

Universidad Internacional San Isidro Labrador  
Escuela de Educación  
Sede Heredia

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en  
Administración Educativa

**Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales, en la administración del  
Centro Educativo**

Liceo San Antonio, circuito escolar 01, Dirección Regional de Educación  
Desamparados

Tercer Cuatrimestre

Augusto Cisneros Segura

Heredia, 2021

### Resumen

El desempeño de una administración educativa exitosa que incluya integralmente; gestión, liderazgo y valores, siempre es un desafío a la hora de buscar la excelencia, El presente artículo tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo, los valores y la ética en una gestión educativa eficaz, para la puesta en práctica de una administración exitosa en un centro educativo de secundaria. Para su realización se propone una investigación cualitativa de tipo naturalista. Se aplicaron 3 cuestionarios a un grupo de docentes, personal administrativo y al director de la institución. Los principales resultados indican que la influencia desde la parte administrativa para obtener resultados exitosos requiere de una metodología integral capaz de combinar la negociación y la ética en un ambiente idóneo para el buen desempeño del personal. Todo bajo un esfuerzo en conjunto, que lleve a mejorar la calidad de la gestión.

**Palabras claves:** gestión educativa, liderazgo, valores, ética, influencia, competencias.

### Abstract

The performance of a successful Educational Administration that comprehensively includes; Management, leadership and values, is always a challenge when looking for excellence, this article aims to analyze the influence of leadership, values and ethics in effective educational management, for the implementation of a successful administration in a secondary school. To carry it out, qualitative research of a naturalistic type is proposed. 3 questionnaires were applied to a group of teachers, administrative staff and the director of the institution. The main results indicate that the influence from the administrative part to obtain successful results requires a comprehensive methodology capable of combining negotiation, ethics in an ideal environment for the performance of the personnel. All under a joint effort that leads to improving the quality of management.

**Keywords:** educational management, leadership, values, ethics, influence, skills.

---

<sup>1</sup> Marlon Augusto Cisneros Segura: Es funcionario del Ministerio de Educación Pública desde el año 2001. Cuenta con 20 años de experiencia como docente. Actualmente labora en la Unidad Pedagógica, ubicada en la provincia de San José y es estudiante de la Maestría en Administración Educativa, de la Universidad San Isidro Labrador. E-mail: marlon.cisneros.segura@mep.go.cr

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

Comprender la relevancia de los procesos de gestión exitosos de las instituciones educativas, es un aspecto importante para poder determinar la eficacia de las directrices que se emanan desde lo interno. Examinar los factores que intervienen en estos procesos, priorizarlos y desarrollarlos son los pilares que sostienen la dinámica de las interrelaciones entre las jefaturas y los subalternos, donde la negociación e implementación de técnicas de participación activa en el quehacer educativo de estas últimas personas, constituye un desafío de los directores quienes están al frente de sus centros educativos.

No obstante ubicar las características propias del personal, identificar y describir sus habilidades es una de las formas en las que los directores pueden invitar a los docentes a participar de las problemáticas de la institución educativa, con la finalidad de gestionar posibles soluciones que beneficien a todos los participantes del sistema educativo.

El nivel de logro de los objetivos de las instituciones educativas no solo se refiere a la cuantificación de las notas que los estudiantes obtienen ni a el desempeño de los docentes en los mismos, directamente interesa enfatizar las interrelaciones entre el personal y la jefatura, y determinar a partir de ahí las circunstancias que intervienen en el éxito de estas. Así, las relaciones humanas internas entre estos actores juegan un papel medular en los espacios de interacción entre el mismo personal del que provea la jefatura, pues con herramientas como el diálogo, la resolución de los conflictos, en alguna medida permearan las buenas y adecuadas interrelaciones.

Lo anterior permitirá sin duda alguna establecer el nivel que dichas interrelaciones tienen en las posibilidades de éxito de una administración y además, tomando en cuenta la vigencia de procesos humanistas dentro de las instituciones educativas es de seguro que se producirá un análisis tendiente a enriquecer lo estudiado sobre el tema hasta el momento.

Así este artículo Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del centro educativo, corresponde a la incidencia que los procesos de gestión tienen en el Liceo San Antonio y que determinan el éxito en particular de la administración del mismo.

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

### **Preguntas Generadoras**

- ✓ ¿Cuál es la importancia de la existencia de procesos de gestión, liderazgo y valores en el quehacer cotidiano de las jefaturas de centros educativos?
- ✓ ¿Qué procesos de Gestión a nivel gerencial deben desarrollarse en los centros educativos para optimizar el recurso humano?
- ✓ ¿Qué metodología se puede utilizar para incentivar el compromiso de los subalternos hacia la realización de los valores de la jefatura del centro educativo?
- ✓ ¿Cuál es la relación entre la ética profesional, los valores y los procesos de gestión en centros educativos?

### **Planteamiento del Problema de Investigación**

El papel del docente en relación con el modelaje de las conductas de los educandos es una tarea que conlleva varios desafíos. Asumir una visión crítica, tolerante y estructurada, orientada a la generación de resultados concretos, es un asunto que se encuentra inmerso en la cotidianidad de las relaciones en las instituciones educativas, particularmente en lo que corresponde al director y a sus subalternos.

Por tanto, el analizar el significado de la capacidad intelectual y profesional de una persona frente a un desafío directivo, o incluso el del personal docente, conlleva intrínsecamente contar con habilidades para la coordinación, por ejemplo, ser buenos comunicadores, saber escuchar, saber entender los puntos de vista ajenos y por supuesto, dialogar de manera constructiva. Estas actitudes son requeridas para que un líder se gane el respeto de los subalternos, por lo que el liderazgo tiene más que ver con deberes que con derechos.

Implementar procesos de gestión, liderazgo y valores en el personal administrativo y docente, en particular, del liceo San Antonio de Desamparados, son insumos relevantes y que inciden de gran manera en la concreción de las metas y objetivos planteados por la jefatura. El por qué centrar la atención hacia aspectos prácticos como la forma en que se desarrollan los procesos de gestión en el ámbito educativo y en específico en el Liceo San Antonio, no es más que un intento por entender como optimizar el recurso humano y maximizar los esfuerzos conjuntos del administrador y del personal docente, en aras de coadyuvar esfuerzos para lograr las metas y

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

objetivos planteados en la institución.

Por otro lado, la aspiración fundamental de cualquier sistema de educación, en particular el costarricense es alcanzar una educación de excelencia en todos sus niveles. Analizar cómo alcanzar esa excelencia teniendo como marco de fondo las relaciones entre la parte directiva y el personal es el norte a seguir.

