

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA)



ESCUELA DE POSTGRADO MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

LA INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DE LOS GESTORES EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS CENTROS SECUNDARIOS DE JORNADA EXTENDIDA DEL DISTRITO EDUCATIVO 16-03 DE CEVICOS, AÑO ESCOLAR 2015-2016.

INFORME FINAL DE TESIS PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION, MENCIÓN GESTIÓN DE
CENTROS EDUCATIVOS

SUSTENTADO POR:

MARIA COLOMÉ DIAZ	MAT. 15-3234
JUANA PASTORA LIRIANO ROSARIO	MAT. 15-3242
JOSÉ WILSON GUEVARA CONTRERAS	MAT. 15- 3241

ASESORA:

DR. MAGDALENA CRUZ

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS,
REPUBLICA DOMINICANA.
FEBRERO, 2016.**

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE DE TABLAS	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IV
COMPENDIO	V
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Planteamiento del problema	5
1.3 Formulación del problema	8
1.3.1 Sistematización del problema	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
1.5 Justificación de la investigación	10
1.6 Delimitación del estudio	11
1.7 Limitaciones del estudio	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 Marco contextual	14
2.1.1 Aspectos Relativos al municipio de Cevicos	14

2.1.2 Aspecto educativo del objeto de estudio	14
2.1.3 Centro Educativo de Educación Secundaria Fernando Arturo de Meriño	15
2.1.4 Centro Educativo de Educación Secundaria Socorro del Rosario Sánchez	17
2.1.5 Centro Educativo de Educación Secundaria Juan Tomás Díaz	19
2.1.6 Centro Educativo de Educación Secundaria Ramón María Domínguez	20
2.2 MARCO TEÓRICO	21
2.2.1 CONCEPTO DE LÍDER Y SU TIPOLOGÍA	21
2.2.2 Tipo de liderazgo empleado por el gestor	22
2.2.3 Liderazgo que emplea el gestor	24
2.2.3.1 El liderazgo transformacional	25
2.2.3.2 Elementos característicos del gestor educativo con liderazgo transformacional	26
2.2.4 Concepto de gestor	27
2.2.4.1 Funciones del puesto de gestor o director	28
2.2.4.2 Requisitos a cumplir para ser gestor o director de un centro educativo	29
2.2.4.3 Impacto del liderazgo del gestor	29
2.2.5.1 Gestión De Centro Educativo	34
2.2.5.2 Los organismos de participación (Equipo de gestión)	34
2.2.5.3 Funciones y tareas del equipo de gestión figuran: Dentro de las funciones definidas en el Manual Operativo de Centro Público (2014).	36
2.2.5.4 Los comités de cursos y las APMAE	37
2.2.5.5 Funciones de los comités de cursos y las APMAE	38
2.2.5.6 Los consejos de estudiantiles	40
2.2.6 Existencia de los planes y proyectos	41
2.2.7 Nivel de integración de la comunidad educativa en las actividades de los centros educativos	43
2.2.8.1 De la planificación del trabajo	44
2.2.8.2 De la administración de bienes muebles, el control de activos fijos y materiales gastables.	45
2.2.8.3 Sobre el mantenimiento de la infraestructura escolar:	45
2.2.8.4 De la asistencia y cumplimiento de horario	46
2.2.8.5 Entrega de informes, reportes, certificados	46
CAPÍTULO III:	48
MARCO METODOLOGICO	48
3.1 Diseño, tipo de investigación y método	49
3.1.1 Diseño de la investigación	49

3.1.2 Tipo de investigación	50
3.1.3 Método	50
3.2 Técnicas e instrumentos	51
3.3 Población	52
3.4 Procedimiento para la recolección de los datos.	53
3.5 Procedimiento para el análisis de los datos	53
3.6 Validez y confiabilidad de los datos	54
CAPÍTULO IV	55
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	55
CAPITULO V	83
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	83
5.2. Discusión de los resultados.	84
5.3 Conclusiones	99
5.4 Recomendaciones	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
APÉNDICES	111
Glosario de términos	112
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	113
Instrumentos	117
INFORME DEL DEPARTAMENTO DE SUPERVISIÓN EVALUACIÓN Y CONTROL	140
Organigrama de Centro Educativo	150
CENTROS OBJETO DE ESTUDIO	151

