

**Praxis democrática y calidad de la gestión
administrativa en las instituciones educativas
de Puente Piedra**

**PARA OPTAR EL GRADO DE:
MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y
GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTOR:

Bach. Elizabeth Chuquin Martinez de Diaz
Bach. Silvia Giovanna Aquino Rodriguez

ASESOR:

Dr. Fredy Ochoa Tataje

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LIMA – PERÚ

2017

Dedicatoria

A nuestras familias por su amor incondicional.

Las autoras

Agradecimiento:

Mi agradecimiento especial a las instituciones educativas, que nos abrieron las puertas. A mi asesor y a la UCV, por sus sabias orientaciones, y la Universidad por permitirnos hacer nuestro sueño realidad.

Declaración de Autoría

Yo, Elizabeth Chuquin Martinez de Diaz, estudiante de la Escuela de Posgrado en la Maestría en Educación con la mención en Docencia y Gestión Educativa, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte, declaro el trabajo académico titulado **“Praxis democrática y calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas de Puente Piedra”**, mostrada en 126 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Educación, del cual soy autora.

A continuación, paso a exponer:

Considero diversas fuentes de investigación, que fueron necesarias y consistentes para fortalecer y sustentar el desarrollo del presente trabajo.

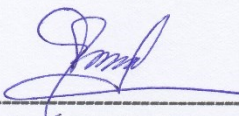
Las fuentes utilizadas corresponden exclusivamente al desarrollo del trabajo.

La investigación efectuada para este trabajo no corresponde de manera completa ni en parte de otro grado académico o título profesional.

Mi trabajo de investigación, se sujetará de acuerdo a los procedimientos a ser revisados en búsqueda de plagios.

Me someto a las sanciones disciplinarias de encontrar en mi trabajo el uso de material intelectual sin el debido reconocimiento de su fuente o autor.

Lima, Julio de 2017



Elizabeth Chuquin Martinez de Diaz
DNI: 06758136.

Declaración de Autoría

Yo, Silvia Giovanna Aquino Rodriguez, estudiante de la Escuela de Posgrado en la Maestría en Educación con la mención en Docencia y Gestión Educativa, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte, declaro el trabajo académico titulado **“Praxis democrática y calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas de Puente Piedra”**, mostrada en 126 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Educación, del cual soy autora

A continuación, paso a exponer:

Considere diversas fuentes de investigación, que fueron necesarias y consistentes para fortalecer y sustentar el desarrollo del presente trabajo.

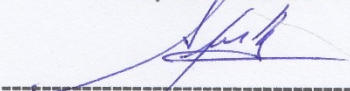
Las fuentes utilizadas corresponden exclusivamente al desarrollo del trabajo.

La investigación efectuada para este trabajo no corresponde de manera completa ni en parte de otro grado académico o título profesional.

Mi trabajo de investigación, se sujetará de acuerdo a los procedimientos a ser revisados en búsqueda de plagios.

Me someto a las sanciones disciplinarias de encontrar en mi trabajo el uso de material intelectual sin el debido reconocimiento de su fuente o autor.

Lima, Julio de 2017.



Silvia Giovanna Aquino Rodriguez
DNI: 06894314.

Presentación

Señores miembros del jurado.

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos para optar el grado de Maestra en educación con mención en Docencia y Gestión Educativa en la Universidad César Vallejo, ponemos a vuestra disposición la presente tesis titulada: **“Praxis democrática y calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas de Puente Piedra.**

El trabajo de investigación consta de siete capítulos, conteniendo el Capítulo I, la introducción que refiere a los antecedentes como la fundamentación, justificación, problema, hipótesis, objetivos y el marco teórico que son la parte fundamental para el desarrollo de la investigación. En el capítulo II, la aplicación y procedimientos metodológicos que establecen el tipo de investigación a aplicarse en el trabajo, con relevancia a los aspectos éticos. En el capítulo III, encontramos los resultados del proceso de investigación aplicada, con sus análisis y dimensiones de los grupos que han servido para realzar el experimento. El capítulo IV, describe a la discusión con relación a los resultados obtenidos. En el capítulo V, detallo las conclusiones y las recomendaciones del trabajo. El capítulo VI, Indica referencias bibliografías consultadas y sus respectivos anexos.

Esperamos que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la universidad y merezca su aprobación.

Las autoras.

Índice

| | |
|---|-----|
| Página de jurados | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Presentación | vi |
| Indice | vii |
| Indice de tablas | ix |
| Indice de figuras | v |
| Resumen | xi |
| Abstract | xii |
| I. Introducción | 13 |
| 1.1 Antecedentes | 14 |
| 1.1.1 Antecedentes internacionales | 14 |
| 1.1.2 Antecedentes nacionales | 18 |
| 1.2 Fundamentación Científica | 20 |
| 1.3 Justificación | 46 |
| 1.4 Problema | 48 |
| 1.4.1 Problema general | 51 |
| 1.4.2 problemas específicos | 51 |
| 1.5 Hipótesis | 51 |
| 1.5.1 Hipótesis general | 51 |
| 1.5.2 Hipótesis específicas | 51 |
| 1.6 Objetivo | 52 |
| 1.6.1 Objetivo general | 52 |
| 1.6.2 Objetivos específicos | 52 |
| II. Marco metodológico | 53 |
| 2.1 Variables | 54 |
| 2.2 Operacionalización de variables | 54 |
| 2.3 Tipo de estudio | 58 |
| 2.4 Diseño | 58 |
| 2.5 Población, muestra y muestreo | 59 |
| 2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 61 |
| III. Resultados | 66 |
| IV. Discusión | 81 |
| V. Conclusiones y sugerencias | 87 |
| VI. Referencias bibliográficas | 90 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Apéndice A - Matriz de consistencia | 99 |
| Apéndice B Instrumentos | 103 |
| Apéndice C Bases de Datos | 110 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Definiciones de la gestión educativa | 64 |
| Tabla 2: Componentes de los recursos financieros | 68 |
| Tabla 3: Criterios para gestionar los recursos humanos. | 70 |
| Tabla 4: Definición operacional de las variables | 77 |
| Tabla 5: Definición operacional de las variables | 82 |
| Tabla 6: Población y muestra | 83 |
| Tabla 7: Rango de valoración de los ítems | 85 |
| Tabla 8: Expertos de validación | 85 |
| Tabla 9: Confiabilidad de instrumento 1 | 86 |
| Tabla 10: Confiabilidad de instrumento 2 | 86 |
| Tabla 11: Descripción de la variable praxis democrática | 90 |
| Tabla 12: Descripción de la dimensión responsabilidad | 91 |
| Tabla 13: Descripción de la dimensión participación | 92 |
| Tabla 14: Descripción de la dimensión libertad | 93 |
| Tabla 15: Descripción de la dimensión tolerancia | 94 |
| Tabla 16: Descripción de la dimensión igualdad | 95 |
| Tabla 17: Praxis democrática y calidad de la gestión administrativa | 96 |
| Tabla 18: Descripción de la gestión de recursos materiales | 97 |
| Tabla 19: Descripción de la gestión de recursos financieros | 98 |
| Tabla 20: Descripción de la gestión de recursos humanos | 99 |
| Tabla 21: Praxis democrática y calidad de la gestión administrativa | 100 |
| Tabla 22: Praxis democrática y calidad de la gestión de recursos materiales | 101 |
| Tabla 23: Praxis democrática y calidad de la gestión de recursos financieros | 102 |
| Tabla 24: Praxis democrática y calidad de la gestión de recursos humanos | 103 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Contexto de la pedagogía crítica | 44 |
| Figura 2: Praxis democrática de los directivos | 90 |
| Figura 3: Niveles de la dimensión responsabilidad | 84 |
| Figura 4: Niveles de la dimensión participación | 85 |
| Figura 5: Niveles de la dimensión libertad | 86 |
| Figura 6: Niveles de la dimensión tolerancia | 87 |
| Figura 7: Niveles de la dimensión igualdad | 88 |
| Figura 8: Calidad de la gestión administrativa | 89 |
| Figura 9: Calidad de gestión de recursos materiales | 90 |
| Figura 10: Calidad de gestión de recursos financieros | 91 |
| Figura 11: Calidad de gestión de recursos humanos | 92 |

Resumen

La investigación pretende describir, la relación que existe entre la praxis democrática de los directivos y la calidad de la gestión administrativa en las Instituciones Educativas públicas de Puente Piedra; es decir, cómo están relacionadas estas variables para la gestión de las instituciones, las II. EE. Ya que constituyen espacios de formación ciudadana de los alumnos y espacios de convivencia entre los agentes educativos.

La investigación obedece a un tipo básico, descriptivo correlacional y de diseño no experimental, transversal. Los instrumentos fueron dos cuestionarios diseñados en la escala de Likert para medir las variables en una población de 235 docentes; las muestras constituyeron 147 docentes, la misma que se obtuvo a través del muestreo probabilístico, aleatorio simple.

Luego del procesamiento de los datos, y habiendo realizado la contrastación de la hipótesis, se llegó a la siguiente conclusión: Existe una relación directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra. El nivel de praxis democrática de los directivos en las II.EE. públicas, es bajo. El nivel de Calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra es de mediana calidad.

Palabras clave: praxis, democracia. Calidad, gestión administrativa

Abstract

The research aims to describe the relationship between the democratic praxis of managers and the quality of administrative management in public educational institutions of stone bridge; That is to say, how these important variables for the management of the institutions are associated, the II. EE. Constitute spaces of citizen training of the students and spaces of coexistence between the educational agents.

The research obeys a basic, descriptive correlational and non-experimental, transversal type. The instruments were two questionnaires designed on the Likert scale to measure the variables in a population of 235 teachers; The sample consisted of 147 teachers, the same one that was obtained through probabilistic sampling, simple random.

After processing the data, and having carried out the test of the hypothesis, the following conclusion was reached: There is a direct relationship between the democratic praxis of the managers and the quality of the administrative management in the II.EE. Of Puente Piedra. The level of democratic praxis of managers in the II.EE. Public, is low. The level of Administrative Management in the II.EE. Public stone bridge is of medium quality.

Key words: practice, democracy. Quality, administrative management

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

1.1.1 Internacionales:

Carr (2008) publica en la Revista Interamericana de Educación para la Democracia (RIED) los resultados de una investigación titulada *Los educadores y la educación para la democracia: Trascendiendo una democracia delgada realizada en la facultad de educación de la Universidad norteamericana del Medio-oeste*. Esta investigación determinó cómo se comprometen con la democracia en la educación los educadores (estudiantes de postgrado) y los futuros profesores (estudiantes de pregrado). El foco está puesto en el rol que la pedagogía crítica puede jugar para hacer más democrática la educación y la experiencia educativa. La investigación es básica exploratoria de diseño no experimental transaccional. Su hipótesis general que orienta este trabajo es, entonces, que a menos que los profesores mismos estén sólidamente comprometidos con la democracia, el aporte de un trabajo progresivo en educación democrática que se adelante en las escuelas y salas de clases – con la experiencia que esto genere para los estudiantes – se verá fuertemente debilitado. La muestra incluyó a 129 estudiantes, en su mayor parte de pregrado, con el doble de mujeres que hombres, la mayoría de los cuales tenían menos de 22 años y sólo un pequeño porcentaje no era blanco. El autor, entre otras afirmaciones, concluye en lo siguiente: Muchos de los encuestados enfatizaron su ambivalencia con respecto a la política, lo que plantea interrogantes acerca de cómo interpretan el concepto y cómo se discute éste en las escuelas. Otro hilo conductor clave que aparece al definir el comportamiento y las experiencias de los participantes es que en un número significativo de ellos se observa, por una parte, una reticencia a comprometerse con la democracia y la política y, por la otra, un sentimiento aún más profundo de exclusión y apatía. La mayoría de los participantes del estudio confirmaron que la escuela fue un lugar inhóspito para ellos como estudiantes en relación a la educación democrática. Los educadores de maestros deben trabajar diligentemente por derribar el mito de que la democracia y la justicia social son temas secundarios, reservados para los maestros de estudios sociales”.

Meléndez (2011) realizó una investigación titulada formación para la ciudadanía en el alumnado de secundaria en México: Diagnóstico desde un modelo

democrático e intercultural. La tesis doctoral fue presentada en la Facultad de pedagogía de la Universidad de Barcelona para optar el grado de doctor en Calidad educativa; el estudio tuvo como objetivo diagnosticar la educación ciudadana en el alumnado de educación secundaria de México; correspondiente a una investigación descriptiva ex post-facto; los datos se recogieron mediante una encuesta y análisis documental; teniendo como muestra 706 estudiantes, entre varones y mujeres, y 6 profesores. La investigación arribó a las siguientes conclusiones: El tipo de ciudadanía que actualmente se perfila en México es una ciudadanía democrática e intercultural. Los elementos clave para consolidar una ciudadanía democrática e intercultural son el contexto, el currículo, la escuela democrática, el aula crítica, el profesorado y la evaluación. Las políticas educativas están altamente cargadas de principios democráticos; sin embargo, la práctica se encuentra anquilosada en procesos verticales e inequitativos. Ausencia de la competencia ciudadana relacionada con el desarrollo del juicio crítico. Se evidencia un enfoque que evidencia que no puede haber democracia sin procesos de interculturalidad. La interculturalidad constituye un medio para lograr una ciudadanía democrática. La concepción de ciudadanía que prima es aquella que se entiende como proceso (participativa) y no como status. Los niveles de conocimientos y comprensión de la democracia son bajos. Existe correlación significativa entre el juicio crítico y el conocimiento y comprensión de la democracia.

Piña y Fernández (2008) realizaron una investigación titulada *Gestión administrativa, su articulación con la Gestión pedagógica en los centros educativos Mercedes Consuelo Matos y Francisco del Rosario Sánchez*; en el Instituto superior de formación docente Salomé Ureña; República Dominicana. Fue un estudio descriptivo, que tuvo como objeto describir la situación real en que se encuentra la Gestión administrativa y teniendo como métodos el inductivo-deductivo y el analítico-sintético. De diseño no experimental y utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos para recoger la percepción de los diferentes actores envuelto en el estudio se utilizó un cuestionario semi-estructurado, predominando la escala Likert. La población objeto de estudio estuvo conformada por directivos, docentes, estudiantes, padres, madres y tutores del segundo ciclo del nivel básico de los Centros Educativos Mercedes Consuelo Matos y Francisco del Rosario Sánchez,

en sus dos tandas matutinas y vespertinas. La cual está compuesta por 1374 estudiantes, 49 docentes, 4 directivos y aproximadamente 975 padres, madres o tutores. El equipo investigador arribó a las siguientes conclusiones: El personal docente de estos centros posee el nivel académico requerido para ejercer la labor docente, contrario al caso de los directivos que su formación académica está por debajo de las del cuerpo docente, y por lo requerido para el ejercicio de esa función. La población docente y directiva de estos centros posee una vasta experiencia laboral, y un conocimiento pleno sobre el funcionamiento de esos centros. Estos centros planifican sus actividades, pero no todos los actores están involucrados de igual manera, la misma está centralizada entre los directivos y una parte de los docentes. La planificación prioriza el plan anual y el proyecto de centro, de donde se puede decir que estos centros están acordes con los planteamientos del nuevo modelo de gestión de la calidad de los centros que plantea el proyecto de centro como un criterio de calidad. Para el asesoramiento o ayuda a la práctica pedagógica, la planificación de un programa de acompañamiento, está ausente, para el segundo ciclo del nivel básico, además, también el cumplimiento de esta función por parte de la dirección es poco observable, en la magnitud que requiere la misma, siendo esta de una importancia medular en la acción pedagógica. La participación de los diferentes actores que intervienen en los procesos que se realizan en estos centros es escasa, y el funcionamiento de los órganos de participación, es poco observable. Los criterios para la ubicación del personal, no son compartidos por directivos y docentes.

René (2009) presentó la tesis que lleva por título: “Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Año 2009”. Se trata de un estudio de enfoque positivista, cuantitativo de nivel descriptivo, de corte transversal. El Objetivo principal es: Determinar la manera de optimizar la calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA UNI). Como segundo objetivo general se tiene: Elaborar un cuadro de Mando Integral basado en las Variables Administrativas básicas para mejorar la calidad de la gestión de la FaCEA UNI. El área de estudio está conformada por la FaCEA UNI, sede central de Encarnación,

incluyendo a las sedes de María Auxiliadora, Natalio y Coronel Bogado del Departamento de Itapúa. La muestra lo conforman todos los directivos, y fueron tomados aleatoriamente de manera *no probabilísticas* representantes de los estamentos docentes, funcionarios, alumnos, egresados, potenciales alumnos, empresarios y proveedores. La muestra estuvo conformada por 896 sujetos. El método de recolección de datos fue *la encuesta* con un *cuestionario estructurado* diferente para cada estamento. La relevancia del estudio se vincula con las características del funcionamiento y el constante crecimiento de la Facultad en estudio, que obliga a la incorporación de modelos de gestión adecuados, con capacidad de manejar mayor cantidad de datos y recursos para la toma de decisiones efectivas. La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) puede orientar y focalizar las actividades desarrolladas por cada Unidad Académica, comprometiendo a todos los actores a implantar la cultura de la calidad. Las principales conclusiones a que se llega en el estudio son las siguientes: un Cuadro de Mando Integral (CMI) con base en las Variables Administrativas Básicas (VAB) es una herramienta administrativa válida para optimizar la gestión administrativa de la FaCEA UNI. Las Variables Administrativas Básicas (VAB) han permitido establecer una conexión más directa y focalizada, entre el Diagnóstico Situacional y la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Salinas (2012) presentó la tesis titulada Importancia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes en el colegio nacional experimental Ambato de la ciudad de Ambato provincia de Tugurahua en el año lectivo 2010-2011. Tesis presentada en la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador. La investigación se realizó basada en un enfoque predominantemente cualitativo, de las condiciones orgánicas funcionales existentes, y que, de acuerdo a la respectiva ley de educación vigente en las entidades educativas, toma en cuenta los fenómenos sociales que en ella se presentan y las dificultades que se generan, poniendo prioridad en el proceso y desarrollo de sus actividades con una orientación contextualizada. Para esta investigación participaron los: directivos, docentes, estudiantes del Colegio Experimental Ambato, y se apoyó en técnicas de recolección de datos como encuestas. Se aplicó la guía de evaluación del desempeño docente para conocer fortalezas y debilidades de la labor de los

profesores y tomar decisiones. Llegando a la conclusión que: Existe impacto de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato como se puede concluir luego del análisis del estudio de campo y de la verificación de la hipótesis. El nivel de la gestión administrativa de la institución debe renovar lo que conllevará a mejorar el desempeño de todos los componentes.

1.1.2 Nacionales:

Quispe (2008) realizó una tesis doctoral titulada *Educación democrática y formación ciudadana en los alumnos del 5º grado de educación secundaria de las instituciones educativas públicas de Comas*. En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Esta investigación es de tipo descriptiva correlacional de diseño no experimental, se plantea como objetivo general señalar los factores principales que están incidiendo en desarrollo de una educación básicamente antidemocrática, en el aspecto administrativo y en la práctica pedagógica, en las instituciones educativas antes mencionadas. El investigador llega a las siguientes conclusiones: Los factores que están incidiendo en el desarrollo de una educación básicamente antidemocrática en las II.EE. son la orientación política autoritaria de los gobernantes, autoridades educativas, directivos y de un número relevante de profesores. Los principales factores de la deficiente formación ciudadana en las II. EE. Secundarias están dadas por el desinterés de una formación ciudadana activa, consciente, reflexiva y crítica de parte de las autoridades gubernamentales y educativas y, además por falta de prácticas democráticas continuas. La democracia peruana actual es de índole liberal o burgués, sólo es representativa y básicamente centralista, que ha desmantelado autoritariamente los derechos sociales, educativos, con excesiva reducción de la intervención del Estado en estos aspectos básicos.

Del Castillo (2006) en la UNE Enrique Guzmán y Valle realizó una tesis de maestría titulada *Democracia en la toma de decisiones educativas como factor de acumulación de fuerzas hacia un proyecto educativo nacional popular*, y arribó a las siguientes conclusiones: La democracia en educación constituye un valor en sí (endógeno) y factor de desarrollo (valor exógeno); por lo que existe el reto de hacer

que la democracia funcione bien en la solución de los problemas estructurales, de emergencia y cotidianos de la educación mediante frecuentes situaciones de efecto – demostración de sus bondades prácticas, lo cual genera gran potencial movilizador y resuelve la paradoja entre la urgente necesidad de eficiencia en educación y respeto a la condición humana. La democracia no es algo natural o espontáneo, no se logra por decreto, recetas, medidas administrativas o normativas ni sacrificios voluntaristas. La democracia es construcción y conquista humana, se crea y recrea permanentemente, por lo que requiere de aprendizaje (demopedia) y obedece a procesos de lenta maduración, con avances, retrocesos, estancamientos y conflictos, hasta convertirse en cosmovisión, *ethos* democrático, cultura, praxis y forma cotidiana de vida. El cambio democratizador en educación se planifica y construye colectivamente desde abajo, desde los sujetos dentro de la escuela y no existe tampoco un modelo ideal de democracia en educación, aunque sus principios sean los mismos. La democracia en la toma de decisiones en educación es concomitante al desarrollo de valores, actitudes y praxis de autonomías, autodisciplina, autogobierno, autogestión, autorregulación, tolerancia, solidaridad, libertad, criticidad, creatividad, interculturalidad, socialización del poder, equidad, calidad, participación, justicia, eficacia, mística (voluntad unitaria con elevada autoestima colectiva), liderazgo y autoridades orientadas al cambio y otras que son elementos que propician mejores niveles de responsabilidad y compromiso colectivo conscientes. Se verifica que la conciencia, valoración y praxis democrática que se promueve lo más temprana y multilateralmente posible – desde la familia, el barrio, la escuela, los medios de comunicación social y otros – presentan mayor consistencia y proyección

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú (PNUD-Perú) realizó una investigación y sus resultados fueron publicados en un informe titulado *La democracia en el Perú* (2006) en él da cuenta lo siguiente: En los estratos de educación y de ingreso familiar las diferencias son especialmente saltantes: hay mayor democratismo en las familias más educadas y de mayores ingresos y también menor dispersión de sus respuestas. Y para la gran mayoría que piensa que la democracia existe, pero funciona mal (...) en un 90% cree que los culpables son los políticos; reduciéndose a la mitad cuando se trata de asumir

responsabilidades personales. Según un extracto de texto del Latino barómetro sobre democracia en América Latina se puede notar que las preferencias por la democracia como forma de gobierno va en disminución: hacia 1996 un 61% prefería la democracia o cualquier otro régimen; hacia el 2002 era el 57% y hacia el 2005 fue 53% de los encuestados. Sin embargo, el 44.9% que decía creer en la democracia como forma de gobierno, está dispuesto a apoyar un gobierno autoritario, si éste resuelve los problemas económicos. Del mismo modo, buena parte de las personas que manifiestan su preferencia por la democracia, tienen actitudes contrarias a algunas reglas básicas de este régimen. En el caso de la práctica de la democracia en la familia encontramos “La formación de los peruanos ha sido autoritaria. La voz patriarcal era la única voz. Un 59% indicaron que las decisiones paternas (o de quien hiciera las veces del padre durante su formación) eran inapelables”, esta actitud autoritaria está relacionado con las personas de edad adulta y que viven en zonas rurales. Sin embargo, lo alentador es el cambio saludable en la crianza, tendiente a la eliminación de la prepotencia y a la extensión del espacio dialógico como producto de la modernización social que trae la extensión educativa.