A su vez, examinar la interrelación entre los docentes y la parte directiva es primordial para lograr la planificación de actividades. La gestión de los recursos humanos entendida como la articulación entre las metas, objetivos e incentivos es lo que incide en una gestión exitosa.

Por tanto, se pretende con esta investigación contestar la siguiente interrogante: ¿Cuál es la influencia de los procesos de gestión, liderazgo y valores en la gestión administrativa del centro educativo?

### **Objetivo General**

Analizar la eficacia de procesos de gestión, liderazgo y valores en el personal administrativo y docente del Liceo de San Antonio de Desamparados, mediante espacios de negociación, entendimiento y respeto a la ética profesional, para el mejoramiento del recurso humano de la institución educativa, en el tercer cuatrimestre del 2021.

### **Objetivos Específicos**

1. Distinguir procesos de gestión, liderazgo y valores que deben tener, tanto el personal administrativo y docente del Liceo de San Antonio de Desamparados, a través de espacios de negociación, entendimiento y respeto a la ética profesional.
2. Analizar la pertinencia de acciones oportunas que favorezcan la gestión, el liderazgo y el mejoramiento del recurso humano en el Liceo de San Antonio de Desamparados.

### **Antecedentes**

Gestión, liderazgo y valores puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de una institución educativa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. La forma en que se desarrollen los procesos educativos en Costa Rica requiere de una coordinación y articulación entre quienes participan en dicho proceso.

### **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

De acuerdo a lo expuesto por Saucedo (2016) si se quiere lograr resultados satisfactorios, el proceso educativo debe ser estructurado y administrado con criterio técnico. Es por eso que se debe capacitar y actualizar en nuevos conocimientos.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipos, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En los últimos diez años gran cantidad de sujetos entre profesionales educativos y del Estado, han escrito y referido a la necesidad de mejorar los ambientes de trabajo en instituciones educativas.

Según Monge (2017) indica: "La Razón por la que muchos docentes y aún administradores educativos fracasan en su misión es por la falta de cohesión con sus subalternos." (P.127).

Por otro lado, una reciente investigación llevada a cabo por el Centro de Investigación en Docencia y Educación de la Universidad Nacional, referido a la importancia estratégica de una buena administración educativa señala directamente los puntos débiles que padece el sistema educativo, al menos en este aspecto.

Gregorio Machado Ramírez aborda la temática del recurso humano, su mejoramiento y la estrecha relación entre este y la labor administrativa en su tesis de grado presentada ante a la facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica en el año 2006, para obtener el grado de Licenciatura en Administración Educativa:

Una de las críticas de la educación contemporánea mundial, regional y nacional es la pérdida creciente de calidad y pertinencia de la enseñanza en todos sus niveles. La crisis actual del sistema educativo obedece en gran medida a los profundos cambios en los niveles económicos, políticos, social y tecnológico de la sociedad. En este contexto se hace necesario replantear la administración gerencial en el ámbito de la administración educativa, con el fin de mejorar la efectividad en el desempeño del recurso humano (Ramírez, 2006, p. 4).

Otro insumo objeto de valoración en la presente investigación es el proyecto de investigación desarrollado por Virginia Cerdas Montano, Directora del Centro de Investigación y Desarrollo de Investigación CIDE, de la Universidad Nacional, a partir del proyecto de investigación denominado, Tendencias y Desafíos de la Administración Costarricense, en el cual se plantean objetivos en relación con dos dimensiones: lo administrativo y lo curricular.

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

El presente trabajo de investigación se realiza en el centro educativo, Liceo San Antonio de Desamparados, pertenecen al circuito escolar 01 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, esta institución se sitúa en la comunidad de San Antonio.

De acuerdo con lo expuesto por (Municipalidad de Desamparados, 2000) San Antonio es el distrito quinto del Cantón de Desamparados. La superficie es de 2,09 kilómetros cuadrados. Dista 2 kilómetros del centro Desamparados. Según censo del 2011, su población es de 9 775 habitantes y 3 194 viviendas.

El cantón de Desamparados se creó el 4 de noviembre de 1862, por medio de la Ley de Ordenanzas Municipales; no obstante, continuó bajo la administración de la Municipalidad de San José. Quince años después, abrió sus puertas la primera municipalidad, el primero de enero de 1877.

En el ámbito cultural los vecinos del distrito eran conocidos por su espíritu alegre, trabajador y muchas veces bochinchero. Según narran los abuelos, se producían algunos encuentros y pleitos entre los pobladores que culminaban en rencillas entre familias. Hoy, son cosa del pasado y los vecinos son más individualistas. Entre las costumbres se destaca la de cocinar ricas comidas típicas. Un distintivo de San Antonio es la presencia del "muñeco", diseñado para adornar el quiosco que representaría a Costa Rica en una exposición celebrada en 1892 en París, Francia. (Municipalidad de Desamparados, 2017).

El distrito propiamente donde se encuentra ubicado hoy día el liceo cuenta con dos instituciones educativas, la Escuela República de Panamá y el Liceo San Antonio. En 1824, ya se conocía este sector como San Antonio. La institución desde un principio goza de un paisaje profundamente campesino. Pero con el tiempo se fue urbanizando. San Antonio se caracteriza por sus comidas y el carácter combativo de sus pobladores. Su símbolo

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

local, fuera del barrio es el famoso muñeco, el cual forma parte del sentir y vivir de la población de la comunidad de San Antonio.

El liceo se funda en 1976, en respuesta a la demanda de la población de tener un centro educativo propio para secundaria. Anteriormente, se había establecido la Escuela Mixta de Hombres y Mujeres de San Antonio. Que con el tiempo paso a llamarse Escuela República de Panamá. Los egresados de dicha institución debían de continuar sus estudios en Desamparados o San José. Para que no siguiera ocurriendo esto, se propuso la creación del Liceo San Antonio.

Los dirigentes que encabezaron tal iniciativa fueron; los señores Bernardo Santos y Marcos Barrantes. Quien hizo las gestiones para que en 1976 hubiera u presupuesto para los fondos de construcción e inicio de labores fue el diputado Carlos Luis Fernández Fallas. Inicialmente el servicio educativo inicio en las instalaciones físicas de la Escuela República de Panamá. Con una matrícula inicial de 286 estudiantes, el primer director fue el señor Carlos Granados, pero quien realmente asumió el cargo fue la señora María Luisa Fernánde

### **Metodología**

Este apartado es de gran importancia, ya que presenta los componentes principales del diseño de este estudio. Además, se explica el paradigma utilizado, el enfoque de investigación y el diseño que guiará el proceso de investigación. Asimismo, se describe la metodología aplicada, y se detallan las características de los participantes y la descripción de las técnicas empleadas para la recolección de información, su sistematización y el abordaje del análisis de los datos.