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Título</i>	<i>Página</i>
Tabla 1: El gestor mantiene el liderazgo hacia el personal bajo su dependencia	57
Tabla 2: El gestor impone sus propias reglas y autoridad	58
Tabla 3: El gestor distribuye el trabajo entre los demás miembros del equipo de gestión	59
Tabla 4: El gestor debe ser carismático y divertido con el personal bajo dependencia	60
Tabla 5: El gestor propicia un ambiente de trabajo armonioso, agradable y participativo	61
Tabla 6: El gestor permite que el personal bajo su dependencia tome sus propias decisiones	62
Tabla 7: Existencia de un equipo de gestión en el centro educativo.	63
Tabla 8: Si los profesores forman parte del equipo de gestión del centro educativo	64
Tabla 9: En el centro educativo funcionan los organismos cogestión.	65
Tabla 10: En el centro educativo, las decisiones, propuestas y actividades son aprobadas por el equipo de gestión	66
Tabla 11: El gestor hace uso de los criterios establecidos en el manual operativo.	67
Tabla 12: Si el gestor vela porque los organismos que funcionan en el centro.	68
Tabla 13: el gestor realiza la labor con calidad.	69
Tabla 14: el gestor hace cumplir el horario de trabajo.	70
Tabla 15: el centro educativo cumple con todas las actividades contempladas en los diferentes planes.	71
Tabla 16: vigencia del plan estratégico del centro educativo.	72
Tabla 17: los planes y proyectos que se implementan en el centro.	73
Tabla 18: el centro educativo cuenta con organismos de participación.	74

Tabla 19: el gestor supervisa los trabajos y acciones que realizan los organismos de participación.	75
Tabla 20: el técnico distrital encargado de participación comunitaria supervisa los trabajos.	76
Tabla 21: como se evidencia el impacto del liderazgo en los procesos administrativos.	77
Tabla 22: el gestor ha podido lograr que el equipo de gestión y cogestión se sientan comprometidos con la buena gestión y administración.	79
Tabla 23: el gestor entrega con antelación al resto del personal los trabajos a realizar.	80
Tabla 24: el gestor remite a tiempo los informes y documentos requeridos por las altas instancias del sistema educativo.	81
Tabla 25: el gestor considera que el personal administrativo es eficiente en la labor que realizan.	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Título</i>	<i>Página</i>
Gráfico 1: El gestor mantiene el liderazgo hacia el personal bajo su dependencia	57
Gráfico 2: El gestor impone sus propias reglas y autoridad	58
Gráfico 3: El gestor distribuye el trabajo entre los demás miembros del equipo de gestión	59
Gráfico 4: El gestor debe ser carismático y divertido con el personal bajo dependencia	60
Gráfico 5: El gestor propicia un ambiente de trabajo armonioso, agradable y participativo	61
Gráfico 6: El gestor permite que el personal bajo su dependencia tome sus propias decisiones	62
Gráfico 7: Existencia de un equipo de gestión en el centro educativo.	63
Gráfico 8 : Si los profesores forman parte del equipo de gestión del centro educativo	64
Gráfico 9: En el centro educativo funcionan los organismos cogestión.	65
Gráfico 10: En el centro educativo, las decisiones, propuestas y actividades son aprobadas por el equipo de gestión	66
Gráfico 11: El gestor hace uso de los criterios establecidos en el manual operativo.	67
Gráfico 12: Si el gestor vela porque los organismos que funcionan en el centro.	68
Gráfico 13: el gestor realiza la labor con calidad.	69
Gráfico 14: el gestor hace cumplir el horario de trabajo.	70
Gráfico 15: el centro educativo cumple con todas las actividades contempladas en los diferentes planes.	71
Gráfico 16: vigencia del plan estratégico del centro educativo.	72
Gráfico 17: los planes y proyectos que se implementan en el centro.	73