1.2 Fundamentación científica

Marco filosófico- pedagógico

Teoría Filosófica

La teoría filosófica que sustenta este trabajo es la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt, que tuvo entre sus principales representantes a Max Horkheimer, Erich Fromm, Theodor W. Adorno. La teoría crítica es una visión de la filosofía desde la que se analiza, la gran variedad de problemas teóricos, culturales y sociales del momento histórico con el deseo de resolverlos. Los elementos que constituyen esta teoría crítica son los siguientes: crítica a la sociedad burguesa, crítica al marxismo, crítica a la filosofía tradicional y crítica a la razón ilustrada (razón instrumental).

Siguiendo principalmente a Horkheimer (2003) la teoría crítica se opone a la teoría tradicional, la misma que desde Descartes hasta los positivistas lógicos presupone

que una teoría es un conjunto de enunciados unidos entre sí de modo que ciertos enunciados básicos den lugar a otros enunciados por derivación lógica.

Antes bien, estas predicciones son tan imperfectas porque los procesos sociales todavía en modo alguno son los productos de la libertad humana, sino que son resultantes naturales del ciego actuar de fuerzas antagónicas. La forma en que nuestra sociedad mantiene y renueva su vida se parece más al funcionamiento de un mecanismo natural que a un actuar plenamente determinado por sus fines. (...) Los procesos sociales son producidos sin duda merced a la intervención de personas; empero, son experimentados como un acontecer fatal, separado de estas. (...) Se debe intentar explicarlos; predecirlos, sin embargo, es algo que con razón se considera extremadamente osado (p.226-234).

Para Horkheimer, en la teoría crítica el pensamiento constructivo desempeña un papel más importante que la verificación empírica. Indica al mismo tiempo que este pensamiento constructivo no consiste en la formulación de hipótesis oportunamente verificables. La teoría crítica es la expresión en el presente de una actitud que se proyecta hacia el porvenir. La reflexividad del pensamiento y su dimensión crítica. El pensamiento debe nacer, a ojos de Horkheimer, a partir de las contradicciones de la realidad, desde todo aquello que nos hace pensar una sociedad distinta. El materialismo del que hablan los Frankfurtianos no es, ni mucho menos, una teoría física sino sociológica. La sociedad misma señala los temas y las líneas de investigación en aquello que reprime, en aquello que silencia, y una sociología a la altura de su tiempo debe atender precisamente a estos mecanismos de dominación de la sociedad, para rescatar la verdad de lo que oculta. Por eso, el pensamiento debe ser crítico y reflexivo. Crítico no como negación directa de la realidad, sino como renuncia a una aceptación irreflexiva de la realidad (social) tal y como se nos presenta. La crítica parte siempre de una sencilla proposición: "otra sociedad es posible". Sólo en la medida en que es crítico puede el pensamiento también ser reflexivo. Sólo naciendo de la injusticia misma puede llegar a modificarla, a transformarla, superando así la dicotomía teoría-práctica. Un pensamiento materialista y práctico no es una pura especulación teórica, sino una actividad de tipo práctico que contribuye también al progreso de la sociedad. El "*telos*" (fin)

emancipatorio heredado del marxismo continúa en el pensamiento de los Frankfurtianos plenamente vigente.

Así pues, la teoría crítica desde la que enfocamos nuestro trabajo, nos lleva a afirmar que uno de los objetivos principales de la educación es la formación de nuestros alumnos como ciudadanos de un sistema democrático, Benejam (2002, p. 47).

Teorías Pedagógicas

El presente trabajo está enmarcado dentro de la pedagogía crítica que tiene sus fundamentos en los múltiples trabajos realizados por el Instituto para la investigación social de Alemania, mejor conocida como Escuela de Frankfurt, y que tiene como representantes principales a Henry Giroux, Peter McLaren y Paulo Freire.

Asumir la pedagogía crítica en el contexto de la educación es pensar en un nuevo paradigma del ejercicio profesional del maestro, es pensar en una forma de vida académica en la que el punto central del proceso de formación considera esencialmente para quién, por qué, cómo, cuándo y dónde se desarrollan determinadas actividades y ejercicios académicos.

De igual manera, asumir este paradigma constituye un punto de partida que conduce a que la escuela interiorice el marco político de la educación, es decir, este paradigma es una base para que el sistema educativo, en su conjunto, fortalezca la crítica sobre las formas de construcción del conocimiento y sobre las maneras en que ese conocimiento se convierte en fuerza social.

El maestro que desarrolla la pedagogía crítica considera el proceso educativo desde el contexto de la interacción comunicativa; analiza, comprende, interpreta y transforma los problemas reales que afectan a una comunidad en particular. Concibe la educación como posibilidad para la identificación de problemas y para la búsqueda de alternativas de solución desde las posibilidades de la propia cultura. Considera a la ciencia como la opción de rejuvenecimiento

espiritual, como mutación brusca que contradice el pasado para reconfigurar el presente.

Normalmente, la educación se ha establecido como una construcción cimentada en los reglamentos y en las políticas de gobierno del momento, en los que se pregona el conocimiento puramente instrumental, el conocimiento como una salida a un problema económico inmediato. Desde otro ángulo, la pedagogía crítica toma el conocimiento como fuente de liberación (Freire, 1990).

Entre los supuestos que se requiere considerar en la pedagogía crítica se pueden señalar los siguientes: la participación social, la comunicación horizontal entre los diferentes actores que integran los estamentos, la significación de los imaginarios simbólicos, la humanización de los procesos educativos, la contextualización del proceso educativo y la transformación de la realidad social (ver Figura 1). Veamos cada uno de ellos con más detalle:

(a) *La participación social*, implica concienciar a los miembros de la comunidad educativa y a los miembros del grupo social sobre la responsabilidad que tienen para con el presente y el futuro desarrollo de su contexto. La participación incluye el fortalecimiento del pensamiento democrático para asumir los problemas y las alternativas de solución del mismo.

(b) *La comunicación horizontal* es poner en común unos signos que suscriben unas intenciones compartidas por quienes intervienen en un acto discursivo; es reconocerse éticamente y mutuamente en el discurso, sin que ello implique ausencia de diferencias.

(c) *La significación de los imaginarios simbólicos* enlaza la reconstrucción histórica, sociocultural y política de un grupo. La reconstrucción histórica porque en ésta se dirige la manera en que se han construido los comportamientos y procedimientos que se apropia un grupo social frente a una situación o fenómeno dado; la reconstrucción sociocultural, porque el proceso pedagógico incluye el discernimiento de los alcances y de las limitaciones de los estilos de vida que se

encarnan en las comunidades. La reconstrucción política porque, al igual que en los anteriores casos, las ideologías no son constructos momentáneos o esporádicos, sino construcciones pautadas por los organismos de gobierno, por la escuela, por la sociedad y por los medios masivos de comunicación.

(d) *La humanización de los procesos educativos* sugiere estimular la habilidad intelectual, pero también sugiere agudizar el aparato sensorial y cultivar el complejo mundo de los sentimientos; presume crear escenarios en los que la colectividad tiende a autogobernarse y a auto instituirse. En este contexto, humanizar la educación no se reduce a procesos de instrucción, sino que también exige la reflexión, el análisis y el discernimiento de las propias actitudes y valores; reclama la confrontación del propio actuar con el actuar del otro para mejorar, no para censurar, excluir o descalificar.

(e) *La contextualización del proceso educativo* se revierte en la posibilidad de educar para la vida en comunidad; la escuela se convierte en un escenario posible de crítica que, con disciplina y esfuerzo, permite el cuestionamiento de modelos sociales hegemónicos; y de esta manera, cifra su fuerza en la convergencia de lo educativo con lo pedagógico, lo cultural, lo sociopolítico y lo histórico.

(f) *La transformación de la realidad social* no es simplemente cambiarla o adaptarla a las necesidades inmediatas, también es conceptualarla desde la conciencia social, desde el fortalecimiento del trabajo en equipo, desde la consolidación de la investigación permanente, desde la resignificación histórica que dé cuenta explícita de un pasado, un presente y un futuro como procesos.

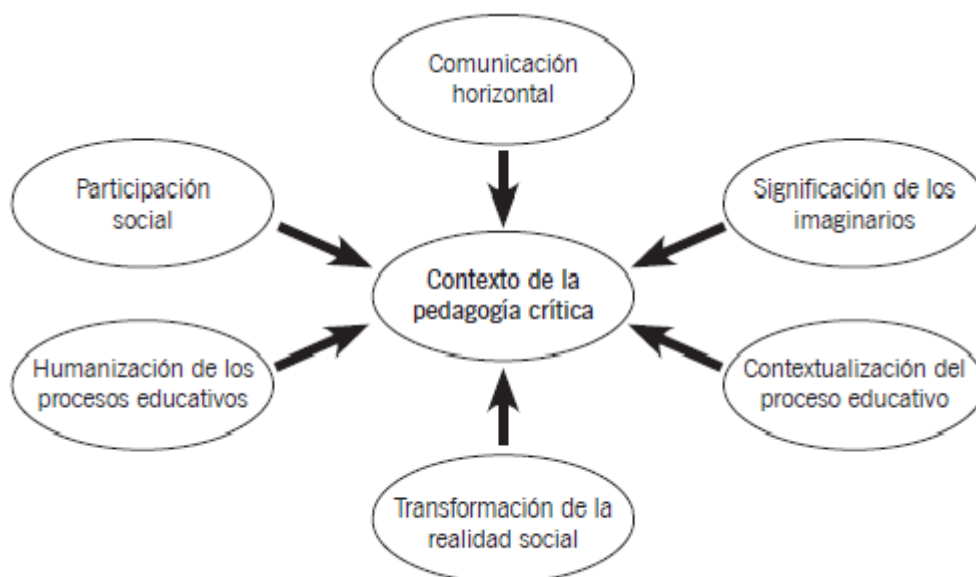


Figura 1. Contexto de la pedagogía crítica (Fuente: Revista Scielo N.º 28; p. 110)

Praxis democrática

Del griego antiguo: $\pi\rho\alpha\tilde{\nu}\xi\iota\varsigma$ = práctica es el proceso por el cual una teoría o lección se convierte en parte de la experiencia vivida. Mientras que una lección es solamente absorbida a nivel intelectual en un aula, las ideas son probadas y experimentadas en el mundo real, seguidas de una contemplación reflexiva. De esta manera, los conceptos abstractos se conectan con la realidad vivida.

De acuerdo con Ferrater (2001, p. 2876) es usual hoy reservar el nombre de “*praxis*” para caracterizar uno de los elementos fundamentales del marxismo, especialmente de una de sus direcciones (George Lukács, por ejemplo). El marxismo ha sido presentado inclusive como la filosofía de praxis. En el marxismo la “*praxis humana*” constituye el fundamento de toda posible teorización. La praxis en el marxismo es entendida como la unión de la teoría con la práctica.

Definición de democracia

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2005) en su vigésima segunda edición, define la democracia como doctrina política favorable a la

intervención del pueblo en el gobierno; así como el predominio del pueblo en el gobierno político de un Estado.

En lo que sigue citare brevemente a algunos pensadores, especialmente contemporáneos, que han reflexionado sobre el tema y que considero relevante su aporte, para terminar, finalmente dando mi punto de vista sobre el concepto.

Según Mosterín (2006, p.197) democracia es una palabra griega (δημοκρατία) que se compone de dos voces: *demos* viene de pueblo y *Kratós* de poder. Por lo que significa el poder del pueblo. Asimismo, comenta que está de acuerdo con la afirmación sobre las ventajas de un sistema democrático de gobierno propuesto por Popper: “La gran ventaja de la democracia es que permite cambiar de políticos sin necesidad de un baño de sangre, sin necesidad de una guerra o revolución” (p. 216).

Para Rousseau (1999, p. 78 -79) “de tomar el vocablo en todo el rigor de su acepción habría que decir que no ha existido nunca verdadera democracia y que no existirá jamás, pues es contrario al orden natural que el mayor número gobierne y el pequeño sea gobernado”. Además, afirma que, si hubiera un pueblo de dioses, se gobernaría democráticamente. Mas un gobierno tan perfecto no es propio para hombres. Encontramos en este pensador una concepción ideal de democracia. Sin embargo, de la lectura de sus obras se infiere que no por ser tal debemos dejar de cultivarla.

Dewey (2004, p.128) nos recuerda la relación teórico-práctica en el aprendizaje de la democracia, dando mayor relevancia a la práctica “...una onza de experiencia es mejor que una tonelada de teoría, simplemente porque sólo en la experiencia la teoría tiene significación vital y comprobable...”

Sartori (2009, p. 27) uno de los filósofos políticos que más ha escrito sobre el tema, dice que “la democracia se puede definir de forma realista, pero se debe definir también de forma idealista, es decir, prescriptivamente y no sólo descriptivamente”, queriendo decir con esto que podemos considerarla como valor

grande hacia el cuál podemos direccionar nuestras acciones. Así también, para él, la democracia liberal es en primer lugar *demoprotección*, la protección del pueblo contra la tiranía, y en segundo lugar es *demopoder*, la atribución al pueblo de cuotas crecientes de ejercicio del poder (p. 110)

Para Arteta, A. *et al.* (2003) la aparición de la democracia tiene un significado muy especial, sobre todo para los desposeídos y en la antigüedad poseía ciertas características:

(...) la aparición de la democracia significó que por primera vez en la historia los desposeídos, los pobres, gobernarán, es decir, controlarán el enorme arsenal de recursos que es el Estado y pudieran defender políticamente sus intereses...fue la excepción a la terrible regla: los que tienen el poder social y económico se hacen además con el poder político. (p.247 – 248)

Sorteo, rotación en los cargos, brevedad de los mandatos y remuneraciones de los cargos públicos son cuatro grandes señas de identidad de la democracia antigua (p. 252)

La democracia es un producto humano creado con un propósito...en Atenas del siglo V a. c. en un escenario de realización, de puesta en práctica de sus mejores capacidades; en el mundo moderno es un sistema que, con ciertos grados de igualdad política y oportunidad de participación, permite obtener las mejores decisiones colectivas sin interferir en la libertad de los ciudadanos (p. 317)

Para Bobbio (2002) democracia y liberalismo han ido de la mano a tal medida que se volvieron dependientes el uno del otro.

Los ideales liberales y el método democrático gradualmente se han entrelazado de tal manera que, si es verdad que los derechos de libertad han sido desde el inicio la condición necesaria para la correcta aparición de las reglas del juego democrático, también es verdad que sucesivamente el desarrollo de la democracia se ha vuelto el instrumento

principal de defensa de los derechos de libertad....hoy sólo los Estados nacidos de la revoluciones liberales son democráticos y protegen los derechos del hombre (p.48)

Sin embargo, continúa Bobbio, aparece en escena la democracia socialista directamente opuesta a la liberal, que tiene tres argumentos para su avance respecto a la democracia liberal: a) mientras la democracia liberal nació como democracia representativa, la democracia socialista será una democracia directa con delegados cuyos mandatos pueden ser revocados con facilidad; b) la democracia liberal sólo ha permitido la participación política, la democracia socialista permitirá también la participación en las decisiones económicas; c) mientras que en la democracia liberal la participación no es equitativa a la distribución del poder económico, en la democracia socialista la participación económica transforma el poder formal en un poder sustancial de participación, llevando así al ideal último de la democracia: la igualdad entre los hombres.

Castoriadis (1997) tiene una concepción perfectible de la democracia; es decir, cree que los valores que sustentan la democracia no están dados de una vez por todas, sino pueden ser modificados.

En su verdadera significación, la democracia consiste en el hecho de que la sociedad no se detiene en una concepción de lo que es lo justo, lo igual o lo libre, dada de una vez por todas; sino que se instituye de tal manera que las cuestiones de libertad, justicia, equidad y de igualdad siempre puedan ser replanteadas en el marco del funcionamiento normal de la sociedad (p.199)

Bolívar (2007, p. 93) afirma que “no se enseña democracia como una asignatura ordinaria, ni tampoco como un juego, deben aprender y sentir que la democracia es una manera de vivir”. Todos los maestros y todas las asignaturas son buenos para ese aprendizaje. La escuela para ello debe volver hacia el cultivo de la vida democrática entre sus alumnos: enseñarlos a convivir, a cooperar, a respetar lo diferente y lo contrario en los otros, amar la libertad de los demás.

Según Martínez (2003, p. 80) La democracia no es una lección ocasional, ni un tema puntual de una disciplina o área académica. Es un problema básico del contenido del currículo como ámbito y proceso de experiencias con la que se enfrentan escolares y profesores con intencionalidad educativa... “Es realmente cómo hacemos de cada momento de la vida en el aula un hecho participativo”.

Popper (2000, p.22) “La sociedad abierta apunta hacia el sentimiento de la humanidad y razonabilidad, hacia la igualdad y la libertad...así como pone en libertad las facultades críticas del hombre”

Fernández (2003, p.29) “La democracia como forma de vida y como forma política, es un instrumento para la salvación personal. Nos permite manifestarnos en nuestra entera dignidad de hombres, y nos ayuda realizarnos. Por eso decimos que todo hombre tiene una vocación democrática”.

Para Sen, (1999, p.19) no se debe identificar la democracia únicamente con el gobierno de la mayoría. “La democracia implica exigencias complejas, que incluyen el voto y el respeto hacia los resultados de las elecciones, pero también implica la protección de las libertades, el respeto a los derechos legales y la garantía de la libre expresión y distribución de información y crítica”. De hecho, se puede decir que la democracia enriquece la vida de los ciudadanos de tres formas diferentes:

La libertad política se inscribe dentro de la libertad humana en general, y el ejercicio de los derechos civiles y políticos es una parte crucial de la vida de los individuos en tantos seres sociales (*valor intrínseco*)

La democracia posee un importante *valor instrumental* en el reforzamiento de la respuesta obtenida por el pueblo cuando expresa y sostiene sus demandas de atención política

La práctica de la democracia ofrece a los ciudadanos la oportunidad de aprender unos de otros y ayuda a la sociedad a formar sus valores y prioridades (*importancia constructiva*).

En concordancia con Guevara (1998), la democracia es, pues, una construcción humana; su vigor y supervivencia no dependen de ninguna potencia natural o supranatural sino de la inteligencia y voluntad de sus miembros. De acuerdo con la afirmación que hace Bernado (2007) sobre la democracia: La democracia no es un partido, no es una religión, ni es una ciencia. La democracia es una forma de ver el mundo: es una cosmovisión. Si la democracia es una cosmovisión, o sea una forma de ver el mundo, la comprensión del concepto de la democracia puede transformar la educación totalmente. Es por esto que cuando se habla de educación para la democracia, lo que se está diciendo es que una sociedad que se decide por la democracia debe preguntarse cómo tiene que concebir su educación, cómo tiene que diseñar sus escuelas y lo que allí ocurre, qué transformaciones hay que hacer para formar ciudadanos democráticos y promover una cultura democrática: formas democráticas de pensar, sentir y actuar; lo que se conoce también como *Ethos Democrático*.

Definición de praxis democrática

De acuerdo con lo planteado por Del Castillo (2007, p.367) en *filosofía de la praxis*, llamamos praxis democrática al ejercicio consciente y reflexivo de los valores como igualdad, justicia, libertad, tolerancia, solidaridad, equidad, inclusión, consenso, responsabilidad social y participación que sustentan la democracia como forma de vida. Además de conciencia la praxis democrática exige determinados niveles criticidad, análisis y visión holística.

Tipos de democracia

Siguiendo a Sartori en *Teoría de la Democracia* (1988) hay cuatro tipos de democracia: Política, social, industrial y económica.

(a) *Democracia política*. Desde este punto de vista se entiende a la democracia como principio de legitimidad que postula que el poder deriva del "demos", el

pueblo, y se basa en el consenso verificado, no presunto, de los ciudadanos. Hasta aquí está claro que la titularidad del poder la tiene el pueblo. Pero el problema del poder no es sólo de titularidad, es sobre todo de ejercicio.

La democracia como sistema político tiene relación con la titularidad del poder y el ejercicio del poder. Para colectividades pequeñas, como fue el caso de las asambleas en la ciudad-estado de la Grecia antigua, o los cabildos abiertos de nuestra organización colonial, fue posible la interacción cara a cara de los ciudadanos, y en estos casos, la titularidad y el ejercicio del poder permanecían unidos, una forma de autogobierno. Pero cuando el pueblo se compone de decenas o centenas de millones, dicha práctica es imposible y entonces se hace necesario separar la titularidad del ejercicio, nace así la democracia representativa. Señala Sartori, que el hecho de que se añadan algunas instituciones de democracia directa, como el referéndum o plebiscito, no obsta para que nuestras democracias sean indirectas, gobernadas por representantes. El poder se transmite por medio de mecanismos representativos.

(b) *Democracia social.* Se entiende a este tipo de democracia como un Ethos y una forma de vida, como un estado general y un estado de la sociedad. Una democracia social es, entonces, una sociedad cuyo ethos exige de sus miembros que se consideren como iguales socialmente. Se distingue de la democracia socialista en que es, en primer lugar, una forma de vida; en tanto que la democracia socialista es una forma de gobernar.

Este trabajo se enfoca desde esta perspectiva de entender la democracia.

(a) *Democracia industrial.* Es una adaptación de la democracia directa de los griegos a una sociedad industrial, e la que el miembro de la comunidad política es reemplazado por el miembro de la comunidad económica: el trabajador en su lugar de trabajo.