### **Paradigma y enfoque de investigación**

La investigación presente en este artículo, sigue un paradigma naturalista, cuyo interés radica en el estudio de “los significados de las acciones sociales y de la vida social” (Espinoza, González y Monge, 2003, p. 29). En la misma línea, este estudio sigue un enfoque de investigación cualitativo, por cuanto se busca entender las interrelaciones entre individuos en su estado natural, tratando de establecer parámetros que permitan establecer

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

resultados confiables. Al mismo tiempo, se buscará comprender e interpretar las creencias, significados, percepciones, interacciones, pensamientos y acciones; para entender la complejidad del mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de los participantes que la viven (Mcmillan y Schumacher, 2005), es decir sin alterar el fenómeno de estudio.

Con respecto a lo anterior, las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva Emic o del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo de la información, es decir el investigador interactúa con los participantes y con los datos,

Se pretende analizar la información resultante de la situación, buscando explicaciones a la luz de la teoría, lo que permitirá comprender el fenómeno de forma eficiente y con mayor profundidad. Desde el punto de vista explicativo es posible determinar factores que endosen de manera directa en el liderazgo gerencial exitoso, y más allá determinar factores que lo mejoren o encarezca, sin darle punto final, ya que el mismo ser humano es un ser en constante cambio y mejoramiento, por lo que en cuanto a esto último se puede mediante este método acceder constantemente a nuevos insumos.

### **Diseño de investigación**

Esta investigación se clasificó, principalmente, como un estudio de casos, según el objetivo general de investigación. La escogencia del estudio de casos como modalidad de investigación se justifica en este proceso, pues se analizará la eficacia de procesos de gestión, liderazgo y valores en el personal administrativo y docente, mediante espacios de negociación, entendimiento y respeto a la ética profesional,

Además, Echeverría (2010) afirma que un estudio de casos “constituye un método para aprender respecto a una instancia compleja, basado en un entendimiento comprensivo de esta instancia como un ‘todo’ y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos” (p. 164).

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

De acuerdo con Rojas (2016) la investigación aplicada se centra en la resolución de problemas en un contexto determinado, es decir, busca la aplicación de conocimientos, desde una o varias áreas especializadas, con el propósito de implementarlos de forma práctica para satisfacer necesidades concretas.

Se puede decir, que la investigación aplicada y educativa busca la generación de conocimiento con la aplicación directa a los problemas de la sociedad, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto, o sea desde el siglo XX, a la actualidad.

La investigación que se realizará, es un estudio empírico, pues se usa la experiencia obtenida no solo para analizar, sino que es un insumo determinante a la hora de clasificar los niveles a los que dichas interrelaciones pueden llegar y el margen de éxito o fracaso que pueden generar.

**Fuentes de información.** Al realizar una investigación es importante considerar en su escogencia, no solo la relevancia del tema, la actualidad que pueda tener, sino que además, es imprescindible considerar la disponibilidad de fuentes de información:

La determinación de niveles de escogencia de las fuentes, estriba no solo en la posibilidad del acceso a las mismas, sino que considera también los niveles prioritarios y el orden en los que las mismas se consultaran, considerando para ello la disponibilidad, la claridad, validez y la necesidad de quien investiga (Madriz, 2016, p. 345).

**Fuentes primarias.** Son aquellas que proporcionan datos de primera mano, es decir son fuentes referidas a las bases de consulta inmediata, como “sujetos directos de consulta.

**Fuentes secundarias.** Consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas sobre un determinado tema.

**Fuentes terciarias.** Las fuentes terciarias son guías virtuales o físicas que contienen información sobre las fuentes secundarias y remiten a ellas.

## Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo

### Participantes

Son los actores que proporcionan la información que interesa del fenómeno en estudio, es decir, constituyen el objeto de estudio de la investigación, por cuanto son fuentes de primera mano dado que tratan la realidad que viven de manera certera debido a su papel dentro de la problemática tratada.

En la presente investigación figuran como participantes el personal docente y administrativo de la institución educativa. El personal docente consta de 25 funcionarios y el administrativo de 6. Los participantes ostentan un rango de edad que va desde los 30 a los 46 años. Además, cuentan con grados académicos de bachillerato hasta maestrías y su experiencia es variada pero la institución brinda capacitaciones para mantenerse actualizados.

### Población y muestra

La población es el elemento que va a nutrir de conocimiento para poder realizar el análisis requerido:

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, es un subconjunto o parte del universo o población en la que se llevara a cabo la investigación. Y a través de la cual se conocerá la realidad que se intenta analizar (Oreamuno, 2016, p. 76).

Para esta investigación se tomará en cuenta como población al personal administrativo y docente de la institución educativa. El personal administrativo se encuentra constituido por 6 funcionarios; director, 2 oficinistas y 3 auxiliares administrativos, todos en propiedad.

Por tanto, se eligió una muestra accesible al investigador, es decir en este caso un director, 2 oficinistas, 3 auxiliares administrativos, con respecto al personal docente en principio se eligió a 23 docentes.

A continuación, se presenta el cálculo de la muestra de los sujetos participantes.

	Población	%	Muestra	%
Profesores	25	100 %	23	92%
Personal Administrativo	6	100%	6	100%
Total	31		29	

Fórmula:  $M/P*100$

## Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo

### Técnicas de recolección de información

Como técnicas para la recolección de información para esta investigación, se utilizará el análisis documental, combinado con la aplicación de cuestionarios, Lo cual permitira tratar versatilmente la información.

**Análisis documental:** Una información relevante para esta investigación fue la que provenía de documentos, como los libros de texto, revistas, periódicos y páginas de internet; que permitieron ahondar en la temática estudiada, definir conceptos y reflexionar sobre los distintos posicionamientos sobre el tema.

**Cuestionario:** En esta investigación como mecanismo de recolección de datos, se utilizará el cuestionario, debido a su carácter abierto y flexible. Mediante la dinámica de preguntas abiertas, y respuestas se busca reconstruir el proceso decisorio cotidiano de los sujetos participantes, para lograr entender el porqué de tales interrelaciones.

### Instrumentos de recolección de información

Como la investigación presente en este artículo sigue una metodología cualitativa, se requiere que entre las preguntas generadoras y los objetivos exista una relación cuya naturaleza sea referencial, pues se busca entender como es la relación entre los sujetos y cuáles son las consecuencias de dichas relaciones.

### Cuestionarios

Los cuestionarios se aplicaron al personal administrativo y al personal docente. contiene preguntas abiertas de información sobre aspectos tales como: trabajo en equipo, cumplimiento de metas y objetivos, toma de desiciones, negociación, nivel de satisfacción, ambiente idoneo de trabajo, entre otros.