Gráfico 18: el centro educativo cuenta con organismos de participación.	74
Gráfico 19: el gestor supervisa los trabajos y acciones que realizan los organismos de participación.	75
Gráfico 20: el técnico distrital encargado de participación comunitaria supervisa los trabajos.	76
Gráfico 21: como se evidencia el impacto del liderazgo en los procesos administrativos.	78
Gráfico 22: el gestor ha podido lograr que el equipo de gestión y cogestión se sientan comprometidos con la buena gestión y administración.	79
Gráfico 23: el gestor entrega con antelación al resto del personal los trabajos a realizar.	80
Gráfico 24: el gestor remite a tiempo los informes y documentos requeridos por las altas instancias del sistema educativo.	81
Gráfico 25: el gestor considera que el personal administrativo es eficiente en la labor que realizan.	82

COMPENDIO

El presente trabajo de investigación se titula: La Incidencia del Liderazgo de los Gestores en los Procesos Administrativos de los Centros Secundarios de Jornada Extendida del Distrito Educativo 16-03 de Cevicos, Año Escolar 2015-2016. El mismo fue sustentado por los licenciados: María Colomé Díaz, Juana Pastora Liriano Rosario y José Wilson Guevara Contreras. El cual tuvo como objetivo general: Determinar la incidencia del liderazgo de la gestión en los procesos administrativos de calidad en los centros secundarios de jornada extendida del distrito educativo 16-03 de Cevicos, año escolar 2015-2016.

Esta investigación surge luego de revisar y analizar los reportes de la Unidad de Supervisión, Evaluación y Control del Distrito Educativo 16-03 de Cevicos 2014-2015, donde los investigadores se percataron de que existe preocupación en relación a la vinculación que hay con el nivel de integración de los actores del proceso educativo, en cuanto a la gestión de los directores y la articulación en los procesos administrativos desde el punto de vista de su accionar, en la toma de decisiones y en la ejecución de los planes y proyectos administrativos de los centros educativos del Nivel Secundario que funcionan bajo la modalidad Jornada Extendida del Distrito Educativo 16-03 de Cevicos, por lo que es de vital importancia determinar la causa que origina dicha situación.

Este estudio viene a facilitar informaciones de primera mano sobre la situación real, de cómo se conjugan las acciones administrativas para lograr los objetivos planteados en los centros educativos de secundaria de jornada extendida del Distrito Educativo 16-03 de Cevicos, en el año escolar 2015. Además podría incidir en la gestión institucional de estos centros de tal manera que provoque una reflexión del equipo directivo y sobre la manera en que se vienen desempeñando para lograr los objetivos de la institución.

El diseño que se utilizó en la investigación fue no experimental y el tipo de estudio es documental y de campo, en vista que la Investigación documental; para analizar los datos se utilizaron los métodos: deductivo y el analítico-sintético. Para la realización de la investigación se utilizaron las técnicas de la encuesta y grupos focales, por considerarlas las más idóneas para la obtención de los hallazgos que resulten del estudio. La población que participó en el estudio estuvo compuesto por: El director del distrito, los técnicos distritales de las áreas: participación comunitaria, orientación y psicología, jornada escolar extendida, bienestar estudiantil, y supervisión y control, quienes son los más vinculados con el tema objeto de estudio.

También participaron los cuatro gestores, tres Sub-Directores, dos coordinadores, siete orientadores y/o psicólogos, 39 profesores, cinco secretarios y/o digitadores, 33 presidentes de consejo de curso y 33 padres coordinadores de comité de curso de los centros objeto de estudio. Para el procesamiento y análisis de los datos se realizó un conteo en físico para determinar la periodicidad de cada una de las respuestas de las preguntas de los cuestionarios. Los resultados están presentados por medio de tablas de frecuencias simples y por cientos (%) con sus respectivas descripciones o análisis.

El presente estudio arrojó las siguientes conclusiones: Se comprobó que el liderazgo que ejercen los gestores de los centros educativos objeto de estudio es democrático y participativo; los gestores de los centros objeto de estudio no siempre observan un comportamiento acorde a la función que desempeñan y que en algunas ocasiones, las funciones del gestor es ejercida por otro miembro del equipo de gestión o por un docente, lo cual se constituye en un exceso de democracia. En lo concerniente al funcionamiento de los equipos de gestión en los centros objeto de estudio existen y funcionan los equipos de gestión y cogestión, aunque su funcionamiento es bastante limitado por los gestores, en cuanto al rol que deben desempeñar, lo que también contribuye a su limitada participación en el centro, coincidiendo con lo que plantea el grupo focal.