(b) *Democracia económica.* Desde esta perspectiva, la democracia tiene como meta la redistribución de la riqueza, la igualdad de condiciones económicas y oportunidades.

Democracia y Educación

Uno de los que primero escribió sobre la importancia de democracia en la educación fue John Dewey (2004, p.81-82), sostenía que la devoción de la democracia a la educación es un hecho familiar. La explicación superficial de esto es que un gobierno que se apoya en el sufragio universal, no puede tener éxito si no están educados los que eligen y obedecen a sus gobernantes. Puesto que una sociedad democrática repudia el principio de autoridad externa, tiene que encontrar un sustitutivo en la disposición y el interés voluntarios, y éste sólo puede crearse por educación. Pero Dewey entiende la democracia como algo más que una simple forma de gobierno; para él es principalmente un modo de vivir asociado, de experiencias comunicadas juntamente, de modo que cada uno ha de referir su propia acción a la de los demás para dar pauta y dirección a la propia; equivale a la supresión de aquellas barreras de clase, raza y territorio nacional que impiden que el hombre perciba la plena significación de su acción.

¿Qué es educación para la democracia?

La educación consiste en una ocasión única para ayudar a las personas (los alumnos y alumnas) a que se desarrollen como tales. Es cierto que tal desarrollo pasa por aprender una serie de conceptos y de procedimientos que les puedan ser útiles, bien para realizar aprendizajes más complejos, bien para desempeñar un determinado oficio o profesión. Pero, sobre todo, los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya sea formales como no formales, están pensados para enseñar a vivir. Y vivir, lo queramos o no, es vivir con otros. Compartir la existencia con otras personas exige establecer relaciones sociales saludables, para lo que es necesario contar con un sistema de valores basado en el respeto, el diálogo, la paz, la justicia, etc.

Una de las conclusiones a las que arriba Barrantes (2008) en su estudio sobre las políticas educativas de formación ciudadana es que:

La persistencia de concepciones tradicionales de ciudadanía y las dificultades para operativizar y especificar propuestas pedagógicas acordes con una cultura democrática, responden, en gran medida a los problemas de

comunicación en el sistema de transmisión de conocimientos que opera en el sistema educativo. (p.29)

Demostrando de esta forma que hay un divorcio entre las políticas dirigidas a la formación de la ciudadanía y las prácticas diarias entre alumno-maestro, maestro-maestro y maestro-directivo

Los peligros de no llevar adecuadamente la educación de los futuros ciudadanos fueron avizorados desde la antigüedad. Así ya Aristóteles (1966, p.84) nos advierte “Si los ciudadanos no son educados la democracia puede devenir en demagogia que es una perversión de esta forma de gobierno” Del mismo modo Russell (1934) afirma:

La educación democrática, cuando no está adulterada, tiene males tan grandes como los de la aristocracia, si no mayores. La democracia como sentimiento tiene dos caras. Cuando dice “Yo soy tan bueno como tú” es sana; pero cuando dice “Tú no eres mejor que yo” se convierte en opresión y obstáculo al desarrollo del mérito. (p.50)

A través del sistema educativo, como ya lo mencionamos al principio, es difícil pero no imposible alcanzar el cambio y nos corresponde a nosotros los maestros cambiar las maneras de interacción autoritaria, vertical, impositiva y hasta violenta que se dan en las II.EE. Busquemos darle al sistema educativo las funciones que Fromm (1987) pedía desde su tiempo:

La función social de la educación es la de preparar al individuo para el buen desempeño de la tarea que más tarde le tocará realizar en la sociedad, esto es, moldear su carácter de manera tal que se aproxime al carácter social; que sus deseos coincidan con las necesidades propias de su función (p. 271)

Para Touraine (2006, p. 213) “es preciso dar a la educación dos metas de igual importancia: por un lado, la formación de la razón y la capacidad de la acción racional; por el otro, el desarrollo de la creatividad personal y del reconocimiento del otro como sujeto”.

La educación para la democracia es, entonces, un esfuerzo sistemático consistente en la práctica real y promoción de la igualdad de oportunidades, autonomía, equidad, orientación liberadora general, solidaridad, creatividad, criticidad, humanismo, dialogicidad, apertura y participación activa, consciente y organizada en la toma de decisiones por parte de sus agentes educogénicos, Del Castillo (2006).

Ahora bien, como es de esperarse la discriminación y los prejuicios se producen y reproducen también dentro de cada institución educativa. Pese a los esfuerzos propuestos por diferentes políticas y acciones de la sociedad civil por reconocer los derechos de los niños, el respeto por la diversidad, y otras medidas, todavía continuamos encontrando diversas formas de discriminación en las prácticas cotidianas.

Por ejemplo, los docentes y directivos reconocen a nivel discursivo que la discriminación no debe ser parte de las prácticas escolares, sin embargo, esto no es necesariamente así. En un estudio sobre discriminación en escuelas de Lima y Cusco, se encuentra que los docentes no están preparados ni académica ni emocionalmente para identificar actitudes discriminatorias, a veces hasta muy violentas, que ocurren cotidianamente en el aula. Así, dichas situaciones son resueltas de acuerdo a las perspectivas de cada docente en función a la experiencia personal más o menos lúcida, más o menos vulnerable, lo que muchas veces produce su reproducción inconsciente, sin percatarse del daño en los niños y niñas. Inconscientemente apelan a las capacidades resilientes del ser humano, como dice un entrevistado:

Los profesores, diríamos, que no están preparados para eso, un poco como que se resuelve solo (...) los chicos solos se adaptan, pasa el tiempo, se hacen más compañeros más hermanos y el otro ya acepta un poco las cosas y lo toma como broma, así es (...) es una cuestión de tiempo (...) (Ansión 2004, p. 33)

Los valores democráticos

Inclusión

La inclusión plantea el reconocimiento y valoración de la diversidad como una realidad y como un derecho humano, esto hace que sus objetivos sean prioritarios siempre. Desde la perspectiva de la inclusión la heterogeneidad es entendida como lo normal, de modo que la postura inclusiva se dirige a todo el alumnado y a todas las personas en general.

Aunque Del Castillo (2007) afirma que “los pobres siempre han estado necesariamente incluidos en el sistema de dominación, puesto que sería imposible la descomunal bonanza y concentración de riqueza de las élites sin la expropiación ancestral de las mayorías”. (p.270)

Participación

Definimos la participación con Sartori (2009, p.35) como el “ponerse en marcha por uno mismo”, no que otros te pongan en marcha ni que te movilicen desde arriba, para manifestar y hacer algo que creemos bueno por convicción. Pero además esta idea se complementa con lo que afirma Fromm (1987) “El derecho de expresar nuestros pensamientos tiene, sin embargo, algún significado tan sólo si somos capaces de tener pensamientos propios”. (p. 232)

Creemos como Foucault (2009, p.184-198) que debemos buscar que el ejercicio de la participación en el aula se convierta en lo que él rescata de la democracia griega y lo denomina *Parrhesía*; es decir, el uso de la palabra de modo valeroso, libre y veraz y que aspira perturbar y transformar el modo de ser de los sujetos

Libertad

Facultad humana de obrar según nuestra propia voluntad y responsabilidad, autonomía, independencia y autodeterminación. Para Sartori (2009, p. 68-69) quien mayor acertó con la noción de libertad fue Thomas Hobbes...” libertad significa ausencia de impedimentos externos...sirve para proteger al ciudadano...está fundada en la ley”

Tolerancia

Entendemos por tolerancia una virtud democrática por excelencia; es el mayor o menor respeto por las opiniones de los discrepantes y depende de un marco de condiciones determinado.

Igualdad

Existe una larga lista de tipos de igualdad política, social, jurídica y hasta económica...la que hoy nos interesa es la igualdad de oportunidades...ésta se entiende de dos formas: acceso igual y puntos de partida iguales. En el primer caso se pide el mismo reconocimiento para los mismos méritos y las mismas capacidades (igualdad liberal). En el segundo se pide que sean iguales los puntos de partida, exige crear condiciones (igualdad marxista).

Arent (1996), define la ciudadanía como el derecho a tener derechos además una de los valores de esta ciudadanía es la igualdad. Al respecto manifiesta:

Si los hombres no fueran iguales, no podrían entenderse, ni planear y prever para el futuro las necesidades de los que llegarán después. Si los hombres no fueran distintos, cada ser humano diferenciado de cualquier otro que exista, haya existido o existirá, no necesitarían el discurso ni la acción para entenderse. (p. 200)

Criticidad

Podemos definir criticidad como la capacidad que tiene el hombre para hacer conscientemente afirmaciones verdaderas cayendo en cuenta de que, porque las hace, de los límites de estas afirmaciones y del dinamismo que lo lleva a agruparse siempre más allá de los límites.

Responsabilidad

De acuerdo con Del Castillo (2007, p. 403) Responsabilidad: "Obligación moral-filosófica que tenemos de asumir nuestros actos y las consecuencias de nuestros actos".

Justicia

Definimos la justicia como la aspiración hacia una sociedad y a unas relaciones interpersonales en las que las personas sean tratadas con imparcialidad, donde consigan lo que merecen, en las que sean respetados como iguales y que se rijan por unas condiciones de colaboración consensuada de mutuo acuerdo (Katz, p.31)

Gestión Administrativa

Hay distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en *La República* de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en *La Política* de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática.

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos (Weber, 1976); otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, E. 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor, 1911 y Fayol, 1916).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Parsons, Von Betalanfly, Luhman, 1978).

Recién, a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia (Bernard y Sloan) y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

Hay distintas maneras de definir la gestión, según sean el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados.

Tabla 1

Definiciones de la gestión de acuerdo a las perspectivas

| PERSPECTIVA CENTRADA EN | LA GESTIÓN SE DEFINE |
|---|--|
| Movilización de recursos | “Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”. |
| Priorización de procesos | “Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”. |
| Interacción de los miembros | “Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. |
| Comunicación | “Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”. |
| Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje | “Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. |

Estas diferentes perspectivas incluyen temas como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones mentales; que, de alguna manera, son temas también del mundo educativo. Esto es un elemento favorable para establecer una relación entre gestión y educación.

Calidad de la gestión administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2006), explica que “administración proviene del latín *administratio* y significa la acción de administrar” (p. 212). Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida,

de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas.

El conocimiento de las funciones genéricas que delimitan la intervención de la gestión en la planificación, desarrollo, ejecución y control y sus relaciones en el trabajo escolar exigen el acercamiento a nociones básicas del proceso administrativo.

La calidad de la Gestión Administrativa

“Manejo óptimo de los recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información. Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones” (UNESCO, 2011, p.33).

Desde una perspectiva tradicional, Griffiths (1999) entiende la administración como un "... proceso que comprende la dirección y control de las actividades de los miembros de una organización formal, como puede ser una escuela, universidad o asociación de cualquier tipo que tiene objetivos propios y distribución de funciones entre sus miembros" (p. 13).

Sin embargo, en la administración escolar actual es necesario considerar los elementos que configuran la calidad de la dinámica de los centros escolares, que van desde la relación del centro con el entorno, la distribución de tareas y la organización para la enseñanza, hasta el manejo del personal y las demandas administrativas propias del plantel.

Las escuelas son consideradas como organizaciones, constituyen sistemas abiertos que, por su tendencia al equilibrio, señala Álvarez (1982), “normalmente se resisten al cambio; pero que, por las necesidades de adaptación al medio, requieren también del cambio, que, administrativamente y en función de una gestión que incide en la planeación, puede ser introducido” (pp. 183-184).

La dimensión administrativa de la gestión, según Antúnez (1993), es “un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos” (p. 59). Tal movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos de gobierno, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de un centro escolar.

Terry (2007), 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” (p. 20).

Partiendo de los conceptos antes señalados se puede 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. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

En consecuencia, la función y principales actividades administrativas, de mando o autoridad, de motivación, comunicación y supervisión, se orientarán a clarificar según Rodríguez (1999), “los medios a través de los cuales la dirección despierta en otros una acción encaminada a materializar los objetivos institucionales” (p. 54).

El proceso de dirección y su gestión afectan los aspectos más críticos de la tarea administrativa, en tanto que inciden en la integración de esfuerzos individuales hacia planes y objetivos comunes y a que se mantengan dentro de los límites fijados por la organización.

La Calidad de la gestión administrativa es una dimensión de la Gestión educativa que involucra acciones y estrategias de conducción de recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión buscar en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales con calidad. Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable.

Ámbitos de la Calidad de la gestión administrativa

(a) Gestión de recursos materiales

Acciones orientadas a optimizar los recursos que dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica en donde opera la institución educativa.

(b) Gestión de recursos financieros

Es la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos financieros con que cuenta una institución educativa para el logro de los objetivos y metas previstas.

Tabla 2

Componentes de los recursos financieros

| | |
|------------------------|---|
| Presupuestación | Prever las necesidades de recursos suficientes para el funcionamiento y la realización de actividades y proyectos, estimar los ingresos y calcular los gastos. |
| Generación de recursos | Establecer los procedimientos y actividades para obtener los recursos financieros que requiere la institución educativa. |
| Administración | Distribuir los recursos racionalmente y utilizarlos correctamente, de acuerdo a las normas existentes y llevando el correspondiente registro de ingresos y salidas. |

Fuente. Elaboración propia.

Elementos de la Gestión presupuestal:

La gestión presupuestal tiene varios campos de trabajo, con los cuales deberá ir de la mano durante todo su período como director o directora, algunos de ellos son:

Formulación del presupuesto.

Registro de ingresos y gastos en el libro de caja.

Compras por adjudicación directa y/o adjudicación de menor cuantía.

Inventario de bienes.

Un presupuesto bien elaborado permitirá al director de la Institución Educativa realizar con eficiencia y éxito sus responsabilidades de:

Estimar y calcular las necesidades de recursos y las fuentes de financiamiento.

Gestionar oportunamente los recursos requeridos.

Aplicar debidamente los recursos.

Supervisar y vigilar el adecuado uso de los recursos.

(c) Gestión de Recursos humanos

El recurso humano es el activo más valioso de toda organización. El éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado. Esto ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal.

La tecnología, los materiales, e incluso el capital financiero que son recursos organizacionales, no son importantes por si mismos sin la intervención humana. Es el ser humano quien, con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la organización, y por ende, el de su misión, mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios que produce. No hay ninguna duda que la piedra angular y esencial del desarrollo organizacional es el factor humano.

Gestionar los recursos humanos es la capacidad de mantener a una organización productiva, eficiente y eficaz a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido. En relación a la Institución Educativa se puede afirmar que es la función especializada que desarrollan los directores de las instituciones educativas referentes al manejo de personal, con relación a la selección de personal, evaluación, estímulos, sanciones, licencias, permisos y convenios para la capacitación y actualización docente.

Un director debe ser capaz de reconocer los recursos humanos con los que cuenta y orientarlos hacia el permanente desarrollo de la Institución Educativa. Para ello, se necesita organizar los recursos de manera eficiente y orientarlos de acuerdo con las necesidades que existan, esto evitará sentir que tiene que hacer de todo y que no se cuenta con el apoyo necesario.

El director debe tener siempre definidos los siguientes temas, que le permitirán gestionar de manera eficiente los recursos humanos en la Institución Educativa:

Tabla 3

Criterios para gestionar los recursos

| | |
|--|--|
| Objetivos claros y compartidos | Los directores, docentes, alumnos, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa deben saber "adónde van", "saber cuál es su Visión y Misión" |
| División de tareas y funciones | Se determinará quién debe hacer cada una de las responsabilidades que deben tener cada miembro de la institución, teniendo en cuenta las posibilidades de las personas (tiempo, interés, capacidad) y las características de las tareas (tiempo, recursos, tipo de tarea). |
| Normas y pautas comunes | Las Normas de convivencia permiten que la institución no caiga en la "desorganización". Compromiso de Gestión Escolar. |
| Previsión de tiempos y recursos materiales | Son dos aspectos fundamentales para que exista una actividad organizada. El trabajo de cada uno y de todos está ubicado en un tiempo, ya sea en la jornada o en el año escolar. Como el tiempo es un recurso importante y debe ser utilizado eficientemente, es necesario elaborar horarios y cronogramas que serán una gran ayuda para evitar la improvisación. |
| Evaluación | En lo organizativo, una Institución Educativa debe adoptar criterios e instrumentos para evaluar los aspectos que intervienen en el proceso educativo, tanto a nivel administrativo como pedagógico. |

Fuente. Elaboración propia.

El objetivo principal de la gestión y administración de los recursos humanos es lograrla participación responsable de todas las personas que laboran en cualquier institución. En nuestro caso, el objetivo principal es que todas las personas y la comunidad participen plenamente en la Institución Educativa.

Para ello es importante que logremos determinar los fines, objetivos y metas de la organización, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio. De esta manera contribuiremos a la realización, desarrollo y bienestar personal y social de todos los miembros.

Una de las funciones más importantes del director en la Gestión de Recursos Humanos es la selección de personal docente y administrativo con capacidades, especialidades y perspectivas coherentes con los objetivos planteados para los alumnos.

Gestionar los recursos humanos es la capacidad de mantener a una organización productiva, eficiente y eficaz a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido.

En relación a la Institución Educativa se puede afirmar que es la función especializada que desarrollan los directores de las instituciones educativas referentes al manejo de personal, con relación a la selección de personal, evaluación, estímulos, sanciones, licencias, permisos y convenios para la capacitación y actualización docente.

Un director debe ser capaz de reconocer los recursos humanos con los que cuenta y orientarlos hacia el permanente desarrollo de la Institución Educativa. Para ello, se necesita organizar los recursos de manera eficiente y orientarlos de acuerdo con las necesidades que existan, esto evitará sentir que tiene que hacer de todo y que no se cuenta con el apoyo necesario.

Importancia de la gestión administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las instituciones está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública, especialmente en el sector educación, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la institución

1.3 Justificación

Las instituciones educativas deben promover procedimientos administrativos y pedagógicos de naturaleza democrática como la discusión controversial, problematización, debates, diálogos y otros proyectos que ayuden a los docentes sentirse parte de la misma y a los educandos a prepararse para una sociedad más justa. Sin embargo, uno de los problemas fundamentales de la educación peruana es su carácter antidemocrático. Por ello, cualquier trabajo de investigación que trate de plantear soluciones y alternativas a este grave problema es de por sí importante; pues, el problema antidemocrático en la escuela es un reflejo de las relaciones sociales que se dan en nuestra sociedad y en las mismas instituciones educativas formadoras de los futuros ciudadanos. y, de hecho, nuestra sociedad peruana tiene rasgos muy profundos y antidemocráticos en los aspectos económicos, sociales, políticos y culturales. La escuela o institución educativa reproduce, muchas veces, estas irreflexivamente estos flagelos que aquejan a nuestra sociedad.

Justificación epistemológica

La realización de esta investigación se justifica por que pretende analizar los constructos teóricos científico sobre los cuales están cimentados las organizaciones educativas. Tarea que se efectuará a la luz de la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt que es una visión de la filosofía desde la que se analiza, la gran variedad de problemas teóricos, culturales y sociales del momento histórico

con el deseo de resolverlos. Los elementos que constituyen esta teoría crítica son los siguientes: crítica a la sociedad burguesa, crítica al marxismo, crítica a la filosofía tradicional y crítica a la razón ilustrada (razón instrumental).

Justificación teórica

Esta investigación ayudará a los teóricos y pedagogos de la educación fundamental y practicar una pedagogía crítica que enfatice la participación política como un medio para alcanzar la convivencia pacífica. Asimismo, permite reconocer la relevancia de pasar del discurso al hecho en lo concerniente a los ideales democráticos que constituyen un factor fundamental en el desarrollo de la conciencia ciudadana.

Justificación práctica

La investigación, además, ayudará a que los directivos evalúen su praxis de los valores democráticos, proporcionándole evidencias de su accionar con la finalidad de que conozcan la asociación entre estas variables en las instituciones a su cargo. Asimismo, el trabajo le brindará algunas recomendaciones para mejorar, por ejemplo, su ejercicio jerárquico en la toma de decisiones y conducción de asambleas respetando las normas y los derechos de los docentes llevando así a mejorar los resultados de calidad en su gestión administrativa y pedagógica.

Justificación Metodológica

Las conclusiones a las que arribe esta investigación podrán ser usado por otros investigadores de distintos niveles con la finalidad de seguir investigando para recoger más información sobre la variable, además les permitirá partir de unos resultados ya establecidos avanzar con miras a entender practicar la democracia como estilo de vida. Además, los instrumentos construidos podrán ser empleados y mejorados para medir las variables del estudio en otros contextos con la finalidad de buscar soluciones a los problemas que se encuentren.

Justificación legal

Los temas relacionados con la democracia como estilo de vida, que es como aquí la entendemos, han cobrado especial relevancia, luego que el ser humano haya demostrado su capacidad destructiva, su afán por el poder y su incapacidad para convivir con los demás respetando las diferencias. En la Declaración con ocasión de la III Reunión de Ministros de Educación de los Estados miembros de la OEA, realizada en México en agosto del año 2003, se reconoce la importancia de formar conciencia, cultura y valores democráticos en las presentes y futuras generaciones. También en los principios de la Carta Democrática Interamericana, especialmente los referidos a la educación como un medio clave para fortalecer las instituciones democráticas, se plantea promover el desarrollo del potencial humano, aliviar la pobreza y fomentar un mayor entendimiento entre los pueblos, y se insta a que se impulse la incorporación de dichos principios en los programas educativos de acuerdo al ordenamiento de cada país.

1.4 Problema

Las Instituciones educativas (II. EE.) de educación básica constituyen el espacio más significativo de socialización, después del hogar. Ellas asumen un importante rol en la formación de las competencias ciudadanas de los individuos. Así pues, “formar ciudadanos significa, no sólo enseñar un conjunto de valores propios de una comunidad democrática, sino estructurar la escuela en procesos (diálogo debate, toma de decisiones concertadas) en los que la participación activa, en la resolución de los problemas de la vida en común, contribuya a crear los correspondientes hábitos y virtudes ciudadanas” (Bolívar 2007, p. 11). Asimismo, en un contexto educativo en donde se busca formar al discente de manera integral, los docentes deben abandonar el estilo transmisor de conocimiento para convertirse en ejemplo de vida, a través de su propia convivencia.

Siguiendo a Del Castillo (2006) entiendo que la democracia es un valor consustancial a la educación, pues posee un valor humanizador, por lo que es una aspiración consensual en nuestra época.