Se aplicaron un total de tres cuestionarios, el cuestionario 1 y 2 al director de la institución y el cuestionario 3 al personal administrativo y docente. Con respecto a la selección de los participantes para cada uno de los cuestionarios, se seleccionó al director para el diagnóstico y el cuestionario sobre gestión y planificación (cuestionarios 1 y 2 ), Con respecto al cuestionario 3 se seleccionó en primera y segunda instancia al personal

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

administrativo y docente.

El cuestionario 1 corresponde a un diagnóstico sobre la situación laboral y profesional del liceo. Está compuesto por dos secciones, la primera corresponde a la presentación del mismo, al objetivo del diagnóstico y a aspectos relacionados con la categoría, circuito, modalidad entre otros del liceo, la segunda parte está compuesta por 4 ítems referidos a la caracterización de la labor administrativa.

El cuestionario 2 se aplicó al director y se encuentra compuesto por dos partes, la parte A y B. La parte A contiene la descripción del instrumento, el objetivo general del mismo y el destinatario. Además, contiene 12 preguntas distribuidas de la siguiente manera: de la 1 a la 3 se refiere al cumplimiento y definición de las metas y objetivos, de la 4 a la 7 referidas al papel del director como ejecutor de los planes, toma de decisiones y priorización de áreas de interés y de la 7 a la 12 relacionadas con el papel del personal según su criterio en cuanto a perfil profesional, liderazgo, organización y mejoramiento.

El cuestionario 3 se aplicó al personal administrativo (oficinistas, auxiliares y docentes), estructurado de la siguiente forma; parte A y B. En la parte A se encuentra la sección de identificación administrativa; Descripción del instrumento, objetivo del mismo y destinatario. Seguidamente cuenta con 12 preguntas en dónde; de la pregunta 1 a la 4 se refieren a la concepción sobre el papel del cuerpo docente en la toma de decisiones de la institución, cohesión, trabajo en equipo. De los a preguntas 5 a la 7 referidas al papel de la ética, el diálogo y ambiente del trabajo y finalmente de la 8 a la 12 cualidades, valorización y sentir del personal en cuanto al desarrollo de las relaciones jefatura-cuerpo docente.

### **Descripción de trabajo de campo**

El trabajo de campo inició con la debida solicitud de autorización a la jefatura de la institución, que implica informar sobre el trabajo de investigación que se estaba realizando, ya que era crucial en el proceso investigativo. Se informó sobre los pormenores de la investigación y se solicitó el permiso, por escrito, para poder aplicar los cuestionarios en procura de conseguir el objetivo general, respetando los principios éticos de un proceso investigativo. Se abordó a cada uno de los participantes, se les informo de la investigación realizada y se les solicitó la colaboración.

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

### **Análisis de Resultados**

A partir de los instrumentos aplicados al personal administrativo y docente del liceo San Antonio, es posible exponer los hallazgos más relevantes que se obtuvieron. Se destaca que en la gestión administrativa son necesarios, elementos como; tolerancia y la ética. Según expresiones recurrentes en los participantes, ya que permite delegar funciones acertadamente y contextualizar las medidas a ejecutar con respecto al aporte individual del personal.

Se evidencia a través de los cuestionarios aplicados al personal administrativo y docente que a la jefatura representada en el director es fundamentalmente importante en los esfuerzos para concretar metas y objetivos.

El personal docente indagado responde en generalidad a la necesidad de ambientes de trabajo agradables mediados por elementos como; comprensión, respeto, negociación y flexibilidad para encausar la administración de la institución hacia el éxito.

Con respecto a la caracterización ideal de la jefatura, se extrae de la información recolectada, la noción de líder como el que conduce a puntos intermedios de negociación, entendimiento y como aquel que valoriza el personal que posee a cargo.

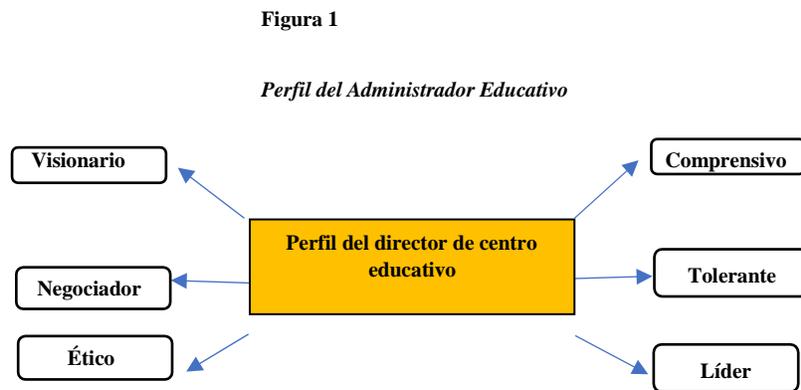
Cuando se le pregunta al director sobre la importancia de los espacios de negociación y los aspectos que engloban una administración exitosa (cuestionario 1, preguntas 5 y 6), responde afirmando que la tolerancia, el respeto, la ética y el desarrollo de relaciones interpersonales positivas coadyuvan no solo a espacios de dialogo sanos, sino que conducen al éxito.

Posteriormente al preguntarle sobre la importancia de la optimización del recurso humano y lo contenido en la filosofía de trabajo de la institución (cuestionario 1, preguntas 7 y 8), responde con la idea que incentivar el personal a través de acciones que los involucren en la toma de decisiones, en un marco de tolerancia dará como resultado, personal eficiente y con un alto sentido de la ética.

## Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo

En cuanto al perfil y el rol del administrador educativo, el director indagado considera que para poder poner en práctica una administración exitosa dentro de su gestión, se requiere que haya una apertura para escuchar y ser escuchado junto a habilidades de liderazgo y negociación.

En la Figura 1 puede observarse la interrelación entre los elementos anteriores, categorizan un administrador educativo deseable para una administración exitosa. Se evidencia como, el administrador educativo es consciente sobre las características dirigentes que debe tener con respecto a sus subordinados para asegurar una gestión exitosa.



Fuente. Obtenido con base en información extraída del cuestionario 1.

En la figura anterior se observan los elementos medulares externados por el director del centro educativo y que considera necesarios y oportunos para una administración exitosa, obtenidos a partir del análisis de las respuestas correspondientes al cuestionario 1, preguntas 5 a la 8, referidas a la concepción y necesidad sobre el perfil que se debe tener para administrar adecuadamente una institución educativa.