Los planes y proyectos que existen en los centros educativos tienen vigencia pertinente en cuanto al tiempo y están adecuadamente estructurados. Se concluye además, que hay divergencia en las opiniones acerca del grado de ejecución y la aplicabilidad de los mismos, ya que existe la percepción de que solo se elaboran para llenar requisitos cuando se realizan supervisiones o acompañamientos.

Se comprobó que los centros educativos objeto de estudio del Nivel Secundario del Distrito Educativo 16-03 de Cevicos, poseen organismos de participación constituido y funcionando. En cuanto al impacto de los planes y proyectos se comprobó que han podido lograr que los equipos de gestión y cogestión se sientan comprometidos con la buena gestión y administración del centro educativo.

Se recomienda:

- Que los gestores de los centros participen activamente en los seminarios, talleres y capacitaciones que ofrece el Distrito Educativo, la Regional de Educación y el MINERD, en procura de la mejora del liderazgo y la calidad educativa.
- Que el técnico encargado de participación comunitaria además de conformar de los organismos de participación de los centros educativos le de seguimiento constante para verificar su funcionamiento y necesidades.
- Que se vuelvan a implementar en los centros educativos los cuadernos de padres y que también se elaboren cuadernos para los coordinadores de consejos de curso.
- Desarrollar talleres sobre relaciones humanas y atención al cliente para que puedan darles mejor atención a los usuarios que acuden al centro a solicitar algún servicio.
-

CONCLUSIONES

Al arribar a la parte final del presente trabajo de investigación cuyo objetivo es determinar la incidencia del liderazgo de la gestión en los procesos administrativos de calidad en los centros secundarios de jornada extendida del Distrito Educativo 16-03 de Cevicos, año escolar 2015-2016, se emiten las siguientes conclusiones:

- 1) **Objetivo específico No. 1: Identificar el tipo de liderazgo utilizado por el gestor en el proceso administrativo para facilitar y hacer más eficiente su gestión en los Centros Educativos de Secundaria de Jornada Extendida del Distrito Educativo 16-03 de Cevicos, en el Año Escolar 2015-2016.**

Se comprobó que el liderazgo que mayormente ejercen los gestores al personal que labora bajo su dependencia es el democrático y participativo, de igual modo, la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo que un líder debe ser carismático y debe crear un clima de trabajo armonioso, agradable y participativo hacia todo el personal y los estudiantes, lo cual es beneficioso para realizar una excelente labor en la gerencia de cualquier institución, de manera especial en los centros educativos.

Se comprobó además, que los directores a veces muestran indicios de liderazgo Laissez-Faire, ya que permiten que el personal bajo su dependencia tome sus propias decisiones y realicen acciones sin su consentimiento, lo que da demostrar que en ocasiones son permisivos en el desempeño de la función y esto puede traer como consecuencia abuso de confianza de los subalternos.

Según las opiniones emitidas por el grupo focal realizado a los técnicos distritales, se comprobó que los gestores de los centros objeto de estudio no siempre observan un comportamiento acorde a la función que desempeñan y que en algunas ocasiones, las funciones del gestor es ejercida por otro miembro del equipo de gestión o por un docente, lo cual se constituye en un exceso de democracia.

2) Objetivo específico No. 2: Verificar el funcionamiento de los equipos de gestión y cogestión, que contribuyen en la administración de los centros objeto de estudio.

En cuanto al funcionamiento de los equipos de gestión, se comprobó que en cada uno de los centros educativos objeto de estudio funcionan los organismos de gestión y cogestión; las decisiones, propuestas y actividades son aprobadas por el órgano competente y los gestores siempre hacen uso de los criterios que establece el manual operativo de centros educativos, lo que contribuye a la obtención de mejores resultados en los planteles escolares.

Los hallazgos muestran que los gestores velan porque los organismos que funcionan en el centro cumplan las funciones de los cargos en los cuales fueron elegidos y que hace cumplir el horario de trabajo a todo personal que labora en el centro educativo, lo que implica que el gestor cumple en gran parte con las funciones del puesto que ostenta.