Por lo expuesto, la praxis democrática de los que dirigen las Instituciones Educativas resulta ser un elemento que está muy relacionado con la convivencia, el desarrollo institucional, la calidad de servicio que se brinda, la transparencia de la gestión y la motivación para el trabajo de los que laboran en ellas; pues, su capacidad para hacerles participar de la toma de decisiones, la apertura para que ejerzan su libertad, la transparencia de su gestión, la redición de cuentas, la apertura a la criticidad, su tolerancia, etc., traerán consecuencias de compromiso o desencanto entre los miembros.

Existen investigaciones realizadas que intentan demostrar la importancia de la relación Democracia - educación; y lo poco que se ha avanzado al respecto. Paul Carr (2008) en un estudio llevado a cabo en los EE. UU. de Norte América, titulado "*Educadores y educación para democracia: trascendiendo una democracia delgada*" concluye que la mayoría de los participantes del estudio confirmaron que la escuela es un lugar inhóspito para ellos como estudiantes en relación a la educación democrática. Lo que acontece en el lugar del estudio realizado no pareciera ser un fenómeno aislado, pues, el quehacer cotidiano nos muestra vivencias que constituyen evidencias que confirman la presencia del mismo fenómeno en nuestra realidad.

La deficiente praxis de los valores democráticos trae como consecuencia en los docentes una creciente desmotivación para el ejercicio de sus labores, frecuentes inasistencias y búsqueda constante de formas de justificación de las mismas, tardanza, excediendo los minutos de tolerancia, incumplimiento de los acuerdos, escasa participación en las actividades programadas, incumplimiento de las normas; en resumen, una deficiente gestión administrativa y pedagógica en las instituciones educativas.

Es nuestro objetivo determinar el nivel de praxis democrática y el nivel de la calidad de la gestión administrativa, así como evidenciar el grado de asociación entre estas variables en las II. EE. Asumiendo como conjetura que la deficiente gestión administrativa está estrechamente vinculada a la praxis democrática deficiente de los encargados de gestionar en las instituciones educativas, es decir,

el ejercicio inadecuado de los valores de la democracia (trato desigual a los mismos, intolerancia ante las críticas, falta de transparencia en el manejo de los recursos, incumplimiento de los acuerdos, toma de decisiones autoritarias e impositivas, falta de rendición de cuentas, etc.) sumado a la desidia y la escasa conciencia de la importancia de la labor docente, la recargada labor por la necesidad de trabajar en otros centros laborales, etcétera. Las suposiciones expuestas como posibles causas o factores de las deficiencias en la gestión administrativa están basadas en los resultados de las investigaciones que demuestran una praxis democrática inadecuada de los que dirigen los centros de formación que serán motivo de nuestro estudio.

Para describir el problema a nivel nacional a continuación citaremos algunos resultados a los que arribó Quispe (2008, p. 298) en su tesis doctoral *Educación democrática y formación ciudadana en los estudiantes del 5^{to} grado de secundaria de las instituciones educativas públicas de comas*: El 58.02% de los profesores consideran que las gestiones administrativas de las autoridades o directivos de las II.EE de Comas son “generalmente antidemocráticas”; mientras que el 25.93% que creen que “algunas veces son democráticas”. El 43.21% de los profesores respondieron que solo “algunas veces” las autoridades de las II.EE de Comas impulsan la participación de padres y alumnos en las diversas gestiones administrativas; 28 entrevistados (34.57%) respondieron “no”; pero sólo el 8.64% de profesores considera que “en la mayoría de las Instituciones Educativas” se impulsa la participación de padres y alumnos en sus gestiones administrativas. El 70.37% de los profesores considera que la educación generalmente es verticalista y centralista, fundado en la conducción autoritaria y personalista de los directivos. Los padres de familia perciben que las autoridades de su Institución Educativa “algunas veces” impulsan su participación y la de los alumnos en la conducción administrativa, observamos también que un 39.25% ellos piensan que las autoridades “no impulsan dicha participación”. Sólo un 3.74% opina que “en la mayoría de los casos” los padres y los alumnos participan en la conducción administrativa.

De continuar esta situación el problema se irá acentuando, las relaciones clima laboral se podría volver insostenible y afectará directamente la formación integral de los estudiantes. Los encargados de formar en ciudadanía nos convertiremos en deformadores de la cultura democrática a través de los ejemplos inadecuados que proyectamos a nuestros estudiantes.

Por lo expuesto, la investigación pretende establecer la relación existente entre el ejercicio de la praxis democrática de los directivos y la calidad de la gestión administrativa en las II. EE. de educación Básica Regular (EBR)

Formulación del problema

1.4.1 Problema General:

¿Qué relación existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE públicas de puente piedra, 2015?

1.4.2 Problemas específicos:

¿Qué relación existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos materiales en las II.EE públicas de puente piedra, 2015?

¿Qué relación existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos financieros en las II.EE públicas de puente piedra, 2015?

¿Qué relación existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos humanos en las II.EE públicas de puente piedra, 2015?

1.5 Hipótesis

1.5. 1 Hipótesis general

Existe relación directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra, 2015.

1.5.2 Hipótesis específicas

Existe relación directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos materiales en las II.EE. públicas de Puente Piedra, 2015.

Existe relación directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos financieros en las II.EE. públicas de Puente Piedra, 2015.

Existe relación directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos humanos en las II.EE. públicas de Puente Piedra, 2015.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Establecer la relación que existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra, 2015.

1.6.2 Específicos

Describir la relación que existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos materiales en las II.EE. públicas de Puente Piedra, 2015.

Describir la relación que existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos financieros en las II.EE. públicas de Puente Piedra, 2015.

Describir la relación que existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos humanos en las II.EE. públicas de Puente Piedra, 2015.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLOGICO

2.1. Variables

Definición conceptual

Praxis democrática: entendido como el ejercicio consciente y reflexivo de los valores como igualdad, justicia, libertad, tolerancia, inclusión, responsabilidad, participación y criticidad que sustentan la democracia como forma de vida (Del Castillo, 2007, p.367)

Calidad de la Gestión Administrativa: Manejo óptimo de los recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información.

Cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones (UNESCO, 2011, P.33).

Definición operacional

Praxis democrática

Con las respuestas proporcionadas se establecerán niveles: Muy bajo, Bajo, Medio y Alto. Para la medición de los indicadores se usará un cuestionario en la escala de Likert; la misma que se detalla en la sección que corresponde a técnica e instrumento de medición.

Calidad de la Gestión Administrativa

Con las respuestas proporcionadas se establecerán niveles: Baja calidad, mediana calidad y buena calidad. Para la medición de los indicadores se usará un cuestionario en la escala de Likert; la misma que se detalla en la sección que corresponde a técnica e instrumento de medición.

2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 4

Definición operacional de las variables

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEM | RANGOS | | |
|---------------------------|---|---|------|-------------------|------|-----------|
| Praxis Democrática | Responsabilidad | Cumple con lo que promete y asume los acuerdos | 1-4 | Muy deficiente | | |
| | | Asume las consecuencias de sus actos, aunque éstos no sean positivos | | | | |
| | | Actúa de acuerdo a las normas | | | | |
| | | Fomenta la responsabilidad, a través del ejemplo | | | | |
| | Participación | Coordina con los representantes de la comunidad educativa para el análisis y evaluación de los resultados obtenidos. | 5-8 | Poco eficiente | | |
| | | Incentiva y reconoce la participación de los demás miembros en los asuntos de la comunidad. | | | | |
| | | Desarrolla actividades en la que las familias y miembros de la comunidad aportan su conocimiento y experiencia. | | | | |
| | | Implementa estrategias conjuntas con instituciones de la comunidad, para utilizar recursos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje. | | | | |
| | | Permite que sus subordinados tomen sus propias decisiones educativas | | | 9-12 | Eficiente |
| | | Evita presionar a sus subordinados para actuar de un modo u otro en su centro de trabajo. | | | | |
| Libertad | En momentos difíciles, defendería sus derechos, aunque esto signifique atentar contra los de los demás. Deja los demás expresen libremente sus opiniones | | | | | |
| Tolerancia | Cuando cree tener la razón y no está de acuerdo con la opinión de otro, su actitud es amistosa | 13-16 | | | | |
| | Asume reflexivamente la decisión de la mayoría | | | | | |

| | | | | |
|---|---------------------|--|-----------|-----------------|
| | | Nunca margina a los demás por opinar distinto Considera que la violencia no es necesaria para imponer autoridad | | |
| | Igualdad | Considera que para tomar decisiones en asuntos relacionados al futuro de la I. E. se debe convocar a todos los docentes. Es equitativo en su trato a los demás miembros de la I.E. | 17- 20 | |
| | | No distinción en su trato con los profesores según su condición de nombrado o contratado. No tiene preferencias en el trato con los alumnos | | |
| | | Gestión la atención oportuna para la cobertura de necesidades de infraestructura y servicios básicos (agua, servicios higiénicos, luz, etc.) Ambientes físicos (aulas, laboratorios, talleres/salas de trabajo, biblioteca, espacios recreativos y deportivos) adecuados al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y a las necesidades de estudiantes con discapacidad y necesidades especiales. | 1-7 | Baja Calidad |
| | Gestión de recursos | Gestión y atención oportuna para cubrir necesidades de equipamiento e insumos para laboratorios, TIC, instrumentos musicales, equipamiento y materiales para artes plásticas, elementos para deportes, entre otros. | | Mediana Calidad |
| Calidad de la gestión Administrativa | materiales | Provisión de libros de texto (distribuidos gratuitamente a IIEE públicas) y material pedagógico acordes a altas expectativas de desempeño, competencias en todas las áreas curriculares y necesidades de los estudiantes. Espacios para reuniones, materiales (físicos y/o virtuales) actualizados sobre contenidos y didáctica en todas las áreas del currículo. | | Buena Calidad |
| | | Implementación de normas de uso, cuidado y mantenimiento de la infraestructura, materiales y equipos que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los bienes están inventariados | | |

| Formulación del presupuesto | | |
|---------------------------------|--|------|
| | Registro de ingresos y gastos en el libro de caja | |
| Gestión de recursos financieros | Compras por adjudicación directa y/o adjudicación de menor cuantía | 8-13 |
| | Realiza balance de las actividades realizadas | |
| | Existen mecanismos para la información sustentada y oportuna del uso y administración de los recursos. | |
| | Se socialización de los informes de gestión anual a la comunidad educativa. Los miembros de la comunidad educativa conocen y comparten los objetivos institucionales | 14- |
| Gestión de Recursos humanos | Se determinará quién debe hacer cada una de las tareas, teniendo en cuenta las posibilidades de las personas y las características de las tareas | 30 |
| | Se establecen y respetan normas de convivencia. | |
| | Se asignan las tareas y horarios de manera equitativa | |
| | Se practica el reconocimiento, como forma de estimular los logros | |
| | Se acostumbra hacer una evaluación de las actividades con la finalidad de mejorar | |

Fuente. Elaboración propia

2.3. Tipo de estudio

Desde el punto de vista de Piscoya (1995) la presente investigación pertenecería al tipo de investigación teórico empírica descriptiva, pues, “pretende lograr explicaciones racionales, fundadas en evidencias objetivas, para los fenómenos, hechos o eventos que acaecen en el mundo real. Estos hechos, en términos generales, pueden ser físicos, biológico, psicológicos, sociales o culturales” (p. 76). Es descriptiva porque pone énfasis en la realidad educación y posibilitará la planificación de las investigaciones estrictamente explicativas y, sobre todo, se realiza con la finalidad de orientar decisiones administrativas en las instituciones educativas, dado que no existe información precisa de las características y propiedades de las variables que son motivos de investigación. Es decir, esta investigación proporcionará un diagnóstico situacional para tener una imagen clara de los problemas existentes.

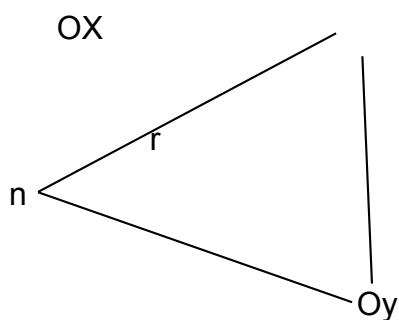
“Este tipo de investigación es imprescindible cuando se desea cambiar una realidad que intuitivamente se sabe que es deficiente para desarrollar una acción transformadora en base a información sistematizada”. (Piscoya, p. 92-93)

Desde el punto de vista de Hernández *et al* (2006) Es *básica* porque buscará, aunque parcialmente explicaciones para los hechos educacionales. Es *correlacional* porque el objetivo de la investigación es conocer la relación que existe entre la praxis democrática de los directores y calidad de la gestión administrativa en las instituciones educativas estatales de Puente Piedra. Los estudios correlacionales según el autor tienen “como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p.105)

2.4 Diseño de estudio

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal, correlacional, no causal debido a que se describirán la relación entre dos variables en un momento determinado. Hernández, *et. al.* (2006), señala: “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (p.211)

Diagrama:



Donde:

M = muestra que se realiza en el estudio.

X, Y: Variables de estudio

O=Observación y mediciones de ambas variables.

r = Notación estadística de interrelación

2.5. Población y muestra

La población estará constituida por los 235 docentes del nivel secundario de las Instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular.

Las mismas que son las siguientes:

Tabla 5

Población

| INSTITUCIÓN EDUCATIVA | Nº DE DOCENTES |
|-------------------------|----------------|
| 2069 Santa Rosa | 34 |
| 2067 Leoncio Prado | 42 |
| 2081 Perú Suiza | 35 |
| 3092 Kumamoto I | 32 |
| 3088 Vista alegre | 47 |
| 3719 Santísima Trinidad | 45 |
| TOTAL | 235 |

Fuente. Elaboración propia

La muestra es probabilística y el tipo de muestreo es aleatorio simple.

Dado que se trata de una variable cualitativa y se conoce el tamaño de la población, la muestra será extraída de la población utilizando la siguiente fórmula para determinar su tamaño:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Quedando constituida la muestra por 147 docentes de las instituciones antes mencionadas.

Debido a que la población la constituyen más de un colegio, la muestra se distribuirá proporcionalmente, quedando como sigue:

Tabla 6

Población y muestra

| INSTITUCIÓN EDUCATIVA | N.º DE DOCENTES | % | Muestra | % |
|-------------------------|--------------------|-------|---------|-------|
| 2069 Santa Rosa | 34 | 10,21 | 15 | 10,21 |
| 2067 Leoncio Prado | 42 | 17,64 | 16 | 17,64 |
| 2081 Perú Suiza | 35 | 14,90 | 22 | 14,9 |
| 3092 Kumamoto I | 32 | 9,36 | 14 | 9,36 |
| 3088 Vista alegre | 47 | 26,57 | 29 | 26,57 |
| 3719 Santísima Trinidad | 45 | 21,19 | 19 | 21,19 |
| TOTAL | 235 | 100 | 147 | 100 |

Fuente. Elaboración propia

Para determinar quiénes constituirán los sujetos de la investigación se usará la tabla de números aleatorios.

Método de investigación

Se emplearán los siguientes métodos de investigación:

Analítico – Sintético: Porque se estudiarán de modo empírico cada uno de los aspectos de los aspectos de la praxis democrática de los directivos y su influencia en la gestión Administrativa de las II. EE., tratando simultáneamente de teorizar al respecto.

Analítico – Crítico: Propiamente por que asumimos valorativamente los hechos sobre la praxis democrática de los directivos, con el auxilio teórico correspondiente, formulándose luego recomendaciones destinadas a optimizar la realidad estudiada.

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación y recolección de datos que se utilizará en el presente estudio de investigación es la encuesta, que según Cook (2004, p. 74), “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, donde se utiliza un listado de preguntas

escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito”.

Como instrumento para mediar las variables se elaboró un cuestionario en la escala de Likert. Las valoraciones posibles que puede asumir cada ítem son las que a continuación se mencionan:

Tabla 7

Rangos de valoración de los ítems del instrumento

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---------------|-------------------------|------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni a favor ni en Contra | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

Para determinar la validez de contenido del instrumento se sometió al juicio de expertos, siendo esto a los que a continuación se mencionan

Tabla 8

Expertos que validaron los instrumentos

| VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| <i>JUEZ</i> | Mg. Beatriz Pinto | Mg. C. | Dra. R.Shuan | |
| <i>EXPERTO</i> | | Salinas | | |
| <i>CRITERIOS</i> | Prueba (%) | Prueba (%) | Prueba (%) | Promedio (%) |
| Pertinencia | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| Relevancia | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| Claridad | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| <i>PROMEDIO</i> | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |

Fuente. Elaboración propia

Asimismo, para la confiabilidad del instrumento en cuestión, se aplicó el instrumento a 30 docentes de similares características a las de la población. Luego se procedió a establecer la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y

k es el número de preguntas o ítems.

Tabla 9

Confiabilidad de la variable praxis democrática

| Instrumento | Alfa de Cronbach | N.º Ítems |
|--------------------|------------------|-----------|
| Praxis democrática | 0,726 | 20 |

El valor Alfa de Cronbach para la escala Praxis Democrática de los directivos asciende a $\alpha = 0.726$ indicando que existe un alto nivel de consistencia interna de la escala, es decir, que cada uno de los ítems aporta al total de la escala, no existiendo contradicciones entre ellos.

Tabla 10

Confiabilidad de la variable calidad de la gestión administrativa

| Instrumento | Alfa de Cronbach | N.º Ítems |
|--------------------------------------|------------------|-----------|
| Calidad de la gestión administrativa | 0,944 | 30 |

El valor Alfa de Cronbach para la escala calidad de la gestión Administrativa asciende a $\alpha = 0.944$ indicando que existe un alto nivel de consistencia interna de la escala, es decir, que cada uno de los ítems aporta al total de la escala, no existiendo contradicciones entre ellos.

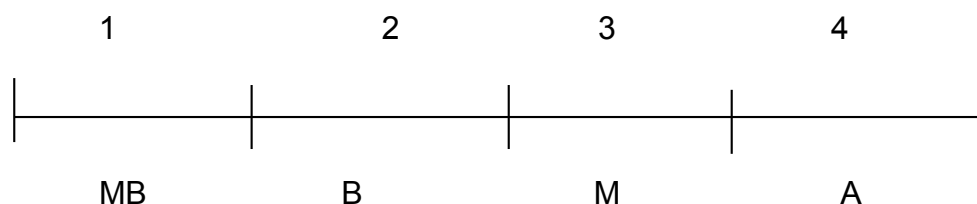
Para el tratamiento de la información recabada se tuvo en cuenta lo siguiente:

- (a) La valoración de los reactivos enunciados de manera positiva seguirá la misma dirección de manera ascendente tal y como figura en el instrumento.

(b) La valoración de los reactivos enunciados de manera negativa se invertirá; es decir, será de manera descendente de tal modo que pueda entenderse el mensaje del informante e interpretarse con facilidad cada dimensión o valor.

En el caso de la variable praxis democrática se estableció niveles con la suma de todos los ítems: 20 – 100. (siendo 20 el valor mínimo, pues el valor mínimo que puede asumir un ítem es de 1 y son 20 ítem de esta variable y 100 por que el valor máximo que puede asumir el ítem es de 5 y multiplicado la cantidad de ítems de la variable da esa cantidad)

Luego, se elaboró un baremo para establecer los rangos. Siendo estos: Muy Baja (MB), Bajo (B) Mediano (M) y Alto (A): Luego se asignó un valor a cada rango como se muestra a continuación:



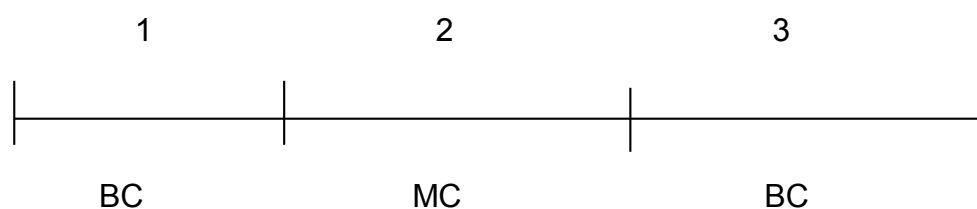
(c) De 20 a 40 puntos equivale a tener un nivel de praxis democrática muy bajo (MB), corresponde al nivel 1.

(d) De 41 a 60 puntos equivale a tener un nivel de praxis democrática Bajo (B), corresponde al nivel 2.

(e) De 61 a 80 puntos equivale a tener un nivel de praxis democrática medio (M), corresponde al nivel 3.

(f) De 81 a 100 puntos equivale a tener un nivel de praxis democrática Alto (A), corresponde al nivel 4.

En el caso de la variable calidad de la Gestión administrativa, se estableció niveles del total de la variable y por cada dimensión. La variable cuenta con el siguiente baremo que asume valores del 30 a 150



- (g) De 30 a 70 puntos equivale a que tener una baja calidad en la gestión administrativa (BC), corresponde al nivel 1.
- (h) De 71 a 110 puntos equivale a que tener una mediana calidad en la gestión administrativa (MC), corresponde al nivel 2.
- (i) De 111 a 150 puntos equivale a que tener una buena calidad en la gestión administrativa (BC), corresponde al nivel 3.

2.7 Métodos de análisis de datos.

Descriptiva: Para describir las variables se organizarán los datos en tablas de frecuencia y figuras que describan los porcentajes de las respuestas en cada nivel o rango usando el software estadístico SPSS versión 19.