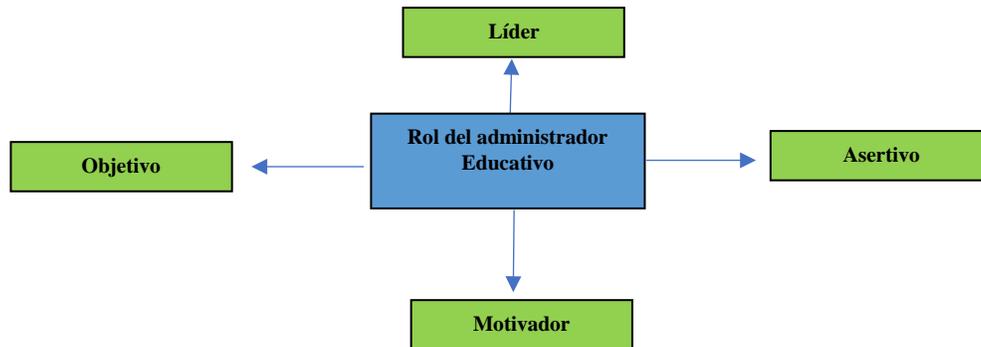
Con respecto a la caracterización de la administración del director de centro educativo se aplicó un segundo cuestionario al director del liceo San Antonio, donde los ejes anteriores figuran en forma repetitiva, lo que responde al objetivo general, al externar la necesidad de implementar acciones para una gestión exitosa. Aquí los perfiles caracterizados por los ejes de la figura constan el fin primordial de la investigación.

Se le preguntó también por el perfil deseado según su perspectiva para el personal y manifestó que la colaboración el compromiso y la organización son los elementos más importantes de su parte a considerar en su personal.

## Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo

Figura 2

*Caracterización del Administrador Educativo*



Fuente. Obtenido con base en información extraída del cuestionario 2.

Además de lo anteriormente expuesto se evidencia en la Figura 2 los elementos centrales que debe poseer un administrador, como de lo externado a través de la información obtenida en el 2 cuestionario, preguntas 1 a la 12. Se evidencian características personales, deseables, en la jefatura del liceo San Antonio. Cada uno de los ejes de la Figura 2 se constituye en el pilar de lo expresado por el director con respecto al currículo actitudinal que posee como administrador de la institución y señala aún más que debe tener todo administrador educativo.

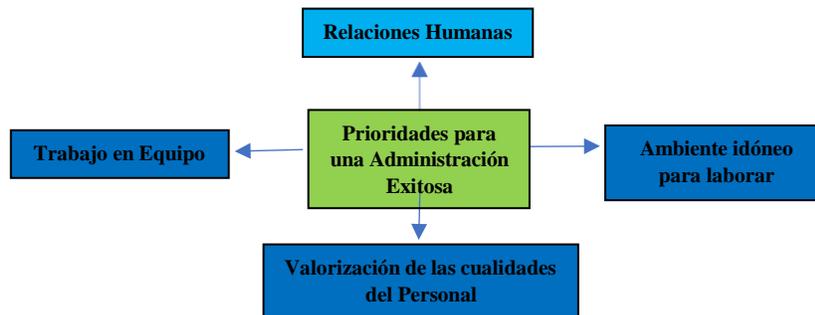
Seguidamente se aplicó un tercer cuestionario, orientado a la valorización de la gestión administrativa por parte del personal docente y administrativo. Se evidencio como elementos integradores en la caracterización que hace el personal en su conjunto, preguntas 1 a la 12, sobre el tipo de administración que poseen que, no es suficiente contar con conocimientos técnicos ni teóricos para dirigir la institución. Sino que se hace necesario priorizar en habilidades y competencias que permitan realizar las tareas del administrador educativo, de una manera óptima.

Se enfatiza en valores éticos, en liderazgo y capacidad operativa. Con respecto a este punto las preguntas 1 a la 4 de la sección segunda, ponen de manifiesto la necesidad de optimizar el recurso humano, incentivarlo. El aporte colaborativo y la toma de decisiones son rubros que se repiten constantemente en las respuestas otorgadas.

## Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo

Figura 3

*Prioridades a Favor de una Administración Exitosa*



Fuente. Obtenido con base en información extraída del cuestionario 3.

Se puede observar como en la Figura 3 se representan los elementos integradores que tanto el personal administrativo y docente, han expuesto como necesarios en el desarrollo de una gestión tendiente al liderazgo, valores y además éxito.

Los esfuerzos de la administración en el apartado de los pasos a seguir por la jefatura para una administración exitosa son redundantes por los participantes, indicando la necesidad de incentivar los mismos.

En la misma línea se mencionó varias veces por los participantes elemento de las relaciones humanas como puente para el mejoramiento del entorno laboral,

Así mismo con respecto a la caracterización o tipificación del director idóneo en una institución educativa, la Tabla 1 contiene los aspectos sobresalientes acorde a lo señalado por el director en sus respuestas. para una gestión exitosa.

## Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo

Tabla 1

### Características que debe poseer un director para una gestión exitosa

Característica	Ejemplo
<b>Administración Exitosa</b>	Tolerancia para visualizar características propias del personal Negociación oportuna Priorizar y reorientar objetivos
<b>Liderazgo</b>	Flexibilidad Capacidad de toma de decisiones Estar dispuesto a escuchar propuesta
<b>Valores</b>	Unión de grupo Sincronía Trabajo en equipo

Fuente. Obtenido con base en información extraída del cuestionario 1.

Se requiere de flexibilidad, capacidad de toma de decisiones, para asumir una administración exitosa, el liderazgo y los valores en su conjunto son enunciados por el director, hacia el perfil que se desea alcanzar.

Otro aspecto representado en la Tabla 1 a saber, es la tolerancia, como subconjunto del eje principal, dentro de los valores que más se señalan por los sujetos influyentes en la administración exitosa están; la unión de grupo, la sincronía y el trabajo en equipo.

Con respecto a la Caracterización de la gestión administrativa (Cuestionario2), se define en virtud de los valores y la capacidad de liderazgo. Así mismo en la Tabla 2 se detallan los elementos presentes y señalados como insumos para el cumplimiento de metas, la eficiencia, la eficiencia y la Negociación.

Tabla 2

### Cumplimiento de Metas y Objetivos en la Gestión Administrativa

Característica	Ejemplo
<b>Eficiencia</b>	Delimitación de metas Calidad del trabajo Planificación Oportuna
<b>Efectividad</b>	Mejoramiento continuo Delimitación de metas Grado de cumplimiento
<b>Negociación</b>	Logro de objetivos Imparcialidad Calidad del ambiente de trabajo

Fuente. Obtenido con base en información extraída del cuestionario 2.

### **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

Como se observa en la Tabla 2, se señalan elementos que se interrelacionan para dar cumplimiento a lo planeado, el director expresa como el cumplimiento de metas evidencia una interdisciplinariedad en todas las dimensiones.