De acuerdo a las opiniones emitidas por el grupo al equipo distrital, se comprobó que en los centros educativos objeto de estudio existen los equipos de gestión y cogestión, pero que estos no desempeñan la función para la cual fueron elegidos, ya que existen en papel para figurar y presentarlo a las instancias superiores cuando son solicitados.

Se comprobó además, que los citados equipos no elaboran planes ni cronogramas de trabajo, lo cual no es favorable para los centros educativos, pues los equipos de gestión y cogestión son un eslabón importante en el sistema educativo.

3) Objetivo específico No. 3: Comprobar la existencia y grado de ejecución de los planes y proyectos requeridos por el Ministerio de Educación en los centros educativos objeto de estudio.

En relación a los planes y proyectos requeridos por el Ministerio de Educación se comprobó que en el centro se cumplen todas las actividades contempladas en el proyecto de centro, plan estratégico, plan anual, POA y plan de mejora, lo que evidencia que los centros objeto de estudio se perfilan como instituciones que se encaminan hacia la mejora de la calidad del proceso educativo.

Se comprobó que los planes estratégicos de los centros educativos del Nivel Secundario tienen vigencia entre dos y cinco años, respectivamente, y la población objeto de está totalmente de acuerdo en que en los planes y proyectos que lleva a cabo el centro deben estar involucrados todos los actores del proceso educativo, para poder cumplir con las metas que se tracen cada año escolar.

Se comprobó también, que todos los centros educativos del Nivel Secundario del Distrito Educativo 16-03 de Cevicos poseen organismos de participación constituido y funcionando, pero que estos no están cumpliendo plenamente con las funciones que les correspondan en cada centro educativo.

Los gestores supervisan los trabajos y acciones que realizan los organismos de participación dentro y fuera del centro educativo y que a veces, el técnico distrital encargados del área de participación comunitaria realiza supervisión y/o monitoreo a los trabajos que realizan los organismos de participación en los centros educativos y que el impacto del liderazgo del gestor se evidencia en la ejecución de la planificación, en la administración de los recursos que posee el centro, cuidado de la infraestructura, y en el cumplimiento del horario de trabajo del personal.

En relación a los planes y proyectos, el grupo focal del equipo distrital manifestó que en los centros educativos existen los planes y proyectos contemplados en el manual operativo de centro y que estos planes deben ser elaborados entre todos los actores del proceso que hacen vida en el centro.

4) Objetivo específico No. 4: Determinar el nivel de integración de la comunidad educativa en las actividades de los centros educativos de Jornada Extendida del Nivel Secundario.

Se comprobó que los centros educativos objeto de estudio del Nivel Secundario del Distrito Educativo 16-03 de Cevicos, los gestores han podido lograr que los miembros de los equipos de gestión y cogestión se sientan comprometidos e integrados a la buena gestión y administración del centro educativo y las actividades, se desarrollan en los períodos indicados con la participación activa de la comunidad educativa y los planes y proyectos se ejecutan a tiempo de acuerdo al calendario escolar.

En lo concerniente a los planes y proyectos requeridos por el Ministerio de Educación, se comprobó que los gestores de los centros integran a todo el personal en su elaboración, pero que no hay un seguimiento riguroso a los mismos, pues cuando los centros están realizando una actividad es que se dan cuenta que estaba contemplada en el proyecto de centro o plan de mejora y otros centros ni siquiera ejecutan lo contemplado en su plan anual o estratégico.

Según las opiniones arrojadas por el grupo focal a los técnicos distritales, se comprobó que en los centros educativos se integra a los organismos de participación, pero que los gestores sólo lo utilizan a su conveniencia.

5) Objetivo específico No. 5 Determinar el impacto el liderazgo del Gestor en los procesos administrativos en los organismos de gestión y cogestión.

Se comprobó que los gestores han podido lograr que los equipos de gestión y cogestión se sientan comprometidos con la buena gestión y administración del centro educativo; que siempre los gestores entregan con antelación al resto del personal los trabajos que se van a realizar en el centro y que remiten a tiempo los

informes y trabajos requeridos por las altas instancias del sistema educativo, llámese Distrito Educativo, Regional de Educación, MINERD y otras instancias.