Inferencial: Se hará la generalización de los resultados encontrados en la muestra de acuerdo con los objetivos de la investigación, a través de los métodos estadísticos no paramétricos que a continuación se mencionan

De prueba: El coeficiente de correlación de Spearman para determinar la asociación de las variables.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

Descripción de resultados

Tabla 11

Descripción de la variable praxis democrática

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| MUY BAJO | 32 | 21,8 |
| BAJO | 50 | 34 |
| MEDIO | 47 | 32 |
| ALTO | 18 | 12,2 |
| Total | 147 | 100 |

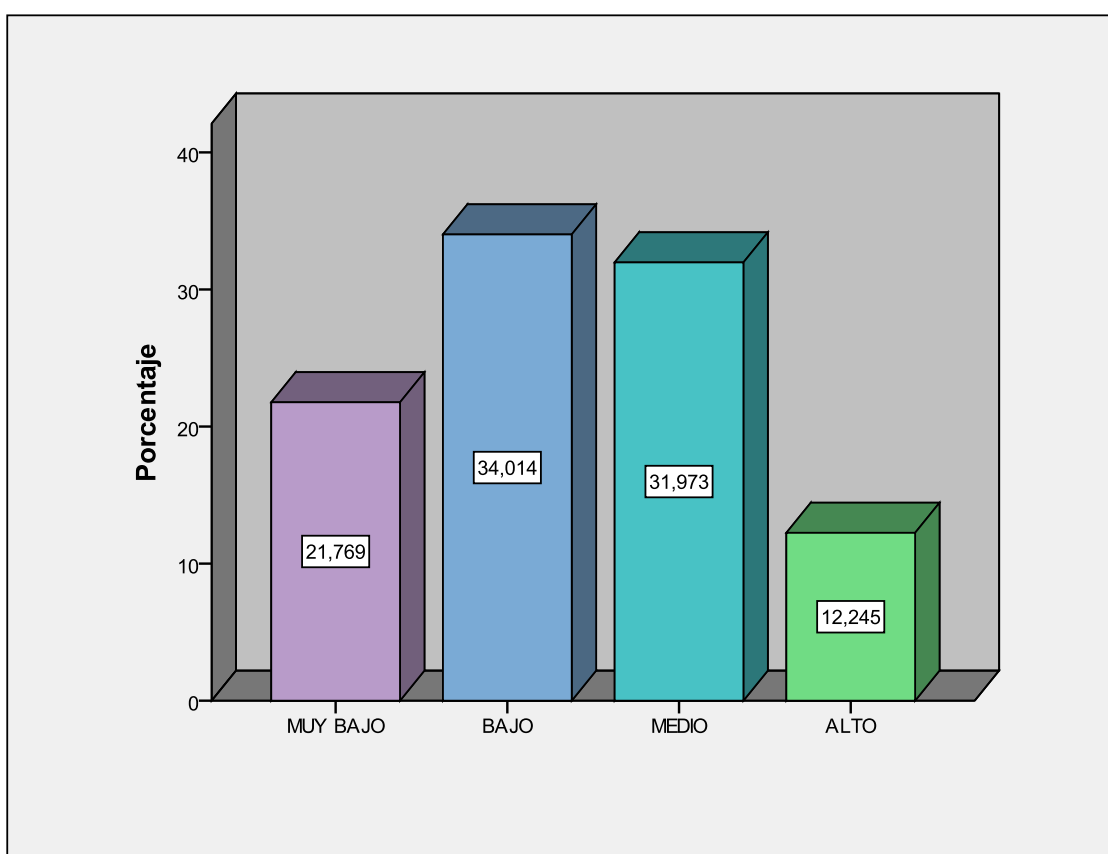


Figura 02. Descripción de la variable praxis democrática

De lo observado en la tabla 11 y figura 2, podemos afirmar que el 34% de los encuestados sostienen que la praxis democrática de los directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, alcanza el nivel bajo; el 32% medio, 21,7 muy bajo y tan solo el 12,2% un nivel alto.

Tabla 12:

Descripción de la dimensión responsabilidad

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| MUY BAJO | 52 | 35,4 |
| BAJO | 44 | 29,9 |
| MEDIO | 35 | 23,8 |
| ALTO | 16 | 10,9 |
| Total | 147 | 100 |

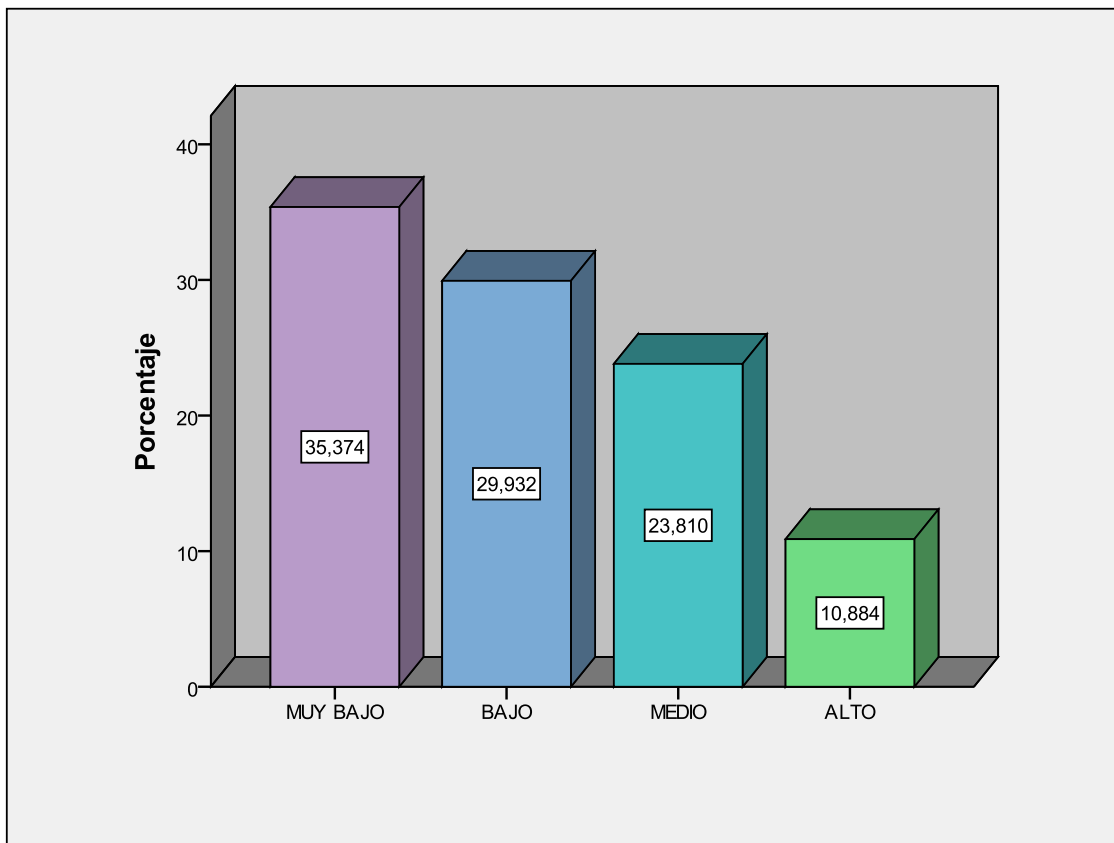


Figura 03. Descripción de la dimensión responsabilidad.

De lo observado en la tabla 12 y figura 3, podemos afirmar que el 35,3% de los encuestados sostienen que la responsabilidad de los directivos en las II.EE. públicas Puente Piedra - 2015, alcanza el nivel muy bajo; el 29,9% bajo, 23,8 medio y tan solo el 10,8% un nivel alto.

Tabla 13:
Descripción de la dimensión participación

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| MUY BAJO | 56 | 38,1 |
| BAJO | 43 | 29,3 |
| MEDIO | 38 | 25,9 |
| ALTO | 10 | 6,8 |
| Total | 147 | 100 |

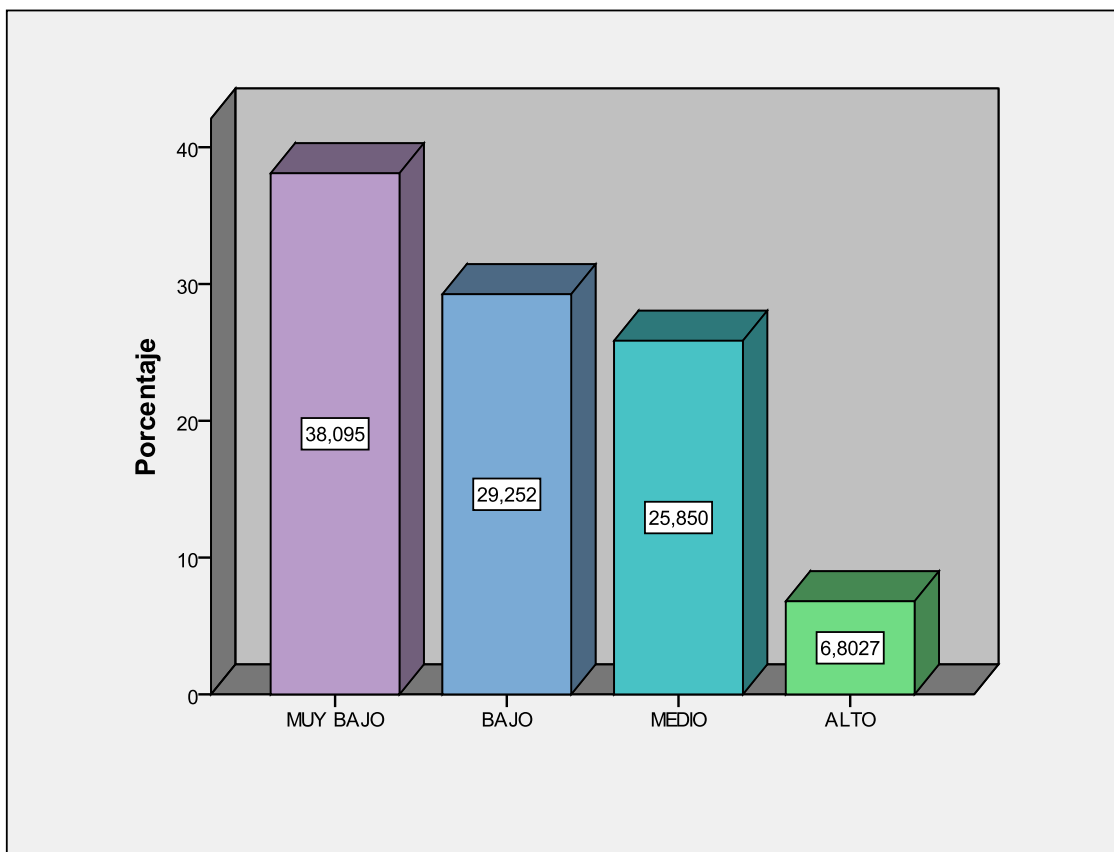


Figura 04. Descripción de la dimensión participación.

De lo observado en la tabla 13 y figura 4, podemos afirmar que el 38% de los encuestados sostienen que la participación de los directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, alcanza el nivel muy bajo; el 29,2% bajo, 25,8 medio y tan solo el 6,8% un nivel alto.

Tabla 14:

Descripción de la dimensión libertad

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| MUY BAJO | 20 | 13,6 |
| BAJO | 67 | 45,6 |
| MEDIO | 41 | 27,9 |
| ALTO | 19 | 12,9 |
| Total | 147 | 100 |

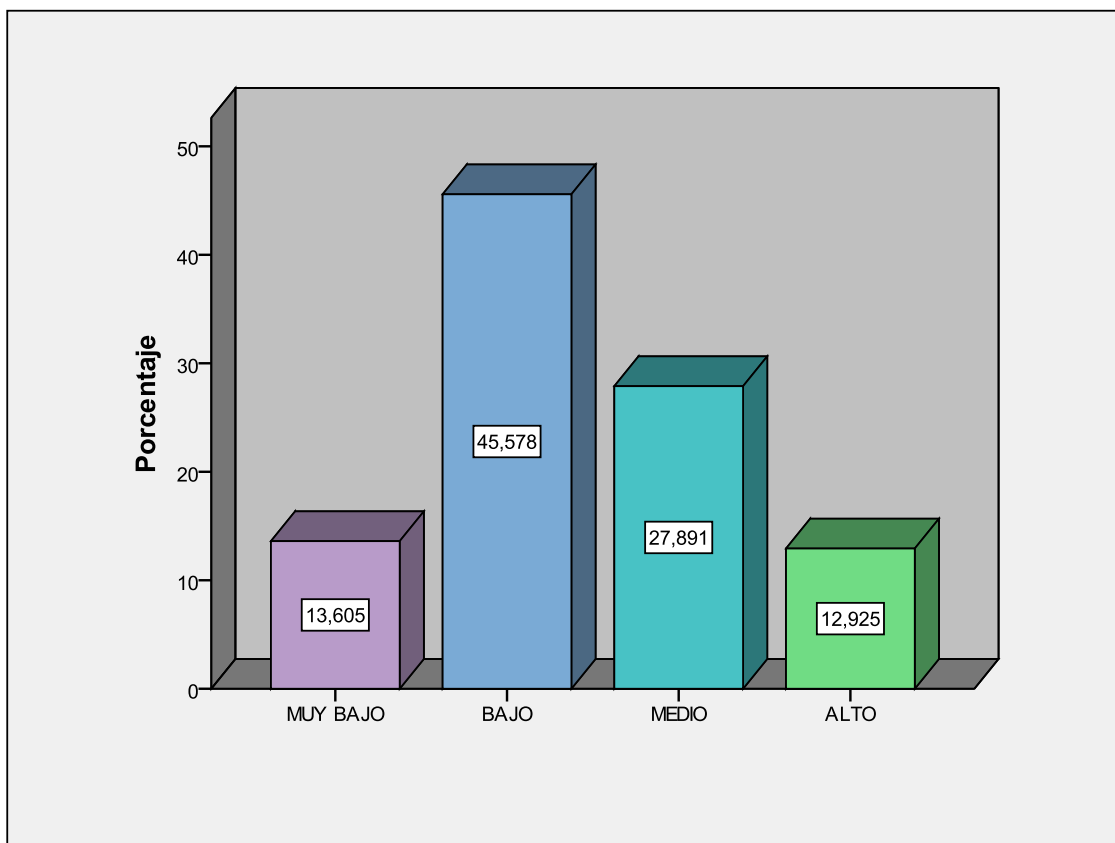


Figura 05. Descripción de la dimensión libertad

De lo observado en la tabla 14 y figura 5, podemos afirmar que el 45,5% de los encuestados sostienen que el ejercicio de la libertad de los directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, alcanza el nivel bajo; el 27,8% medio, el 13,6 muy bajo y el 12,9% un nivel alto.

Tabla 15:
Descripción de la dimensión tolerancia

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| MUY BAJO | 33 | 22,4 |
| BAJO | 50 | 34 |
| MEDIO | 45 | 30,6 |
| ALTO | 19 | 12,9 |
| Total | 147 | 100 |

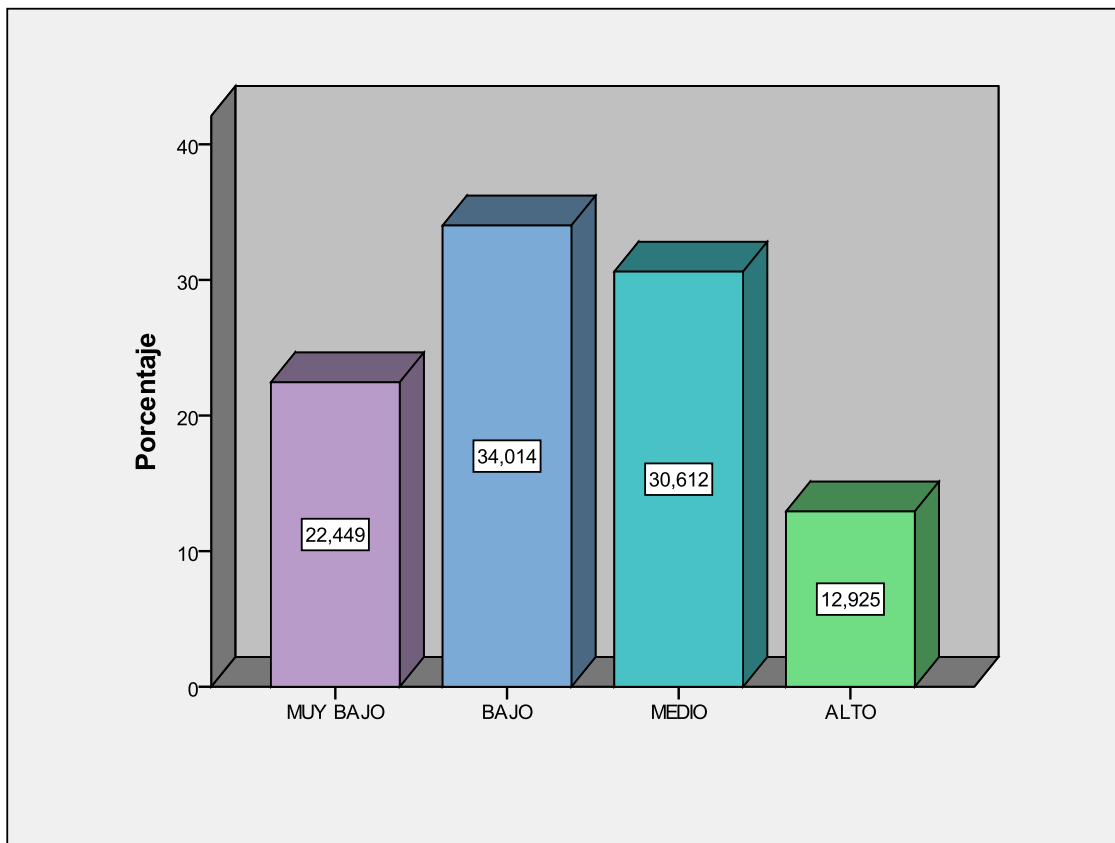


Figura 06. Descripción de dimensión tolerancia.

De lo observado en la tabla 15 y figura 6, podemos afirmar que el 34% de los encuestados sostienen que el ejercicio de la tolerancia de los directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, alcanza el nivel bajo; el 30,6% medio, el 22,4 muy bajo y el 12,9% un nivel alto.

Tabla 16:

Descripción de la dimensión igualdad

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| MUY BAJO | 52 | 35,4 |
| BAJO | 32 | 21,8 |
| MEDIO | 44 | 29,9 |
| ALTO | 19 | 12,9 |
| Total | 147 | 100 |

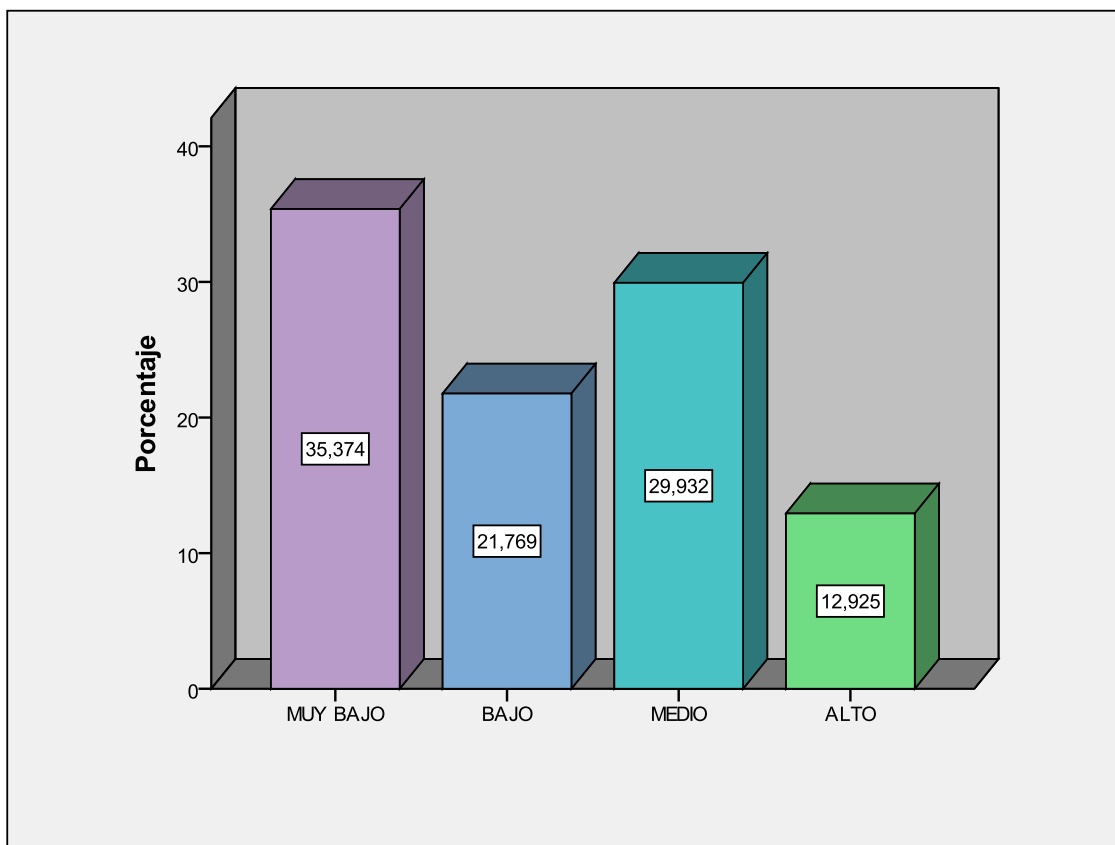


Figura 07. Descripción de la dimensión igualdad

De lo observado en la tabla 16 y figura 7, podemos afirmar que el 35,3% de los encuestados sostienen que el ejercicio de la igualdad de los directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, alcanza el nivel muy bajo; el 29,9% medio, el 21,7 bajo y, el 12,9% un nivel alto.