Aunque se expresa también que el logro de objetivos requiere de imparcialidad, y liderazgo y que las áreas más críticas de la institución engloban gran necesidad de eficiencia y efectividad.

Se agrupan debido a su prioridad subconjuntos de conductas que deben de ser tomadas en cuenta para alcanzar una administración exitosa, lo cual es recurrente en lo expresado por el director en el cuestionario 2 y por el resto de los participantes posteriormente.

Con respecto a la percepción sobre calidad de la gestión administrativa en la Tabla 3 se priorizan acorde a lo expresado por el personal docente y administrativo aspectos considerables a desarrollar e incentivar. Nótese como nuevamente se insiste en las relaciones interpersonales, la ética y el ambiente de trabajo. Lo que los convierte en insumos para entender el contexto en el que se desarrolla esta jefatura.

Se evidencia como aflora una preocupación por la capacidad proactiva de la administración para gerencia cada uno de los aspectos citados.

**Tabla 3**

**Percepción sobre la calidad de la Gestión Administrativa de la Jefatura por parte del personal Docente y Administrativo**

<b>Característica</b>	<b>Ejemplo</b>
Interrelaciones Personales	No arbitraria, Positiva Influyente en Metas y Objetivos Respetuosas, Prioritarias Incluyentes, Integradoras
Ética Profesional	Indispensables en el trabajo realizado Acordes al nivel de atribución que se maneja
Ambiente de Trabajo Adecuado	Dentro del PAT debe de considerarse  Positivo necesario e influyente en la metas y objetivos Influye en la salud mental Oportuno y necesario para el trabajo que se realiza

Fuente. Obtenido con base en información extraída del cuestionario 3.

### **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

Considerando que aspectos como la arbitrariedad, el grado de atribución que se maneja para decidir, y manejar lo que es oportuno y necesario, se puede constatar que la visión que tienen los participantes sobre la calidad de la gestión administrativa puede ser mejorada y enriquecida con los insumos de toda la población institucional.

Se percibe entonces, a la ética como la forma que se actúa, si se cumple los objetivos, se sobreentiende que se posee una ética acorde a los valores de rectitud y honradez. Dicho de otra forma, en específico debido se espera efectos determinados a cardes y armónicos con la ética que se posea.

Aunque en forma aleatoria la ética, las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo son externados como parte de las respuestas del cuestionario 3 para cada participante, las mismas se encuentran presentes en todo lo que manifiestan con respecto a la valorización que hacen de la misma administración.

## **Discusión**

Con respecto al objetivo general de la investigación, cuando se analiza en particular los procesos de gestión en el liceo San Antonio, se encuentran algunos vacíos que afectan el proceso gerencial, para lograr conducir a la eficiencia y a la negociación. Con respecto a las preguntas generadoras 1 y 2, los procesos gerenciales caracterizados por una actitud incluyente de parte del director se vuelve una necesidad inmediata, el punto o camino para conseguirlo es el director y en forma articulada los aportes del personal.

La teoría administrativa plantea la necesidad de encontrar consensos, conectores que permitan lograr metas y materializar objetivos. La visión del personal administrativo y docente confluye en procesos de gestión mediados por la tolerancia, el respeto y un profundo entendimiento acerca del papel y valor que tienen todos los miembros de la comunidad educativa.

Lo establecido en las preguntas generadoras relativas a la metodología para gerenciar procesos exitosos, evidencian en lo expuesto por los participantes, una necesidad creciente de ambientes de trabajo adecuados, además de liderazgo y efectividad como camino para alcanzar esa gerencia de alcance exitoso.

## **Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo**

Cuando se reflexiona en los términos en los que se debe de desarrollar una gerencia de centro educativo, se problematiza por parte, por ejemplo, de los docentes, en la forma en que los procesos de gestión, liderazgo y valores deben de seguirse, queda claro la necesidad de una planificación y práctica estratégica junto a procesos de entendimiento integral de todo el personal.

Con respecto a los objetivos específicos referidos a la distinción de los procesos de gestión para optimizar el recurso humano y conducir a procesos éticos, se halló una gran preocupación en el personal administrativo, por implementar la negociación, el asertividad y la capacidad para tomar decisiones. En relación con los procesos y formas para lograrlo se constata la idea del equilibrio entre las atribuciones del director y la efectividad de esta en forma operacional en el contexto de trabajo.

Por su parte, las preguntas generadoras y los objetivos específicos, resaltan que, dentro de las características de una gestión eficaz, destacan aspectos como; los señalados por los docentes en los instrumentos aplicados; la importancia de contar con estrategias, tener una planificación clara que permita seguir los pasos y llevar a cabo el proceso y además, lograr un trabajo en equipo. Sobre esto, como núcleo común, tanto el director, los docentes y el personal administrativo, evidencian en sus percepciones, la necesidad de; tener plena conciencia hacia el cambio para lograr avanzar. , el perfeccionamiento de métodos de interrelación personal y la necesidad de clarificar metas y objetivos

Relacionado con lo anterior, como parte de la caracterización que se hace a través del cuestionario 3 para docentes y personal administrativo, se logra establecer que el gestor educativo debe contar no solo con conocimientos teóricos, sino que se hace indispensable tener múltiples competencias para aplicarlas dentro de su área. Además, para lograr con éxito una gestión eficaz es fundamental tomar en cuenta las implicaciones de las metodologías asertivas y tomar las decisiones respectivas referentes a ellas. Se encontró que existen gran cantidad de aspectos que se deben tomar en cuenta para obtener resultados positivos. No solo se presenta la necesidad de una planificación y puesta en práctica estratégica sino también la urgente necesidad de una valoración cualitativa hacia todos los integrantes de la comunidad educativa.

## Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales en la administración del Centro Educativo

### Conclusiones

- La gestión administrativa influye notablemente en la puesta en práctica de procesos gerenciales exitosos. Lo anterior queda evidenciado en lo expresado por los participantes en los instrumentos aplicados señalando su pertinencia e impacto positivo. Este aspecto se respalda en las evaluaciones que se implementan todos los años desde el personal hacia la jefatura, y que, además, se toman como insumos para mejorar. Así mismo el estudio de casos en este sentido evidencia como a partir de una situación compleja, como lo son las relaciones humanas, puede esbozarse una caracterización del perfil profesional y ético de un director, como lo establece Echeverría 2010, cuando resalta los estudios de casos como herramientas pertinentes para analizar casos particulares.
- Optimizar el recurso humano, se relaciona grandemente con la necesidad de cohesión de los participantes según el análisis de la información recabada. Además, se constituye en un factor positivo en las relaciones interpersonales, las cuales inciden en el mejoramiento del ambiente de trabajo. La Visión y Misión institucional, se encuentran íntimamente relacionadas con la planificación que se hace todos los años como plan operativo. Además, la relación entre éxito y cohesión queda evidenciado por Monge 2017 al indicar que la ausencia de cohesión por parte de las jefaturas hacia sus subalternos puede desencadenar en el fracaso de algunas de ellas.
- Los procesos de negociación, influyen en el ambiente de trabajo, en las relaciones interpersonales y cumplimiento de metas, lo cual se retrata en lo expresado por los oficinistas y docentes a la hora que se les indago por cada uno de dichos aspectos. Aunado a lo anterior definir los ámbitos dentro de los cuales, debe de aplicarse un criterio técnico y renovado, hacia la administración es una preocupación presente en cada uno de los participantes y que se evidencia en el proceso educativo. En el ámbito administrativo es imperativo tomar como insumos para su valoración los aspectos señalados anteriormente, pues como lo señalan los participantes sujetos de esta investigación y como insumo teórico, Saucedo 2016, estructurar y capacitar en dichos aspectos al personal de la institución se constituye en un camino para lograr el éxito.

## Referencias bibliográficas

- Echeverría, R. B. (2013). *Investigación, Un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: Euned..
- Espinoza, J. (2008). *La resolución de problemas en la enseñanza de las matemáticas: una experiencia con la función exponencial, polígonos y estadística* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Madriz, A. C. (2016). *La Investigación y las Ciencias*. Barcelona, España: Iberoamericana.
- Monge, A. Q. (2017). *Evaluación del Administrador como punto medular de la calidad. Macro*. San José, Costa Rica: EUNA.
- Municipalidad de Desamparados. (2000). *Breve Historia del Cantón desamparadeño*. San José, Costa Rica: Municipalidad Desamparados.
- Municipalidad de Desamparados. (2017). *Breve Historia del Cantón desamparadeño*. San José, Costa Rica: Municipalidad Desamparados.
- Oreamuno, I. C. (2016). *La Efectividad en los Procesos de Investigación*. San José, Costa Rica: EUNA.
- Ramírez, G. (2006). *Funciones y Deberes del Administrador y Administradora Educativa*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Rojas, M. I. (2016). *Análisis y Recopilación de Datos*. San José, Costa Rica: EUNA.
- Sauceda, E. B. (2016). *Análisis de la Gestión Educativa desde un principio Gerencial orientado a la generación de expectativas positivas en el ámbito educativo*. Barcelona, España: Iberoamericana.

# **Anexos**

## **Anexos N°1 Instrumentos aplicados**

## Instrumento 1: Diagnóstico

### Terma a desarrollar en el artículo:

Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales, en la administración del Centro Educativo

### Instrumento de Diagnóstico

Universidad Internacional San Isidro Labrador

**Descripción del Instrumento:** El presente instrumento corresponde a un diagnóstico que tiene la finalidad de recabar información relevante con respecto a la realidad del centro, educativo referidos al tipo de jefatura, personal a cargo, Misión, Visión, ubicación.

**Objetivo General:** Analizar información concerniente al funcionamiento general de la institución educativa, para poder generar un panorama claro del tipo de jefatura y gestión que se desarrolla y de cómo esta influye en los procesos de gestión y administración del mismo.

**Responsable:** Marlon Cisneros Segura.

**Instrucciones:** La presente guía consta de dos partes, respectivamente la parte A y B. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su percepción.

### Parte A. Sección Administrativa

A continuación, se le presenta una serie de preguntas relacionadas con información administrativa.

1. Nombre del Centro Educativo: \_\_\_\_\_.

Provincia \_\_\_\_\_. Cantón \_\_\_\_\_. Distrito \_\_\_\_\_.

2. Tipo de dirección \_\_\_\_\_. Jornada \_\_\_\_\_.

3. Nombre del Director \_\_\_\_\_.

4. Modalidad Académica \_\_\_\_\_.

### Parte B. Caracterización Gestión Administrativa

A continuación, se le presenta preguntas respecto a la caracterización de la gestión administrativa del centro educativo.

5. ¿Qué importancia tienen los espacios de negociación, entendimiento y respeto a la ética profesional dentro de la administración del centro educativo?

---

---

---

---

6. ¿Según su criterio qué aspectos engloban una administración de centro educativo exitosa?

---

---

---

---

7. En relación con la calidad del servicio educativo que se brinda ¿Cómo influye la optimización del recurso humano en la misma?

---

---

---

---

8. ¿Qué aspectos se han tomado en cuenta dentro de la Misión y Visión del centro educativo, para canalizar procesos de gestión exitosos enfocados al cumplimiento de metas y al mejoramiento de los procesos de enseñanza dentro de la institución?

---

---

---

---

## Instrumento 2: Cuestionario para el Director

### Universidad Internacional San Isidro Labrador

**Descripción del Instrumento:** El presente instrumento corresponde a un cuestionario, que tiene la finalidad de recabar información relevante con respecto a la labor administrativa de la jefatura de la institución y su apreciación, con respecto al tema de Gestión, Liderazgo y Valores dentro de la administración del centro educativo.

**Objetivo General:** Analizar la eficacia de procesos de gestión, liderazgo y valores en el personal administrativo y docente del Liceo de San Antonio de Desamparados, mediante espacios de negociación, entendimiento y respeto a la ética profesional, con el fin de optimizar los recursos humanos de la institución y conducir a buen término los objetivos de la institución educativa para el tercer cuatrimestre del 2021.

**Interlocutor** Marlon Cisneros Segura.

### Cuestionario 2 . Director

**Instrucciones:** El presente cuestionario consta de dos partes, respectivamente la parte A y B. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda según su percepción.

**Parte A.** Las preguntas que se plantean a continuación se relacionan con la calidad de la gestión administrativa de la jefatura que usted representa y del nivel de logro de los objetivos planteados. Responda acorde a su percepción en cada caso.

1. ¿El nivel de logro del cumplimiento de metas y objetivos en una institución educativa dependen exclusivamente de las decisiones que tome el director de la institución? Justifique su respuesta.

---

---

---

---

2. A la hora de la toma de decisiones ¿Considera que se debe tomar en cuenta el aporte del personal a su cargo? Justifique su respuesta.

---

---

---

3. Con respecto a las metas y objetivos planeados en la institución a su cargo ¿Considera que la negociación con el personal es un punto vital para llevarlas a pleno cumplimiento? Explique

---

---

---

---

4. Con respecto al grado de autonomía en la toma de decisiones que ostenta, ¿Cree que las decisiones deben tomarse en forma unilateral?