Se comprobó que la mayoría de los subdirectores, coordinadores, orientadores, psicólogos, profesores, presidentes de comités de curso y coordinadores de las APMAES están parcialmente de acuerdo en que el personal administrativo es eficiente en las labores que desarrollan, lo que pone de evidencia el nivel de compromiso que tiene este tipo de personal en los centros educativos.

Por medio del estudio, se comprobó que a pesar que desde la oficina distrital consideran que existen tardanza y poca preocupación para hacer una entrega oportuna y de calidad de las informaciones, y los secretarios reconocen que en algunas ocasiones la tardanza se debe a problemas con los equipos informáticos y fallas en la energía eléctrica, ya que dependen en gran medida de la que provee el sector público.

En relación al impacto del liderazgo del gestor en los procesos administrativos, las informaciones suministradas por el grupo focal a los técnicos distritales y personal de apoyo de los centros objeto de estudio, se comprobó que existe demora en la entrega de los trabajos e informes por parte de dichos centros hacia el distrito educativo, la regional y el Ministerio de educación, lo cual causa inconvenientes al momento de remitirla a las instancias superiores y para los estudiantes que solicitan documentos tales como: record de notas, certificaciones, cartas y otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Álvarez, M. (2005).** *“La Función Directiva Hoy”*. Ponencia presentada en el Congreso de Directores de Centros La Salle: “El Estilo de Dirección Lasaliana” El Escorial, España. Noviembre de 2005.
2. **Ausubel & Novak-Hanesian. (1993).** *“Psicología Educativa: Un punto de vista”*. Barcelona, España.
3. **Bernal, J. (1995),** *“Liderar El Cambio: El Liderazgo Transformacional”*. Zaragoza, España.
4. **Castillo Ortiz, A. (2005)** *“Reto Para El Director De Escuelas Del Siglo XXI”*. Puerto Rico.
5. **Cela, J. (1999)** *“Gestión Participativa”* Centro de Estudio Sociales. Padre Juan Montalvo, Santo Domingo Rep. Dominicana.
6. **Chris, L. (2004).** *“El liderazgo al estilo de los Jesuita”*. Grupo Editorial Norma. www.norma.com. Pág. 368.
7. **Collado N., I. J. (2012),** *“El Director escolar: Competencias, funciones y características. Propuestas para la mejora del centro escolar”*. Valencia, España.
8. **Contreras p., B. (2005),** *“Micropolítica escolar: Estilos de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”* Lima, Perú.
9. **Cruz, R., J. (2013)** *“Proyecto Educativo de Centro (PEC) 2010-2015”*, Centro Educativo de educación secundaria Juan Tomás Díaz) Cevicos, Rep. Dom.

10. **Díaz H., M. Á. (2013)** “Cevicos en la *Historia Dominicana*”. Segunda Edición. Santo Domingo, Rep. Dom.
11. **Educando.edu.do (2016)**, “Proyecto Educativo de Centro (PEC) **Santo** Domingo, Rep. Dom.
12. **Gerardo, C. (2012)**. “*El Secreto del Éxito está en ti*”. Extraído de: <http://ideasparaelexito.com/definicion-de-lider/> México, D.F
13. **Hernández, R. y Fernández, C., (2010)**. “*Nacimiento de un proyecto de investigación, Metodología de la Investigación*”. Editora McGraw Hills/Interamericana Editores S.A., México.
14. **Kotter, J. (1997)**. “*El Factor Liderazgo*”. Citado por Álvarez, Manuel. La Función Directiva Hoy. Ponencia presentada en el Congreso de Directores de Centros La Salle: “El Estilo de Dirección Lasaliana”. El Escorial, España. Noviembre de 2005.
15. **Longo, F. (2002)**. “*El Desarrollo de Competencias Directivas en los Sistemas Públicos: Una Prioridad del Fortalecimiento Institucional*”. Barcelona: Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Público. Lisboa –Portugal.
16. **López, M. C., & Rosas, F. D. (2005)**. El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. *Revista Iberoamericana de Educación*.
17. **López, D. y Gerardo, B. (1995)**. “*Actitud de los Directores de Centros Escolares de Nivel Básico en torno a la participación de la comunidad en la gestión educativa*”. Montecristi, Rep. Dom.