Tabla 17:

Descripción de la variable calidad de la gestión administrativa

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| BAJA CALIDAD | 63 | 42,9 |
| MEDIANA CALIDAD | 66 | 44,9 |
| BUENA CALIDAD | 18 | 12,2 |
| Total | 147 | 100 |

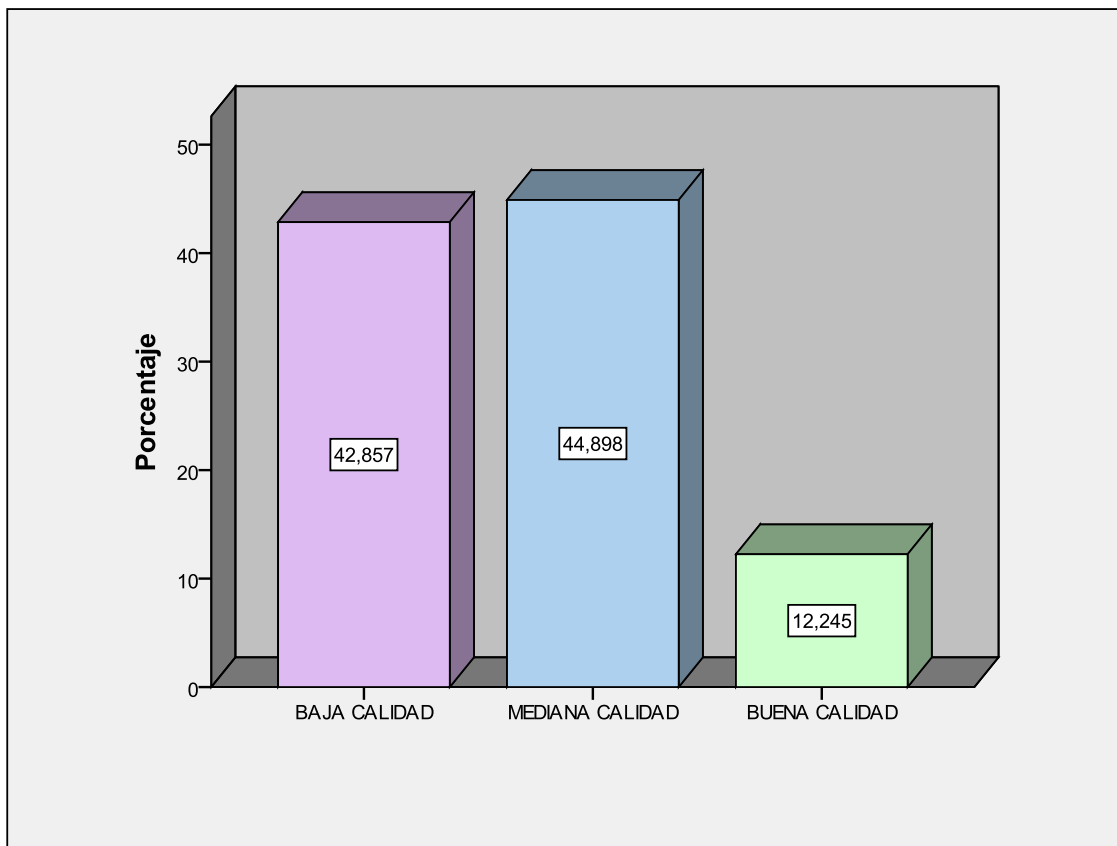


Figura 08. Descripción de la variable calidad de la gestión administrativa.

De lo observado en la tabla 17 y figura 8, podemos afirmar que el 44,8% de los encuestados sostienen que la gestión administrativa de los directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, es de mediana calidad; el 42,8% de baja calidad, el 12,9% que es de buena calidad.

Tabla 18:

Descripción de la dimensión gestión de recursos materiales

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| BAJA CALIDAD | 49 | 33,3 |
| MEDIANA CALIDAD | 78 | 53,1 |
| BUENA CALIDAD | 20 | 13,6 |
| Total | 147 | 100 |

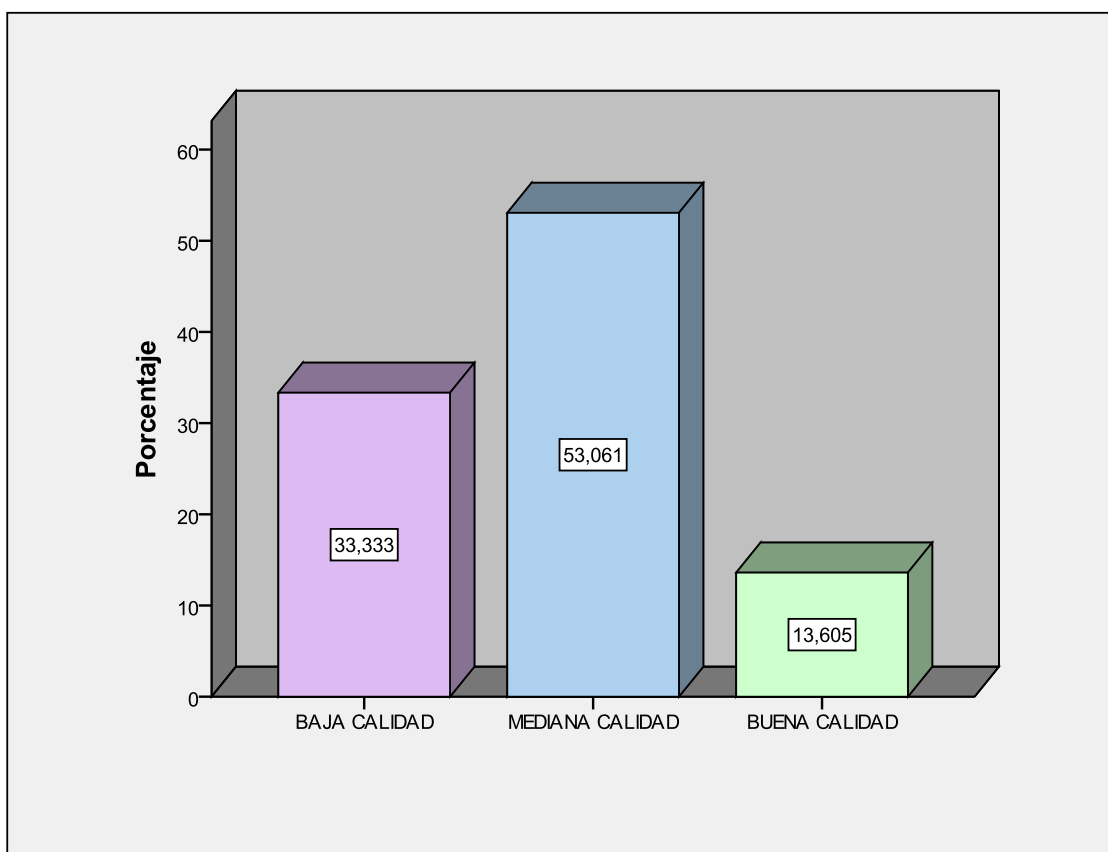


Figura 9. Descripción de la dimensión gestión de recursos materiales.

De lo observado en la tabla 18 y figura 9, podemos afirmar que el 53% de los encuestados sostienen que la gestión de recursos materiales de los directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, es de mediana calidad; el 33,3% de baja calidad, el 13,6% afirman que es de buena calidad.

Tabla 19

Descripción de la dimensión gestión de recursos financieros

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| BAJA CALIDAD | 66 | 44,9 |
| MEDIANA CALIDAD | 73 | 49,7 |
| BUENA CALIDAD | 8 | 5,4 |
| Total | 147 | 100 |

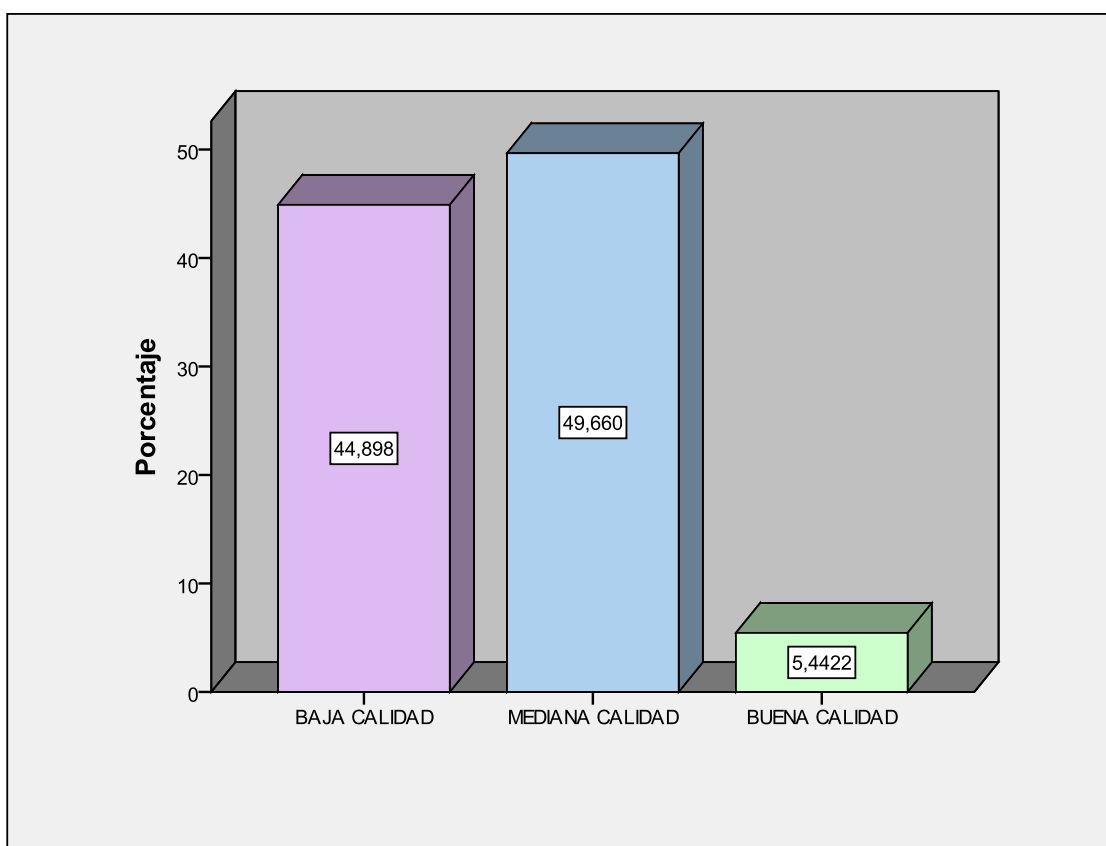


Figura 10. Descripción de la dimensión gestión de recursos financieros.

De lo observado en la tabla 19 y figura 10, podemos afirmar que el 49,6% de los encuestados sostienen que la gestión de recursos financieros de los directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, es de mediana calidad; el 44,8% de baja calidad, y solo el 5,4% afirman que es de buena calidad.

Tabla 20

Descripción de la dimensión gestión de recursos humanos

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| BAJA CALIDAD | 65 | 44,2 |
| MEDIANA CALIDAD | 60 | 40,8 |
| BUENA CALIDAD | 22 | 15 |
| Total | 147 | 100 |

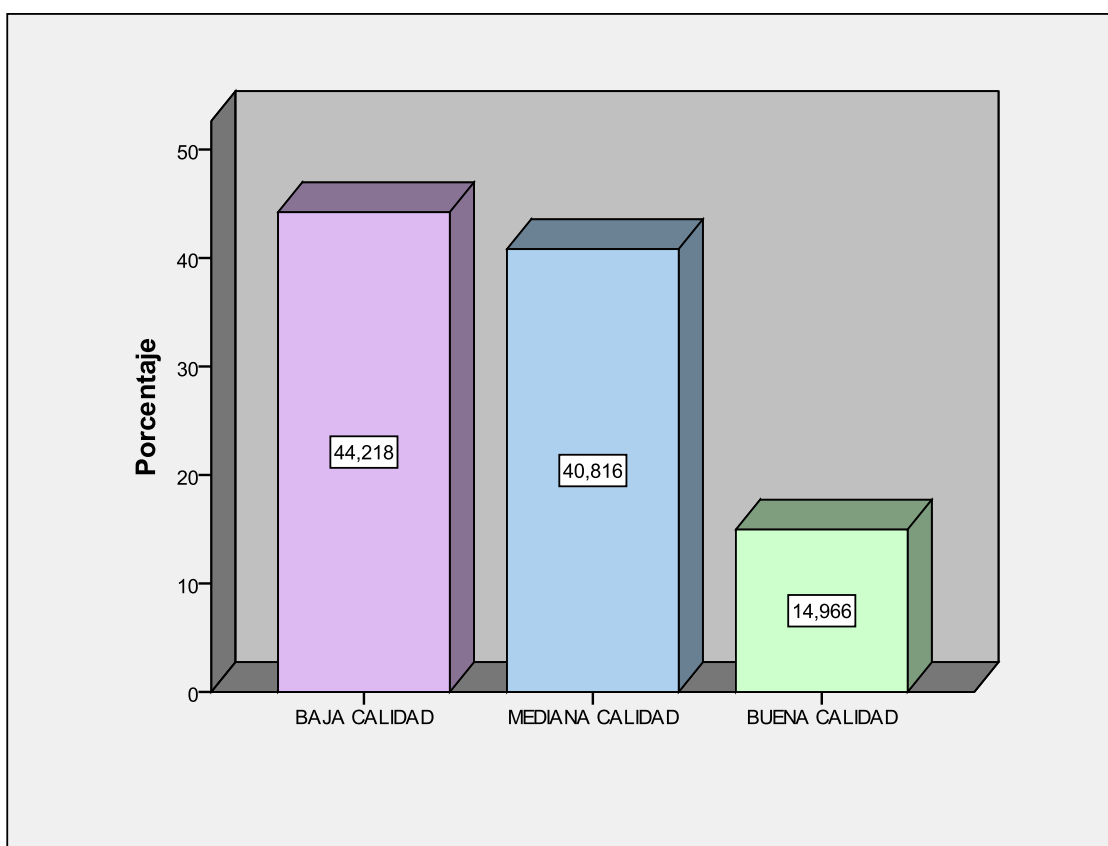


Figura 11. Descripción de la dimensión gestión de recursos humanos.

De lo observado en la tabla 20 y figura 11, podemos afirmar que el 44,2% de los encuestados sostienen que la gestión de recursos financieros de los directivos en las II.EE. públicas de Ponte Piedra - 2015, es de baja calidad; el 40,8% de mediana calidad, y solo el 14,9% afirman que es de buena calidad.

Prueba de hipótesis

Hipótesis General

H₀: No existe relación significativa y directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015.

$$\rho = 0$$

H₁: Existe relación significativa y directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015.

$$\rho \neq 0$$

Tabla 21

Coefficiente de correlación de Spearman entre la variable praxis democrática y calidad de la gestión administrativa.

| | | | PRAXIS DEMOCRÁTICA | CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA |
|--------------------|--|--------------------------------|-----------------------|--|
| Rho de Spearman | PRAXIS DEMOCRÁTICA | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,725** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 147 | 147 |
| | CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA | Coefficiente de correlación | ,725** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 147 | 147 |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se observa en la tabla 21, existe relación significativa directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015. (P-valor = .000 < .05; Rho = .725). Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa y directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de recursos materiales en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015.

$$\rho = 0$$

H₁: Existe relación significativa y directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de recursos materiales en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015.

$$\rho \neq 0$$

Tabla 22

Coefficiente de correlación de Spearman entre la variable praxis democrática y gestión de recursos materiales

| | | | PRAXIS DEMOCRÁTIC A | GESTIÓN DE RR. MM. |
|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | PRAXIS DEMOCRÁTICA | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,651** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | | 147 | 147 |
| | GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES | Coefficiente de correlación | ,651** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | | 147 | 147 |

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se observa en la tabla 22, existe relación significativa directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de los recursos materiales en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015. (p -valor = .000 < .05; Rho = .651). Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa y directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de recursos financieros en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015.

$$\rho = 0$$

H₁: Existe relación significativa y directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de recursos financieros en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015.

$$\rho \neq 0$$

Tabla 23

Coefficiente de correlación de Spearman entre la variable praxis democrática y gestión de recursos financieros

| | | | PRAXIS DEMOCRÁTICA | GESTIÓN DE RR. FF. |
|--------------------|---------------------------------------|---|-----------------------|-----------------------------|
| Rho de Spearman | PRAXIS DEMOCRÁTICA | eficiente de correlación . (bilateral) | 1,000 | .634** |
| | | | .147 | .147 |
| | GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS | eficiente de correlación . (bilateral) | .634** | 1,000 |
| | | | .147 | .147 |

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se observa en la tabla 23, existe relación significativa directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de los recursos financieros en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, 2012. (P-valor = .000 < .05; Rho = .634). Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa y directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de recursos humanos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015.

$$\rho = 0$$

H₁: Existe relación significativa y directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de recursos humanos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015.

$$\rho \neq 0$$

Tabla 24

Coeficiente de correlación de Spearman entre la variable praxis democrática y gestión de recursos humanos.

| | | | PRAXIS DEMOCRÁTICA | GESTIÓN DE RR. HH. |
|--------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | PRAXIS DEMOCRÁTICA | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,670** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | Coeficiente de correlación | ,670** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | | 147 | 147 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se observa en la tabla 24, existe relación significativa directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de los recursos humanos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015, 2012. (p -valor = .000 < .05; Rho = .670). Por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

CAPITULO IV
DISCUSIÓN

Discusión

Sobre la variable praxis democrática encontramos que el 34% de los encuestados manifiesta que el nivel de praxis democrática que ejercen los directivos es “bajo”; el 32% de los encuestados responden que el nivel de praxis democrática que ejercen los directivos es “medio”; el 21,8% de los encuestados manifiesta que el nivel de praxis democrática que ejercen los directivos es “muy bajo”; finalmente, solo el 12,2% de los encuestados manifiesta que el nivel de praxis democrática que ejercen los directivos es “alto”. De lo anterior se colige que casi el 70% de los encuestados manifiesta que la praxis democrática que ejercen los directivos de las II. EE. Está por debajo del nivel deseado, lo cual resulta preocupante, pues, esto significaría que la democracia como estilo de vida se estaría dejando de lado por los directivos en centros los de formación, y teniendo en cuenta que los directivos deberían el eje de la transformación de las escuelas porque poseen autoridad, den ser el canal de comunicación y enlace entre las unidades de gestión local y las II. EE. Tienen una visión de conjunto sobre los problemas de la escuela, conocen el trabajo docente, “conocen el terreno” y cuentan con la trayectoria, las estrategias y los conocimientos que se requieren para promover que las instituciones se conviertan es espacios de formación y en experiencias de vida democrática. Asimismo, son los representantes de la institución ante la comunidad. Unido a esto está la responsabilidad que poseen de educar y gestionar de tal modo que la democracia sea practicada como principio de la educación (art. 8 de la Ley General de Educación). Es decir, valores como responsabilidad, participación, libertad, igualdad, tolerancia no son tomados en cuenta en el desarrollo de la gestión. Lo anterior confirmaría lo manifestado por Carr (2008) quien entre otras conclusiones anota que la mayoría de los participantes del estudio confirmaron que la escuela fue un lugar inhóspito para ellos como estudiantes en relación a la educación democrática. Los alarmantes resultados sobre esta variable de vital importancia también son similares a los resultados de la investigación de Quispe (2008) quién encontró que el 58.02% de los profesores consideran que las gestiones administrativas de las autoridades o directivos de las II.EE de Comas son “generalmente antidemocráticas”; mientras que el 25.93% que creen que “algunas veces son democráticas”; que los profesores entrevistados, consideran en mayoría con 70.37% que la educación generalmente es verticalista y centralista, seguido en que la conducción autoritaria y personalista de los directivos.

Similares resultados hay en Meléndez (2011) en la investigación titulada *Formación para la ciudadanía en el alumnado de secundaria en México: Diagnóstico desde un modelo democrático e intercultural*; tesis doctoral que fue presentada en la Facultad de pedagogía de la Universidad de Barcelona para optar el grado de doctor en Calidad educativa, concluye que los elementos clave para consolidar una ciudadanía democrática e intercultural son el contexto, el currículo, la escuela democrática, el aula crítica, el profesorado y la evaluación; las políticas educativas están altamente cargadas de principios democráticos; sin embargo, la práctica se encuentra anquilosada en procesos verticales e inequitativos; y, que se evidencia un enfoque que evidencia que no puede haber democracia sin procesos de interculturalidad. La interculturalidad constituye un medio para lograr una ciudadanía democrática. Esta situación de relego de la democracia, quizá pueda ser explicada acudiendo a lo que Toro (2010) conoce como principio democrático de la secularidad, esto es, entender la democracia como un orden social construido; es decir, que no es natural; sino que es construido por los miembros de una sociedad y por eso mismo podemos transformarla.

En esta línea también se encuentra Del Castillo (2006) quien entiende que la democracia no es algo natural o espontáneo, no se logra por decreto, recetas, medidas administrativas o normativas ni sacrificios voluntaristas. La democracia es construcción y conquista humana, se crea y recrea permanentemente, por lo que requiere de aprendizaje (demopedia) y obedece a procesos de lenta maduración, con avances, retrocesos, estancamientos y conflictos, hasta convertirse en cosmovisión, *ethos* democrático, cultura, praxis y forma cotidiana de vida. El cambio democratizador en educación se planifica y construye colectivamente desde abajo, desde los sujetos educogénicos concretos y no existe tampoco un modelo ideal de democracia en educación, aunque sus principios sean los mismos. Tampoco basta que las instituciones políticas sean democráticas si el resto de la vida social tiene visos autoritarios. Y para crear ciudadanos que actúen democráticamente en el hogar, el trabajo, la educación, pues hay que educarlos en y para la democracia. Asimismo, la democracia en la toma de decisiones en educación es concomitante al desarrollo de valores, actitudes y praxis de autonomías, autodisciplina, autogobierno, autogestión, autorregulación, tolerancia, solidaridad, libertad,

criticidad, creatividad, interculturalidad, socialización del poder, equidad, calidad, participación, justicia, eficacia, mística (voluntad unitaria con elevada autoestima colectiva), liderazgo y autoridades orientadas al cambio y otras que son elementos que propician mejores niveles de responsabilidad y compromiso colectivo conscientes. Sobre la necesidad e importancia de la democracia también encontramos anotaciones en las tesis que forman parte de nuestros antecedentes.

Finalmente, Romo (2006) en *la educación democrática en John Dewey: una propuesta pedagógica de transformación social en México*; en su tesis doctoral presentada en la facultad de Filosofía de la Universidad de Navarra, concluyó que la importancia de la democracia radica en su sentido ético, de tal forma que en el contexto educativo, la principal consigna consiste en vivir los valores que hacen de la democracia una forma de vida; el profesor que se comporte como un educador democrático en la práctica cotidiana desarrollará en sí mismo en sus alumnos virtudes como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad y la libertad; la interacción entre profesores constituye otro medio de formación democrática; el vínculo que existe entre el profesorado y la administración escolar es una condición necesaria para educación democrática, así mismo, es una oportunidad de formación docente; en una escuela en la que impera el autoritarismo será imposible permitir la participación y cooperación de los docentes y, por lo tanto, será la democracia será una utopía; uno de los indicadores que permiten medir si una escuela se rige por pautas democráticas o no, es la forma en que está organizada la dirección o administración.

