docente
	Xiomara Álvarez	F	24 años	Docente
	Kathy Morales	F	8 años	Docente
	Aura Martínez	F	8 años	Docente
	Rouss Mery	F	12 años	Docente
	Reynaldo Gutiérrez	M	12 años	Docente
	Ramón Espinoza	M	22 años	Docente
	Eva Castillo	F	3 años	Docente
	Esperanza Orozco	F	10 años	Docente
	Fernando Flores	M	14 años	Docente

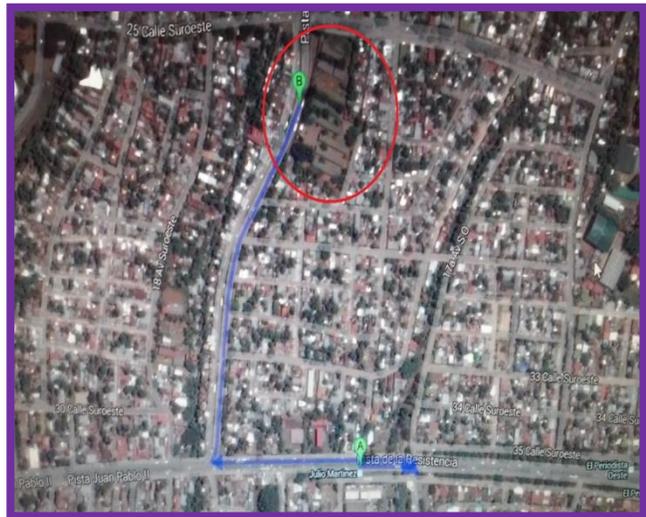
2.3 MODALIDAD TURNO	NOMBRE Y APELLIDO	SEXO	AÑOS DE EXPERIENCIA	CARGO
SECUNDARIA VESPERTINA	Daysi Rodríguez	F	1 mes	Docente
	Vilma Bonilla	F	13 años	Docente
	Marvin Antonio Sosa	M	8 años	Docente
	Pedro Gómez	M	3 años	Docente
	Aurora Matus	F	10 años	Docente
	Alba Luz López	F	15 años	Docente
	Francisco Aguirre	M	12 años	Docente
	Margarita flores Acevedo	F	4 años	Docente
	Mirna Eduvije Mendoza	F	8 meses	Docente
SECUNDARIA NOCTURNA	Daysi Rodríguez	F	1 mes	Docente
	Vilma Bonilla	F	13 años	Docente
	Marvin Antonio Sosa	M	8 años	Docente
	Pedro Gómez	M	3 años	Docente
	Aurora Matus	F	10 años	Docente
	Alba Luz López	F	15 años	Docente
	Francisco Aguirre	M	12 años	Docente
	Margarita flores Acevedo	F	4 años	Docente
	Mirna Eduvigis Mendoza	F	8 meses	Docente
SECUNDARIA SABATINO	José Baca	M	10 años	Docente
	Francisco Aguirre	M	12 años	Docente
	Andrés Padilla Lara	M	22 años	Docente
	Karla Dolores Hernández	F	17 años	Docente
	Pedro Papilla	M	10 años	Docente
	Jorge Luis Busto	M	8 años	
	Martha Montabal Moreno	F	25 años	
SECUNDARIA DOMINICAL	Flor de María Salina	F	17 años	Docente
	Elba Hernández Zúñiga	F	18 años	Docente
	José Baca	M	10 años	Docente
	Juan Rafael Membreño	M	15 años	Docente
	Martha Montalbán	F	25 años	Docente

# FOTOS



Benjamín Zeledón

Ubicación del Colegio



Aula TIC  
Los niños y los jóvenes están insertos en el proceso tecnológico



Entrada del Colegio Benjamín Zeledón



Actividades Estudiantiles Banda y Gimnasia Rítmica

Cultivan y promueven el folklor nicaragüense



Aula TIC  
Los profesores tienen acceso para utilizarlo

Aula TIC  
Los niños y los jóvenes están insertos  
en el proceso tecnológico



Biblioteca  
Está disponible para todos los  
turnos y modalidades



Aula TIC  
Los niños y los jóvenes están insertos  
en el proceso tecnológico



Biblioteca  
Está disponible para todos los  
turnos y modalidades



# **CRONOGRAMA DE TRABAJO**

CRONOGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL																	
Fases	Actividades	Agosto		Septiembre				Octubre					Noviembre				Responsables
		22	29	05	12	19	26	03	10	17	24	31	07	14	21	28	
Fundamentación Científica	Presentación de asignatura de las prácticas.	X															Lilliam y Rosa
	Análisis de documento marco legal de las prácticas.	X															Lilliam y Rosa
	Lectura sobre el reglamento interno.	X															Lilliam y Rosa
	Organización del lugar de las practicas	X															Lilliam y Rosa
	Distribución de los grupos con sus respectivos tutores		X														Lilliam y Rosa
	.Exposición de los procedimientos metodológicos		X														Lilliam y Rosa
	Valoración de acuerdo al formato			X													Lilliam y Rosa
	Entrega del diagnóstico antes trabajado			X													Lilliam y Rosa
	Cronograma de trabajo			X													Lilliam y Rosa
	Analizar dos presentaciones			X													Lilliam y Rosa

<b>CRONOGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL</b>																	
Fases	Actividades	Agosto		Septiembre				Octubre					Noviembre				Responsables
		22	29	05	12	19	26	03	10	17	24	31	07	14	21	28	
<b>Introducción</b>	<b>Revisión del documento</b>			X													Lilliam y Rosa
	Fundamentación del Objeto de estudio con la justificación del trabajo				X												Lilliam y Rosa
<b>Antecedentes</b>	Presenta información proveniente de investigación científica actualizada					X											Lilliam y Rosa
	Citas Bibliográficas					X											Lilliam y Rosa
<b>Planteamiento de Problema</b>	FODA						X										Lilliam y Rosa
<b>Objetivos</b>	Generales Específicos						X										Lilliam y Rosa
<b>Aspecto Teórico</b>	Marco teórico							X	X								Lilliam y Rosa
<b>Preguntas Directrices</b>	Preguntas de investigación							X									Lilliam y Rosa

<b>CRONOGRAMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL</b>																	
Fases	Actividades	Agosto		Septiembre				Octubre				Noviembre				Responsables	
		22	29	05	12	19	26	03	10	17	24	31	07	14	21		28
<b>Diseño Metodológico</b>	Tipo de Estudio									X							Lilliam y Rosa
	Enfoque									X							Lilliam y Rosa
	Métodos y Técnica									X							Lilliam y Rosa
	Instrumentos									X							Lilliam y Rosa
<b>Análisis y Discusión de Resultado</b>	Interpretación											X	X				Lilliam y Rosa
<b>Conclusiones</b>	Conclusiones y recomendaciones												X				Lilliam y Rosa
<b>Bibliografía</b>	Revisión													X			Lilliam y Rosa
	Revisión final															X	Lilliam y Rosa