---

---

---

---

5. ¿Considera que la Planificación Estratégica dentro del quehacer de su jefatura debe tomar en cuenta la implementación de buenas interrelaciones entre sus subalternos? Explique

---

---

---

---

6. ¿Considera que la gestión, liderazgo y valores en una institución educativa debe ser el fin primordial de toda jefatura? Explique

---

---

---

---

7. ¿El Plan Anual de Trabajo (PAT) debe incorporar como punto medular para su cumplimiento los principios de negociación, imparcialidad, y liderazgo? Explique

---

---

---

---

8. ¿Dentro del perfil profesional que todo director desea para su institución, que aspectos considera idóneos, para el personal a su cargo? Explique ampliamente

---

---

---

---

9. ¿Dentro de su autoevaluación con respecto al logro de las metas planteadas debe considerar el ambiente de trabajo y la dedicación como factores a considerar ? Explique

---

---

---

10. ¿La colaboración, el compromiso y la organización debe de ser un parámetro a considerar dentro del tipo de personal que desea tener? Explique

---

---

---

11. Así como lo haría con el mejoramiento del plantel educativo ¿Considera que los recursos financieros y materiales deben de orientarse a la mejora del recurso humano en su institución? Explique

---

---

---

12. ¿Desde el punto de vista de su gestión, el mejoramiento del recurso humano es algo que debe planificarse y ejecutarse periódicamente? Explique

---

---

---

**Parte B.** A continuación, se despliegan preguntas referentes al tema de trato, mejoramiento, incentivo del recurso humano, sírvase contestar ampliamente a corre a la percepción que posea para cada caso.

1. ¿Qué aspectos considera, deben de tomarse en cuenta para el mejoramiento de relaciones entre la jefatura del centro educativo y el personal?

---

---

---

2. ¿Cuándo se refiere a la toma de decisiones, que valoración le merece el trabajo en equipo?

---

---

---

3. ¿Con respecto a su labor como director del Liceo de San Antonio que aspectos considera relacionados con la ética profesional cruciales para la obtención de buenos resultados?

---

---

---

4. ¿Qué aspectos considera desde el punto de vista de los recursos humanos deben mejorarse para llevar a buen término una buena administración educativa?

---

---

---

5. Dentro del tema “Gestión, Liderazgo y Valores”, ¿Qué aspectos considera necesarios reforzar para el cumplimiento de metas y el buen entendimiento del personal a su cargo?

---

---

---

## **Instrumento 3: Cuestionario para personal Docente y Administrativo**

**Universidad Internacional San Isidro Labrador**

**Descripción del Instrumento:** El presente instrumento corresponde a un cuestionario que tiene la finalidad de recabar información relevante con respecto a la labor administrativa de la jefatura de la institución y su apreciación por parte del resto del personal; oficinistas, auxiliares y docentes.

**Objetivo General:** Analizar la eficacia de procesos de gestión, liderazgo y valores en el personal administrativo y docente del Liceo de San Antonio de Desamparados, mediante espacios de negociación, entendimiento y respeto a la ética profesional, con el fin de optimizar los recursos humanos de la institución y conducir a buen término los objetivos de la institución educativa para el tercer cuatrimestre del 2021.

**Interlocutor.** Marlon Cisneros Segura.

### **Cuestionario 2. Personales docentes, administrativo, docentes**

**Instrucciones:** La presente entrevista consta de dos partes. La parte A y la parte B, la parte A consta de una serie de preguntas cerradas. La parte B consta de una serie de preguntas abiertas.

Parte A. Las preguntas que se plantean a continuación se relacionan con la calidad de la gestión administrativa de parte del director de la institución y de la percepción que usted maneje al respecto. Sírvase contestar ampliamente según su criterio para cada caso.

1. ¿Considera que debe de existir una adecuada interrelación entre el director y sus subalternos para el logro de las metas planteadas? Explique

---

---

---

2. ¿El éxito en la labor de un director de centro educativo depende del grado de entendimiento con su personal? Explique

---

---

---

3. ¿En el planteamiento de metas y objetivos de la institución debe de ser considerado el aporte del personal de la institución? Explique

---

---

4. ¿Es importante planificar acciones para desarrollar buenas interrelaciones entre el personal y el directivo? Explique

---

---

5. ¿Es la ética profesional un aspecto a tomar en cuenta dentro de labor de un director de centro educativo? Explique

---

---

6. ¿Es la mediación un factor clave a tomar en cuenta dentro de la resolución de conflictos, por parte de la dirección del colegio? Explique

---

---

7. ¿El desarrollo de interrelaciones positivas entre el personal debe ser tarea principal del director de la institución? Explique

---

---

8. ¿El mejoramiento del ambiente de trabajo es un aspecto en el que el director debería centrarse periódicamente? Explique

---

---

9. ¿Determina el trabajo en equipo el logro de las metas planteadas por la dirección del centro educativo? Explique

---

---

10. ¿Es responsabilidad del director incentivar las cualidades que desea en su personal? Explique

---

---

11. ¿Desde su óptica considera que la valorización del personal debe de ser un punto por considerar por la dirección para el logro de metas y objetivos? Explique

---

---

---

12. ¿Debe de ser tomado en cuenta el sentir del personal a la hora de la planificación del trabajo de la institución? Explique

---

---

---

Parte. B. A continuación, se despliegan preguntas referentes al clima organizacional e interrelaciones entre el personal docente, administrativo y la jefatura. Sírvase contestar ampliamente a correr a la percepción que posea para cada caso.

1. En relación con el recurso humano ¿Qué aspectos considera debe de fortalecer la dirección del centro educativo?

---

---

---

2. ¿Qué aspectos o cualidades debe de tener un director de centro educativo para que se pueda promover un buen ambiente de trabajo?

---

---

---

3. ¿Qué tipos de recursos considera esenciales para la implementación del trabajo en equipo en la institución ( dirección- personal administrativo y docentes).

---

---

---

4. ¿Qué aspectos considera , deben de tomarse en cuenta para que exista una buena labor administrativa por parte del director del centro educativo?

---

---

---

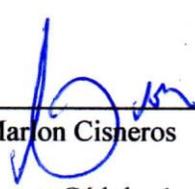
## **Anexos N°2 Declaración Jurada**

### **Declaración jurada**

Yo, Marlon Cisneros Segura cédula de identidad 1-10760214 estudiante de la Universidad San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulado Gestión, Liderazgo y Valores, insumos primordiales, en la Administración del centro educativo.

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Heredía, Central, Fátima a los 08 días del mes de noviembre del año 2021.



---

Marlon Cisneros

Segura Cédula: 1-

1076-0214