Respecto a la calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015, encontramos que el 44,8% de los encuestados manifiesta que es de “mediana calidad”; mientras que el 42,8% de los mismos responden que es de “baja calidad”; y sólo el 12,9% de los encuestados manifiesta que es “buena calidad”. Esto quiere decir que más del 86% de los encuestados opina que las calidades de la gestión administrativa en las II. EE. no es de buena calidad; es decir, la gestión de recursos materiales (acciones orientadas a optimizar los recursos que dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de las competencias esperadas, que responde a las necesidades de los estudiantes y docentes, a normas de seguridad y a la zona geográfica en donde opera la

institución educativa) no es la adecuada para cumplir los objetivos educativos. Además, se asume que hay mucho que mejorar en lo referente a la gestión de recursos financieros; esto es, el director debe tener en cuenta en este aspecto la formulación del presupuesto, gestionar oportunamente los recursos requeridos y supervisar y vigilar el adecuado uso de los recursos, entre otras cosas. En lo referente a gestión de recursos humanos, un director debe ser capaz de reconocer los recursos humanos con los que cuenta y orientarlos hacia el permanente desarrollo de la Institución Educativa. Para ello, se necesita organizar los recursos de manera eficiente y orientarlos de acuerdo con las necesidades que existan, esto evitará sentir que tiene que hacer de todo y que no se cuenta con el apoyo necesario. Finalmente, tener objetivos claros, división de tareas, normas y pautas comunes, previsión de tiempos y materiales y la evaluación constante de las actividades, dado que el objetivo principal de la gestión y administración de los recursos humanos es lograr la participación responsable de todas las personas que laboran en cualquier institución.

Resultados similares que muestran que se está trabajando poco en este aspecto son los de Piña y Fernández (2008) en una investigación titulada *Gestión administrativa, su articulación con la Gestión pedagógica en los centros educativos Mercedes Consuelo Matos y Francisco del Rosario Sánchez*; en el Instituto superior de formación docente Salomé Ureña; República Dominicana. Quienes concluyen que: el cumplimiento de esta función por parte de la dirección es poco observable, en la magnitud que requiere la misma, siendo esta de una importancia medular en la acción pedagógica; entre la gestión administrativa y pedagógica, existe poca articulación en la mayoría de las acciones realizada en el centro, lo que podría dificultar la posibilidad de contribuir a desarrollar proceso áulico efectivos y la integración de la comunidad al ambiente escolar.

Respecto a la prueba de Hipótesis se encontró que existe relación significativa directa entre praxis democrática de los directivos y gestión de los recursos materiales en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015. (p -valor = .000 < .05; $Rho = .725$), representando ésta una buena asociación de las variables. Resultado similar es el encontrado por Salinas (2012) en la tesis titulada *Importancia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes en el*

colegio nacional experimental Ambato de la ciudad de Ambato provincia de Tugurahua en el año lectivo 2010-2011, quien arribó a la conclusión que: existe impacto de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato como se puede concluir luego del análisis del estudio de campo y de la verificación de la hipótesis. El nivel de la gestión administrativa de la institución debe renovar lo que conllevará a mejorar el desempeño de todos los componentes.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones

- Primera** Existe relación directa y alta entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015. Así lo evidencian los resultados (p-valor = .000 < .05; Rho = .725).
- Segunda** Existe relación directa moderada entre praxis democrática de los directivos y gestión de los recursos materiales en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015. Así lo evidencian los resultados (p-valor = .000 < .05; Rho = .651).
- Tercera** Existe relación directa moderada entre praxis democrática de los directivos y gestión de los recursos financieros en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015. Así lo evidencian los resultados (p-valor = .000 < .05; Rho = .634).
- Cuarta** Existe relación directa moderada entre praxis democrática de los directivos y gestión de los recursos humanos en las II.EE. públicas de Puente Piedra - 2015. Así lo evidencian los resultados (p-valor = .000 < .05; Rho = .670).
- Quinta** La praxis democrática de los Directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015. Alcanza un nivel bajo, así se evidencia en la tabla 12 y figura 2.
- Sexta** La praxis calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015, es de mediana calidad, así se evidencia en la tabla 18 y figura 8.

Sugerencias

- Primera** A los que toman decisiones respecto a las personas que ejercerán la gestión en las II. EE. buscar mecanismos que permitan seleccionar a las personas adecuadas para tan delicada labor, pues los resultados evidencian que la mayoría de los que están en el ejercicio están realizando una labor que necesita una pronta mejora.
- Segunda** A los directivos, buscar formas de mejorar su desempeño, para que su accionar sea de acuerdo a las normas, los dispositivos del Marco del Buen Desempeño Directivo, Marco del Buen Desempeño Docente, de las teorías administrativas y psicológicas que necesitan con urgencia fortalecer y aplicar en su labor cotidiana.
- Tercera** A los docentes, mayor compromiso en la realización de su labor para no entorpecer la gestión de los directivos, pues ésta es una labor que requiere del aporte de todos los miembros de la I. E.
- Cuarta** Promover actividades a nivel de las unidades de gestión local donde participen activamente los directores, con la finalidad de motivarlos e inducirlos a que asuman su rol entendiendo la democracia como forma de vida, que consiste en el respeto por las normas, los derechos de los demás y la capacidad de diálogo horizontal, así mismo hacer un monitoreo y acompañamiento de las acciones realizadas.
- Quinto** Capacitar a los directivos y docentes en temas relacionados a dispositivos normativos de mantenimiento, recursos humanos, convivencia escolar de esta manera los docentes fortalecerán sus capacidades y se podrá lograr una buena calidad de gestión educativa y de una buena práctica democrática

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansión, J. (2004). La educación en el Perú ¿constructora de democracia o reproductora de desigualdades? En [www.crise.ox.ac.uk/copy/Bolivia%20workshop/Ansion_CRISE%202006%20\(Es\).pdf](http://www.crise.ox.ac.uk/copy/Bolivia%20workshop/Ansion_CRISE%202006%20(Es).pdf).
- Antúñez, S. (1993) Hacia una gestión autónoma del centro escolar en: Claves para la organización de centros escolares. Barcelona. ICE/Horsori.
- Arendt, H. (2001). La Condición humana. Barcelona: Paidós.
- Aristóteles (1962). Obras Completas. Madrid: Editorial Aguilar.
- Arteta, A. y otros (2003). Teoría política: poder, moral y democracia. Madrid: Alianza editorial;
- Barrantes, R. (2008). Políticas educativas de formación ciudadana en Huamanga y Abancay. En MEMORIA: Revista sobre cultura, democracia y derechos humanos; N°4. PUCP-Lima, pp. 12 – 20.
- Benejam, P. y otros (2002). Enseñar y aprender ciencias sociales, geografía e historia en la educación secundaria. Barcelona: Horsori.
- Bernardo, J. (2007). Educación para la democracia; Fundación social – Colombia; en: <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article563>.
- Bobbio, N. (2002) Liberalismo y Democracia. México: Fondo de Cultura Económica;
- Bolívar, A. (2007). Educación para la ciudadanía. Barcelona: Graó.
- Caballero Romero, Alejandro. 2005 metodología de la investigación científica. UGRAF S.A. Lima.
- Carr, P. (2008); Educadores y educación para la democracia: Trascendiendo una democracia delgada. Revista interamericana de educación para la democracia. Vol. 1 N.º 2. En: www.ried-ijed.org

- Castoriadis, C. (1997). *El avance de la insignificancia*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Conde, Silvia (2004) *Educación para la democracia: elementos para una dirección democrática*. México. Instituto Federal electoral
- Del Castillo, V. (2006). *Democracia en la toma de decisiones educativas como factor de acumulación de fuerzas hacia un proyecto educativo nacional popular*. Tesis para optar el grado de Magister, Escuela de de postgrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Del Castillo, V. (2007). *Filosofía, potencialidades y proyecciones*. Lima: San Marcos.
- Dewey, J. (2004); *Democracia y educación* (6ª ed.). Madrid: Morata.
- Diez, José & Moulines, Ulises. *Fundamentos de la filosofía de la ciencia*. Ariel. Barcelona.
- Espínola, V. (2005). *Educación para la ciudadanía la democracia para un mundo globalizado: una perspectiva comparativa*. Washington: B.I.D.
- Fernández, A. (2003). *Fundamentos de la filosofía democrática*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Foucault, M. (2009). *El gobierno de sí y de los otros*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Freire, P. (1990). *Pedagogía del hombre oprimido*. Lima: Perú Andino.
- Fromm, E. (1987). *El miedo a la libertad*. Barcelona: Paidós.
- Guevara, G. (1998). *Democracia y educación*. México: Instituto federal Electoral.
- Hansen, D. (2001). *Llamados a enseñar*. España: Idea books.
- Hansen, D. (2002). *Explorando el corazón moral de la enseñanza*: España: Idea books.

- Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación científica* (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Horkheimer, M. (2003). *Teoría crítica*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Icart, T. (2000); *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y de una tesis*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Kant, I. (1956). *Crítica de la razón práctica*. New York: Bobbs-Merril;
- Katz, M. (2002). *Justicia y cuidado: en busca de una ética común en educación*. España: Idea books.
- Kerlinger, F. (2004). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Levinson, B. (2007). *Educación para la ciudadanía democrática: Un nuevo imperativo para las Américas: Revista iberoamericana de educación para la democracia (RIED); N° 1*
- Martínez, J. (2003). *Ciudadanía, poder y educación*. Barcelona: Graó.
- Meléndez, M. (2011) *Formación para la ciudadanía en el alumnado de secundaria en México: Diagnóstico desde un modelo democrático e intercultural*. Tesis doctoral presentada en la Facultad de pedagogía de la Universidad de Barcelona. España
- Ministerio de educación de Guatemala (2004) *Gestión Administrativa*. Argentina. UNESCO.
- Ministerio de educación del Perú (s.f.) *Modulo de gestión de los recursos humanos y financieros*. LIMA.
- Ministerio de educación del Perú (2013) *Marco del buen desempeño Directivo*. LIMA.
- Montes, C. (2009). *La educación para la Democracia: la experiencia del IFE*. Tesis de Maestría en gestión y administración en educación, Colegio de Estudios

- de Postgrado del Bajío (CEPOB), México; en <http://www.eumed.net/libros/2009a/485/index.htm>
- Mosterín, J. (2006); *Crisis de los paradigmas en el siglo XXI*. Lima: Universidad Nacional de Educación – Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Muñoz C. (1998) *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. México: Prentice Hall.
- Namakforoosh, N. (2000) *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Limusa.
- Ñaupas y otros. (2011). *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis*. UNMSM (segunda edición). Lima.
- Olivé, L. (2008). *La ciencia y la tecnología en la sociedad del conocimiento*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Onetto, F. (2007). *Education in Democratic Values: The Historicity of Democracy as the Openness of Narratives*; Revista iberoamericana de educación para la democracia (RIED); N° 1
- Pardinas, F. (2008). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Siglo veintiuno editores (trigésimo novena edición). México.
- Pérez, G. y otros (1996) *Metodología de la investigación educativa*. La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
- Perez, R. (2010). *¿Existe el método científico?* Fondo de Cultura Económica. México.
- Piña y Fernández (2008) *Gestión administrativa, su articulación con la gestión pedagógica en los centros educativos Mercedes Consuelo Matos y Francisco del Rosario Sánchez* (Tesis doctoral). Instituto superior de formación docente Salomé Ureña. República Dominicana.
- Piscoya, L. (1995). *Investigación científica y educativa* (2ª ed.). Lima: Amaru.
- Platón (1962). *Obras Completas*. Madrid: Editorial Aguilar.

- Popper, K. (1971). *La lógica de la Investigación científica*. Tecnos. España.
- Popper, K. (2000). *La sociedad abierta y sus enemigos*. Barcelona: Paidós.
- Prieto, M. (1984). *Educación para la democracia en las escuelas: un desafío pendiente*; PUC de Valparaíso; Chile; en http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/estudio01/sec_31.html
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Perú (2006). *La democracia en el Perú*. Tomos I y II. Lima.
- Quispe, V. (2008). *Educación democrática y formación ciudadana en los alumnos del 5º grado de educación secundaria de las instituciones educativas pública de Comas*. (Tesis doctoral). Escuela de postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Ramírez, J. (1996). *La Constitución comentada*. Lima.
- Real Academia de la Lengua española (2006) *Diccionario*. 22º edición.
- René D. (2009) *Calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa*. (Tesis Doctoral) Paraguay.
- Robledo, L. (2012) *La educación formal colombiana analizada desde los valores de una ética cívica*. Tesis doctoral presentada en la Universidad de Valencia: España.
- Romo A. (2006) *La educación democrática en John Dewey: una propuesta pedagógica de transformación social en México*. (Tesis doctoral) Facultad de Filosofía de la Universidad de Navarra. España.
- Rousseau, J. (1999) *Contrato Social*. Madrid: BOREAL
- Russell, B. (1934). *La Educación y el orden social*. Santiago de Chile: Editorial Cultura.

- Russell, B. (1985). *Escritos Básicos II*. México: Obras maestras del pensamiento contemporáneo.
- Russell, B. (1988). *Diccionario del Hombre Contemporáneo*. Uruguay ROSGAL.
- Salinas, S. (2012). *Importancia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional experimental Ambato de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua en el periodo lectivo 2010 - 2011*. (Tesis doctoral). Universidad técnica de Ambato, Ecuador.
- Salkind, Neil J. 1998. *Métodos de investigación*. (Tercera edición) Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Samaja, J. (2007). *Epistemología y metodología: Elementos para una teoría de la investigación científica*. EUDEBA. Buenos Aires.
- Sartori, G. (2003). *¿Qué es la democracia?* México: Taurus.
- Sartori, G. (2009). *La democracia en 30 lecciones*. México: Taurus.
- Sen, A. (1999) *La democracia como valor universal*. Discurso pronunciado en el Congreso por la Democracia celebrado en Nueva Delhi.
http://www.istor.cide.edu/archivos/num_4/dossier1.pdf
- Sierra, R. 1985 *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Editorial Paraninfo. Madrid
- Tamayo, M. (2003) *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, Balderas 95 México, D.F.
- Tanaka, M. (1999). *Democracia, educación y ciudadanía en espacios locales*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Terry, G. (2007) *Principio de Administración*. México. Mc Graw-Hill.
- Thorndike, G. (1997) *Aulas para despertar*. Lima: Derrama magisterial.

- Tokeshi, A. (2008). *Planifique, desarrolle y apruebe su tesis*. Lima: Fondo editorial de la Universidad de Lima.
- Toro, B. (2010) *Participación y vales ciudadanos*. Madrid. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Torres, C. (1997) *Orientaciones básicas de la metodología de la investigación científica*. Lima
- Touraine, A. (2006). *¿Qué es la democracia?* México: Fondo de Cultura Económica.
- UNESCO (2011) *Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas*. Lima.
- Van, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida: Ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad*. España. IDEA BOOKS, S.A.
- Vara, A. (2010). *¿Cómo evaluar la rigurosidad científica de las tesis doctorales?* Lima: Fondo Editorial de la Universidad San Martín de Porres.
- Villegas y otros. (2011). *Teoría y praxis de la investigación científica: tesis de maestría y doctorado*. Lima: Editorial San Marcos.

APENDICES

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: RELACIÓN ENTRE PRAXIS DEMOCRÁTICA DE LOS DIRECTIVOS Y CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS II. EE. PÚBLICAS DE PUENTE PIEDRA, 2015.

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES E INDICADORES | | |
|---|---|---|---------------------------------------|---|---|
| <p>Problema principal:</p> <p>¿Qué relación existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE? públicas de Puente Piedra - 2015?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>P1. ¿Cuál es el nivel de praxis democrática de los directivos en las II.EE? públicas de Puente Piedra - 2015?</p> <p>?</p> <p>P2. ¿Cuál es el nivel de Gestión Administrativa en las II.EE? públicas de Puente Piedra - 2015?</p> <p>P3. ¿Qué relación existe entre praxis democrática</p> | <p>Objetivo general:</p> <p>Describir, analizar y establecer la relación que existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O1. Identificar el nivel de praxis democrática de los directivos en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015.</p> <p>O2. Identificar el nivel de Gestión Administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015.</p> | <p>Hipótesis general:</p> <p>Existe una relación directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión administrativa en las II.EE. públicas de Puente Piedra 2015.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>H1. Existe una relación directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos materiales en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015.</p> <p>H2. Existe una relación directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos financieros en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015.</p> <p>H5. Existe una relación directa entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los</p> | Variable 1: Praxis democrática | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Niveles o rangos |
| | | | Responsabilidad | Cumple con lo que promete y asume los acuerdos | 1. Totalmente en desacuerdo |
| | | | | Asume las consecuencias de sus | 2. En desacuerdo |
| | | | | Actúa de acuerdo a las normas Fomenta la responsabilidad, a través del ejemplo | 3 Ni a favor ni en contra 4 De acuerdo |
| Participación | Coordina para evaluar de los resultados obtenido. | 5 Totalmente de acuerdo | | | |
| | Incentiva la participación de los miembros de la I. E. | | | | |
| | Fomenta la participación de la comunidad Codina con otras instituciones | | | | |
| Libertad | Permite que sus subordinados tomen sus propias decisiones educativas | | | | |
| | Evita presionar a sus subordinados para actuar de un modo u otro en su centro de trabajo. | | | | |
| | En momentos difíciles, defendería sus derechos, aunque esto signifique atentar contra los de los demás. Deja los demás expresen libremente sus opiniones | | | | |
| Tolerancia | Cuando cree tener la razón y no está de acuerdo con la opinión de otro, su actitud es amistosa | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|--|
| <p>de los directivos y calidad de la gestión de los recursos materiales en las II.EE. de Puente Piedra - 2015?</p> <p>P4. ¿Qué relación existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos financieros en las II.EE? públicas de Puente Piedra - 2015?</p> <p>P5. ¿Qué relación existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos humanos en las II.EE? públicas de Puente Piedra - 2015?</p> | <p>O3. Describir la relación que existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos materiales en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015.</p> <p>O4. Describir la relación que existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos financieros en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015,</p> <p>O5. Describir la relación que existe entre praxis democrática de los directivos y calidad de la gestión de los recursos humanos en</p> | <p>recursos humanos en las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015.</p> | | <p>Asume reflexivamente la decisión de la mayoría</p> <p>Nunca margina a los demás por opinar distinto</p> <p>Ejerce autoridad sin violencia</p> | | |
| | | | Igualdad | <p>Convoca a todo para tomar decisiones</p> <p>Es equitativo en su trato a los demás miembros de la I.E.</p> <p>No distinción en su trato con los profesores según su condición de nombrado o contratado.</p> <p>No tiene preferencias en el trato con los alumnos</p> | | |
| | | | Variable 2: Calidad de la gestión administrativa | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | | Niveles o rangos |
| | | | Gestión de recursos materiales | Prevé los materiales para el aprendizaje | | <p>1. Totalmente en desacuerdo</p> <p>2. En desacuerdo</p> <p>3. Ni a favor ni en contra</p> <p>4. De acuerdo</p> <p>5. Totalmente de acuerdo</p> |
| | | | | Prevé ambientes físicos adecuados | | |
| | | | | Gestión y atención oportuna | | |
| | | | | Provisión de libros de texto y material pedagógico | | |
| | | | | Espacios para reuniones | | |
| | | | | Implementación de normas de uso, cuidado y mantenimiento de la infraestructura. | | |
| Los bienes están inventariados | | | | | | |
| Gestión de recursos financieros | Formulación del presupuesto | | | | | |
| | Registro d ingresos y gastos en el libro de caja | | | | | |
| | Compras por | | | | | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | las II.EE. públicas de Puente Piedra – 2015. | | <p>adjudicación directa y/o adjudicación de menor cuantía</p> <p>Realiza balance de las actividades realizadas</p> <p>Existen mecanismos para la información sustentada y oportuna del uso y administración de los recursos.</p> <p>Se socialización de los informes de gestión anual a la comunidad educativa.</p> <p>Comparten objetivos</p> <p>Asumen tareas según sus características</p> <p>Se establecen y respetan normas de convivencia.</p> <p>Se asignan las tareas y horarios de manera equitativa</p> <p>Se practica el reconocimiento, como forma de estimular los logros</p> <p>Se evalúan las actividades con la finalidad de mejorar</p> |
| TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | POBLACIÓN Y MUESTRA | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL |
| TIPO: Básica, descriptiva, correlacional, no causal. | POBLACIÓN: 235 docentes del nivel secundario de las | Variable 1: Praxis democrática Técnicas: Encuesta Instrumentos: | DESCRIPTIVA: Para resumir y presentar los datos se usarán las medidas de tendencia central: Media, mediana y moda; también se determinarán las medidas de dispersión: Varianza, desviación típica. Todo lo anterior usando el software estadístico SPSS versión 19. |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>DISEÑO: No experimental, transversal</p> | <p>Instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular de Puente Piedra – 2015.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: La muestra es probabilística y el tipo de muestreo es aleatorio simple</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 147docentes del nivel secundario de las Instituciones educativas públicas de Puente Piedra – 2015.</p> | <p>Cuestionario en la escala de Likert</p> <p>Autoras: Elizabeth Chuquin Martínez de Diaz Silvia Giovanna Aquino Rodríguez Año: 2015 Ámbito de Aplicación: II. EE. de Puente Piedra – 2015. Forma de Administración: individual</p> <hr/> <p>Variable 2: Calidad de la gestión administrativa</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario en la escala de Likert</p> <p>Autoras: Elizabeth Chuquin Martínez de Diaz Silvia Giovanna Aquino Rodríguez</p> <p>Año: 2015 Ámbito de Aplicación: II. EE. de Educación Básica Regular de la Red N.º 01de Puente Piedra – 2015. Forma de Administración: Individual</p> | <p>INFERENCIAL: Se hará la generalización de los resultados encontrados en la muestra de acuerdo con los objetivos de la investigación, a través de los métodos estadísticos no paramétricos que a continuación se mencionan</p> <p>DE PRUEBA: El coeficiente de correlación de Spearman, para determinar la asociación de las variables.</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$ |
|--|---|---|--|

APENDICE 2
ENCUESTA PARA DOCENTES

Estimado colega, el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante de la praxis de los valores democráticos del director (a), es anónimo y los resultados buscan mejorar las deficiencias; por lo que le pido responder con sinceridad.