18. **Mañón, B. (2010)**, "*Proyecto Educativo de Centro (PEC) 2010-2015*", Centro Educativo de educación secundaria Ramón María Domínguez 2014-2015. Cevicos, Rep. Dom.
19. **Matías B., D. (2014)**, "*Nociones de Economía y Empresa, Los principales estilos de dirección empresarial*", Alcalá, España.
20. **Ministerio de Educación (2013)**. "*Manual Operativo de Centros Públicos*". Editora Corripio. Santo Domingo Rep. Dom.
21. **Ministerio de Educación (2010)**. "*Ley General de Educación 66-97*". Editora Corripio. Santo Domingo Rep. Dom.
22. **Ministerio de Educación (2009)**. "*Plan Estratégico de la Gestión Educativa 2008-2012*" Santo Domingo, Rep. Dom.
23. **Ministerio de Educación (2008)**. "*Plan Decenal de Educación*". Editora Corripio. Santo Domingo Rep. Dom.
24. **Ministerio de Educación de la República Dominicana (2000)**. "*Ordenanza No. 09'2000*", *modificada, que instituye los comités de cursos y asociaciones de padres, madres, tutores y amigos de la escuela, en los niveles inicial, básico y medio*. Santo Domingo Rep. Dom.
25. **Nunes, P., (2012)** "*Capitalismo Financiero*". Lisboa, Portugal.
26. **Peralta G., M., (2015)** "*Proyecto Educativo de Centro (PEC) 2010-2015*", Centro Educativo de educación secundaria Socorro del Rosario Sánchez. Cevicos, Rep. Dom.

27. **Ponce, P. A., (2007)** *“Orientaciones para la Elaboración del Plan Anual de Centro”*
Servicio de Inspección Educativa, Madrid, norte, España.
28. **Programa de Apoyo Presupuestario al Sector de Educación de República Dominicana (PAPSE II) (2014)**, *“Calidad de la Educación. En marcha, el plan de mejora escolar”* Santo Domingo, Rep. Dominicana.
29. Participación Ciudadana y Educación: Una mirada amplia y 20 experiencias en América Latina
30. **Reyes D., I., y López, N., (2011)**. *“Incidencia de los organismos de participación interna en el Centro Educativo Los Hatillos en el período 2010-2011”*. Distrito Educativo 05-04. Hato Mayor, Rep. Dom.
31. **Roca C., E., y Miquel, M., (2010)**. *“El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar”* Cantabria, España.
32. **Rondón, J., (2015)** *“Proyecto Educativo de Centro (PEC) 2010-2015”*. Centro Educativo de educación secundaria Juan Tomás Díaz, 2015. Cevicos, Rep. Dom.
33. **Salcedo, J. (2014)**, *“Plan Operativo Anual (POA) 2014-2015”*. Distrito Educativo 16-03 de Cevicos, Rep. Dom.
34. **Sánchez, R. (s.f.)**, *“Nivel de participación familiar en la escuela de padres y madres desde los niveles inicial y básico”*. Bonaó, Rep. Dom.
35. **Sánchez, R. (2010)**, *“Incidencia de la gestión directiva en la toma de decisiones en el liceo Aurora Tavárez Belliard de Juan López”*. Espaillat, Rep. Dom.

36. **Santos F., M. (2014)**, "*Proyecto Educativo de Centro (PEC) 2010-2015*". Centro Educativo de educación secundaria Fernando Arturo de Meriño 2014. Cevicos, Rep. Dom.
37. **Stoner, J. A., Freeman, R. y Gilbert, D. (1997)**. "*Administración*". 6ta edición. México: PrenticeHall Hispanoamericana.
38. **Torres, R. M. (2001)**, "*Participación Ciudadana Y Educación Una Mirada Amplia Y 20 Experiencias En América Latina*". Paragauay. <http://www.fronesis.org>
39. **Valerio P., A. (2011)**. "*Modelo Educativo En La Diversidad De Valores*". Queretaro, México.
40. **Vélez R., E. (2002)**. "*Aplicación de las modernas teorías de liderazgo por los directores de tres Centros Educativos del Nivel Medio del Sector Público*". Puerto Plata, Rep. Dom.
41. **Veciana, J. M. (2002)** "*Función Directiva*". México: Alfaomega, Universidad Autónoma de Barcelona.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do