INFORMACIÓN BÁSICA DEL DOCENTE

| | | |
|-------------------|---------------|----------------|
| EDAD | | |
| SEXO | Masculino () | Femenino () |
| CONDICIÓN LABORAL | Nombrado () | Contratado () |

Escriba una X en el casillero que crea conveniente. Tenga en cuenta los siguientes valores:

| | | | | |
|--------------------------|---------------|-------------------------|------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni a favor ni en contra | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| Responsabilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Considera que los acuerdos deben ser tomados en asamblea. | | | | | |
| 2. Asume las consecuencias de sus actos, aunque éstos no sean positivos | | | | | |
| 3. Se debe actuar de acuerdo a las normas en la práctica educativa. | | | | | |
| 4. Fomenta la responsabilidad, a través del ejemplo | | | | | |

| Participación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 5. En coordinación con los demás miembros de la I.E. evalúa las actividades realizadas. | | | | | |
| 6. Incentiva y reconoce la participación de los demás miembros en los asuntos de la comunidad. | | | | | |
| 7. Incentiva la participación de los padres de familia y otras personas de la comunidad en las actividades de la I. E. | | | | | |
| 8. Participa activamente en las diversas actividades de la I. E. | | | | | |

| Libertad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 9. Permite que los docentes, con iniciativa, tomen sus propias decisiones educativas para mejorar la enseñanza aprendizaje | | | | | |
| 10. Tiene criterio para manejar situaciones complejas | | | | | |
| 11. Tiene decisión para defender a sus subordinados de las arbitrariedades de sus superiores. | | | | | |
| 12. Deja que los demás expresen libremente sus opiniones | | | | | |

| Tolerancia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 13. Cuando cree tener la razón y no está de acuerdo con la opinión de otro, su actitud es amistosa. | | | | | |
| 14. Asume reflexivamente la decisión de la mayoría | | | | | |
| 15. Nunca margina a los demás por opinar distinto a él | | | | | |
| 16. Ejerce autoridad sin recurrir a ningún tipo de violencia | | | | | |

| Igualdad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 17. Toma decisiones institucionales convocando a todos los miembros de la I.E. | | | | | |
| 18. Aplica las normas sin preferencias | | | | | |
| 19. Considera igual al personal nombrado y contratado | | | | | |
| 20. No tiene preferencias en el trato con sus subordinados | | | | | |

ENCUESTA PARA DOCENTES

Estimado colega, el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre la gestión del director (a), con el objeto de contribuir en la mejora de sus problemas; por lo que le pido responder con sinceridad.

INFORMACIÓN BÁSICA DEL DIRECTOR (A)

| | | |
|-------------------|---------------|---------------|
| EDAD | | |
| SEXO | Masculino () | Femenino () |
| CONDICIÓN LABORAL | Nombrado () | Encargado () |

Escriba una X en el casillero que crea conveniente. Tenga en cuenta los siguientes valores:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---------------|-------------------------------|------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni a favor ni en Contra | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| Gestión de recursos materiales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Da atención oportuna para la cobertura de necesidades de infraestructura y servicios básicos (agua, servicios higiénicos, luz, etc.) | | | | | |
| 2. Prevé que los ambientes físicos (aulas, laboratorios, talleres/salas de trabajo, biblioteca, espacios recreativos y deportivos) sean los adecuados para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. | | | | | |
| 3. Da atención oportuna para cubrir las necesidades de equipamiento e insumos para laboratorios y talleres. | | | | | |
| 4. Se asegura que el material pedagógico esté acorde con las expectativas y necesidades de los estudiantes. | | | | | |
| 5. Prevé espacios adecuados para asambleas | | | | | |
| 6. Se asegura que hay normas de uso, cuidado y mantenimiento de la infraestructura, materiales y equipos que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje. | | | | | |
| 7. Promueve que los bienes estén inventariados | | | | | |

| Gestión de recursos financieros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 8. Promueve la formulación del presupuesto oportunamente | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 9. Ordena el registro de ingresos y egresos en el libro de caja | | | | | |
| 10. Realiza las compras y contratación de servicio teniendo en cuenta los intereses de la I. E. | | | | | |
| 11. Efectúa balance de las actividades realizadas | | | | | |
| 12. Informa de manera oportuna sobre el uso y administración de los recursos. | | | | | |
| 13. Socializa los informes de gestión anual a la comunidad educativa. | | | | | |

| Gestión de recursos humanos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 14. Da a conocer a los miembros de la comunidad educativa los objetivos institucionales | | | | | |
| 15. Determina quién debe hacer cada una de las tareas, teniendo en cuenta las posibilidades de las personas y las características de las tareas. | | | | | |
| 16. Establece, respeta y hace cumplir las normas de convivencia. | | | | | |
| 17. Asigna las tareas y horarios de manera equitativa | | | | | |
| 18. Practica el reconocimiento, como forma de estimular los logros. | | | | | |
| 19. Acostumbra hacer una evaluación de las actividades con la finalidad de mejorar | | | | | |
| 20. Valora las sugerencias de sus subordinados | | | | | |
| 21. Apoya a sus subordinados para que se involucren más allá de sus horarios | | | | | |
| 22. Mantiene una comunicación abierta y franca con sus subordinados. | | | | | |
| 23. Con frecuencia motiva a los demás a lograr los objetivos de la I. E. | | | | | |
| 24. Procura mantener el ánimo y satisfacción de sus subordinados para el cumplimiento de sus funciones | | | | | |
| 25. Se preocupa por mejorar el desempeño laboral de sus subordinados | | | | | |
| 26. Promueve a cargos jerárquicos de acuerdo a los méritos del personal | | | | | |
| 27. Es transparente en las evaluaciones para los contratos de personal | | | | | |
| 28. Realiza eventos sociales dentro de la institución para favorecer las relaciones humanas | | | | | |
| 29. Tiene criterios para llamar la atención de sus subordinados de tal modo que se mejore lo que se hizo mal y no afectar a la persona. | | | | | |
| 30. Promueve capacitaciones para mejorar las relaciones entre los miembros de la I.E. | | | | | |

APENDICE 3

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N°1

| | |
|---------------------------------|--|
| Nombre | CUESTIONARIO DE PRAXIS DEMOCRÁTICA LOS DIRECTIVOS |
| Autoras | Elizabeth Chuquin Martínez de Diaz Silvia Giovanna Aquino Rodríguez |
| Institución | UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO |
| Mes y año de elaboración | Mayo, 2015 |
| Administración | Autoadministrado |
| Duración de la prueba | 20 minutos aproximadamente |
| Áreas que evalúan los reactivos | participación, libertad, tolerancia, igualdad y responsabilidad |
| Grupo de aplicación | Docentes |
| Validez | <i>ontenido</i> , por criterio de expertos, quienes coincidieron en que es aplicable |
| Confiabilidad | <i>Por consistencia interna</i> (interrelación de reactivos) probada con el coeficiente alfa de Cronbach = 0,948 |
| Calificación | Según valoración de frecuencias. |

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO N°2

| | |
|---------------------------------|---|
| Nombre | CUESTIONARIO DE CALIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA |
| Autoras | Elizabeth Chuquin Martínez de Diaz Silvia Giovanna Aquino Rodríguez |
| Institución | UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO |
| Mes y año de elaboración | Mayo, 2015 |
| Administración | Autoadministrado |
| Duración de la prueba | 20 minutos aproximadamente |
| Áreas que evalúan los reactivos | Gestión de recursos materiales, gestión de recursos financieros y gestión de recursos humanos |
| Grupo de aplicación | Docentes |
| Validez | De contenido, por criterio de expertos, quienes coincidieron en que es aplicable |
| Confiabilidad | Por consistencia interna (interrelación de reactivos) probada con el coeficiente alfa de Cronbach = 0,972 |
| Calificación | Según valoración de frecuencias. |

APENDICE 4
Base de Datos

| PRAXIS DEMOCRATICA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|-----------------|----|----|----|---------------|----|----|----|----------|-----|-----|-----|------------|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|----|
| | RESPONSABILIDAD | | | | PARTICIPACIÓN | | | | LIBERTAD | | | | TOLERANCIA | | | | IGUALDAD | | | | |
| | i1 | i2 | i3 | i4 | i5 | i6 | i7 | i8 | i9 | i10 | i11 | i12 | i13 | i14 | i15 | i16 | i17 | i18 | i19 | i20 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 21 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 71 |
| 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 77 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 67 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 71 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 72 |
| 7 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 94 |
| 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 47 |
| 9 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 53 |
| 10 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 59 |
| 11 | 3 | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 53 |
| 12 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 54 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 59 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 65 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 92 |
| 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 59 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 79 |
| 18 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 44 |
| 19 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 77 |
| 20 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 41 |
| 21 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 28 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 22 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 71 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 86 |
| 24 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 80 |
| 25 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 41 |
| 26 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 44 |
| 27 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 48 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 85 |
| 29 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 56 |
| 30 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 86 |
| 31 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 47 |
| 32 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 66 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 83 |
| 34 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 68 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 80 |
| 36 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 91 |
| 37 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 86 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 81 |
| 39 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 35 |
| 40 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 63 |
| 41 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 88 |
| 42 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 71 |
| 43 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 46 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 83 |
| 45 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 55 |
| 46 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 27 |
| 47 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 71 |
| 48 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 80 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 49 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 67 |
| 50 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 62 |
| 51 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 67 |
| 52 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 55 |
| 53 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 62 |
| 54 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 73 |
| 55 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 83 |
| 56 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 63 |
| 57 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 53 |
| 58 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 71 |
| 59 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 60 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 65 |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 71 |
| 62 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 52 |
| 63 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 60 |
| 64 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 59 |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 58 |
| 66 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 89 |
| 67 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 92 |
| 68 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 47 |
| 69 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 93 |
| 70 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 48 |
| 71 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 41 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 65 |
| 73 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 46 |
| 74 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 40 |
| 75 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 60 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 76 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 40 |
| 77 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 30 |
| 78 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 35 |
| 79 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 41 |
| 80 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 39 |
| 81 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 72 |
| 82 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 53 |
| 83 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 41 |
| 84 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 24 |
| 85 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 39 |
| 86 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 30 |
| 87 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 35 |
| 88 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 41 |
| 89 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 39 |
| 90 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 72 |
| 91 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 53 |
| 92 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 41 |
| 93 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 24 |
| 94 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 39 |
| 95 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 69 |
| 96 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 75 |
| 97 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 61 |
| 98 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 99 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 50 |
| 100 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 62 |
| 101 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 65 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 85 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 103 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 55 |
| 104 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 71 |
| 105 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 50 |
| 106 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 33 |
| 107 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 20 |
| 108 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 82 |
| 109 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 69 |
| 110 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 79 |
| 111 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 61 |
| 112 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 55 |
| 113 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 48 |
| 114 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 71 |
| 115 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 48 |
| 116 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 41 |
| 117 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 65 |
| 118 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 46 |
| 119 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 40 |
| 120 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 60 |
| 121 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 40 |
| 122 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 30 |
| 123 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 35 |
| 124 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 41 |
| 125 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 39 |
| 126 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 72 |
| 127 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 53 |
| 128 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 41 |
| 129 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 24 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 130 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 39 |
| 131 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 30 |
| 132 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 35 |
| 133 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 41 |
| 134 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 39 |
| 135 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 72 |
| 136 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 | 53 |
| 137 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 41 |
| 138 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 24 |
| 139 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 39 |
| 140 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 69 |
| 141 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 75 |
| 142 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 61 |
| 143 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 144 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 50 |
| 145 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 62 |
| 146 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 65 |
| 147 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 85 |

| GESTION ADMINISTRATIVA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|---|--------|----|-----|-----|-----|-----|----|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|----|
| | G. RRMM | | | | | | | | G. RRF | | | | | | | G. RRHH | | | | | | | | | | | | | | TOTAL | | | | |
| | i1 | i2 | i3 | i4 | i5 | i6 | i7 | | i8 | i9 | i10 | i11 | i12 | i13 | | i14 | i15 | i16 | i17 | i18 | i19 | i20 | i21 | i22 | i23 | i24 | i25 | i26 | i27 | | i28 | i29 | i30 | L |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 33 | |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 8 | 114 | |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 111 | |
| 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 20 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 89 | |
| 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 7 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 93 | |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 6 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 20 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 8 | 104 | |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 8 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 26 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 7 | 131 | |
| 8 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 64 |
| 9 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 9 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 65 |
| 10 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 17 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 6 | 86 |
| 11 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 8 | 61 |
| 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 8 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 11 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 6 | 75 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 6 | 99 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|-----|
| 14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 8 | 103 | |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 7 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 25 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 7 | 5 | 127 |
| 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 60 | |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 6 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 85 | |
| 18 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 6 | 6 | 62 |
| 19 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 23 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 9 | 113 |
| 20 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 11 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 44 |
| 21 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 42 |
| 22 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 0 | 85 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 100 |
| 24 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 7 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 83 |
| 25 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 14 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 6 | 65 |
| 26 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 62 |
| 27 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 7 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 66 |
| 28 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 8 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 0 | 85 |

| | | | | | | | | | |
|----|---------------|---|---------------|-------|---|----|---------------------------------------|---|-----|
| 29 | 1 2 1 2 2 1 2 | 1 | 2 2 | 2 2 1 | 1 | 10 | 2 2 1 2 2 1 3 2 2 2 2 2 1 3 3 1 1 | 3 | 53 |
| 30 | 3 2 3 4 4 4 4 | 2 | 3 3 3 2 3 3 | | | 17 | 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 | 5 | 92 |
| 31 | 1 2 3 4 4 2 2 | 1 | 8 1 2 2 2 2 4 | | | 13 | 2 2 2 2 1 2 3 2 2 2 3 3 2 3 2 2 1 | 3 | 67 |
| 32 | 3 3 3 3 4 3 3 | 2 | 2 3 3 3 3 3 3 | | | 18 | 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 | 5 | 92 |
| 33 | 4 4 4 6 4 4 4 | 3 | 0 4 4 4 4 3 4 | | | 23 | 4 4 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 | 6 | 117 |
| 34 | 3 3 4 3 4 4 3 | 2 | 4 3 3 3 3 2 2 | | | 16 | 3 2 2 3 3 4 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 | 5 | 91 |
| 35 | 4 4 4 4 4 4 4 | 2 | 8 4 3 3 4 4 3 | | | 21 | 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 | 6 | 117 |
| 36 | 4 4 4 3 4 4 5 | 2 | 8 3 3 4 3 4 4 | | | 21 | 4 3 4 3 2 3 3 4 4 4 4 4 4 2 4 4 4 2 | 8 | 107 |
| 37 | 4 4 4 4 4 4 4 | 2 | 8 4 3 3 3 3 3 | | | 19 | 3 3 4 4 4 4 4 3 3 4 3 4 4 4 3 3 3 3 | 6 | 107 |
| 38 | 4 4 3 4 3 4 4 | 2 | 6 4 4 4 3 4 3 | | | 22 | 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 3 3 3 3 4 3 2 3 | 5 | 106 |
| 39 | 1 2 1 1 1 1 1 | 2 | 8 2 1 2 2 2 2 | | | 11 | 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 1 2 2 | 6 | 45 |
| 40 | 3 2 2 3 4 3 5 | 2 | 2 3 3 3 4 3 3 | | | 19 | 4 3 3 3 3 2 3 3 4 3 3 4 3 3 2 3 3 | 5 | 93 |
| 41 | 2 3 3 4 4 4 3 | 2 | 3 3 3 4 3 3 4 | | | 20 | 4 4 5 3 4 4 4 5 3 4 3 4 4 5 2 4 4 | 6 | 109 |
| 42 | 3 3 2 2 3 3 3 | 1 | 9 3 3 3 3 3 3 | | | 18 | 3 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 4 3 2 3 2 2 | 5 | 91 |
| 43 | 1 1 3 4 2 4 2 | 1 | 7 2 3 2 1 2 1 | | | 11 | 1 2 2 2 1 2 3 2 3 1 2 1 2 3 4 4 3 | 3 | 66 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|-----|
| 44 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 23 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 112 | |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 64 | |
| 46 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 36 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 6 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 21 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 110 | |
| 48 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 21 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 112 | |
| 49 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 18 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 2 | 94 | |
| 50 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 17 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 6 | 96 | |
| 51 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 23 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 105 | |
| 52 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 9 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 20 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 8 | 107 | |
| 53 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 20 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 99 | |
| 54 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 2 | 7 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 20 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 108 | |
| 55 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 17 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 93 | |
| 56 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 8 | 83 | |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 16 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 6 | 87 | |
| 58 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 100 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-----|
| 59 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 9 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 85 | |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 17,6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 88 | |
| 61 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 20 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 96 | |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 82 | | |
| 63 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | 72 | |
| 64 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 5 | 92 | |
| 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 6 | 89 | |
| 66 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 20 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 114 |
| 67 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 71 | |
| 68 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 71 | |
| 69 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 51 | |
| 70 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 66 | |
| 71 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 8 | 65 | | |
| 72 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 89 | |
| 73 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 67 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|----|
| 74 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 9 | 49 | |
| 75 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 90 |
| 76 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 9 | 49 | |
| 77 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 66 |
| 78 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 63 |
| 79 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 58 |
| 80 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 8 | 47 | |
| 81 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 7 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 111 | |
| 82 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 13 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 57 | |
| 83 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 0 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 7 | 72 | |
| 84 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 | 34 | |
| 85 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 63 | |
| 86 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 66 | |
| 87 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 63 | |
| 88 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 58 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 89 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 8 | 47 |
| 90 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 | 3 | 111 |
| 91 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 13 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 57 |
| 92 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 0 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 7 | 72 |
| 93 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 9 | 34 |
| 94 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 6 | 63 |
| 95 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 6 | 114 |
| 96 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 107 |
| 97 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 15 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 84 |
| 98 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 88 |
| 99 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 7 | 3 | 73 |
| 100 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 7 | 56 |
| 101 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 6 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 76 |
| 102 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 13 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 93 |
| 103 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 8 | 8 | 70 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|----|
| 104 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 0 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 0 | 80 |
| 105 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 13 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 | 53 | |
| 106 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 34 | |
| 107 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 7 | 30 | |
| 108 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 128 | |
| 109 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 99 | | |
| 110 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 9 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 6 | 8 | 124 | |
| 111 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 7 | 84 | | |
| 112 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 80 | |
| 113 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 9 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 61 | |
| 114 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 0 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 21 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 0 | 91 |
| 115 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 66 |
| 116 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 8 | 65 |
| 117 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 89 |
| 118 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 67 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| 119 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 9 | 49 | |
| 120 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 90 |
| 121 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 9 | 49 | |
| 122 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 66 |
| 123 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 63 |
| 124 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 58 |
| 125 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 8 | 47 | |
| 126 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 7 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 111 |
| 127 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 13 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 57 |
| 128 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 0 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 7 | 72 |
| 129 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 | 34 |
| 130 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 0 | 63 |
| 131 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 16 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 66 |
| 132 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 63 |
| 133 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 58 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|-----|
| 134 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 8 | 47 | |
| 135 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 21 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 | 3 | 111 | |
| 136 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 13 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 57 | |
| 137 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 0 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 7 | 72 | |
| 138 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 | 34 | |
| 139 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 0 | 63 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 6 | 5 | 114 | |
| 141 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 6 | 3 | 107 |
| 142 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 15 | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 84 | |
| 143 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 77 | |
| 144 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 7 | 73 | |
| 145 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 7 | 56 | |
| 146 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 6 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 17 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 76 | |
| 147 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 13 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 93 | |

APENDICE 5: TABLAS ESTADÍSTICAS

Correlaciones

| | | | PRAXIS DEMOCRÁTICA | CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA |
|-----------------|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------|--|
| Rho de Spearman | PRAXIS DEMOCRÁTICA | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,725** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 147 | 147 |
| | CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA | Coeficiente de correlación | ,725** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 147 | 147 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

| | | | PRAXIS DEMOCRÁTICA | GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES |
|-----------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Rho de Spearman | PRAXIS DEMOCRÁTICA | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,651** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 147 | 147 |
| | GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES | Coeficiente de correlación | ,651** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 147 | 147 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

| | | | PRAXIS DEMOCRÁTICA | GESTIÓN DE RECUSOS FINANCIEROS |
|-----------------|-----------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Rho de Spearman | PRAXIS DEMOCRÁTICA | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,634** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 147 | 147 |
| | GESTIÓN DE RECUSOS FINANCIEROS | Coeficiente de correlación | ,634** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 147 | 147 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Correlaciones

| | | | PRAXIS DEMOCRÁTICA | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS |
|-----------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Rho de Spearman | PRAXIS DEMOCRÁTICA | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,670** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 147 | 147 |
| | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS | Coeficiente de correlación | ,670** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 147 | 147 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

APENDICE6

Confiabilidad y Validez del los Instrumentos

ALFA DE CROMBACH DEL CUESTIONARIO SOBRE PRAXIS DEMOCRÁTICA

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 25 | 50,0 |
| | Excluidos ^a | 25 | 50,0 |
| | Total | 50 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,948 | 20 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|--|--|--|
| R00001 | 60,84 | 281,807 | ,774 | ,944 |
| R00002 | 60,60 | 282,500 | ,755 | ,944 |
| R00003 | 60,68 | 276,477 | ,787 | ,944 |
| R00004 | 60,92 | 277,993 | ,710 | ,945 |
| R00005 | 60,96 | 281,290 | ,733 | ,945 |
| R00006 | 60,88 | 279,277 | ,802 | ,944 |
| R00007 | 60,68 | 279,143 | ,743 | ,945 |
| R00008 | 60,80 | 282,833 | ,695 | ,945 |
| R00009 | 60,72 | 280,377 | ,832 | ,943 |
| R00010 | 60,60 | 281,000 | ,819 | ,944 |
| R00011 | 60,96 | 289,457 | ,588 | ,947 |
| R00012 | 60,52 | 286,010 | ,558 | ,948 |
| R00013 | 60,48 | 294,177 | ,626 | ,947 |
| R00014 | 60,24 | 298,440 | ,360 | ,950 |
| R00015 | 60,32 | 293,227 | ,506 | ,948 |
| R00016 | 60,08 | 295,160 | ,441 | ,949 |
| R00017 | 61,12 | 284,943 | ,773 | ,944 |
| R00018 | 61,04 | 279,040 | ,793 | ,944 |
| R00019 | 60,40 | 288,917 | ,640 | ,946 |
| R00020 | 60,88 | 282,110 | ,600 | ,947 |

ALFA DE CROMBACH DEL CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 50 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 50 | 100,0 |

^a: Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,972 | 30 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|----------|--|---|--|--|
| VAR00021 | 83,0400 | 580,570 | ,694 | ,972 |
| VAR00022 | 82,7800 | 588,502 | ,576 | ,972 |
| VAR00023 | 82,9600 | 575,427 | ,779 | ,971 |
| VAR00024 | 82,7800 | 581,849 | ,650 | ,972 |
| VAR00025 | 82,6200 | 581,383 | ,682 | ,972 |
| VAR00026 | 82,6400 | 578,439 | ,748 | ,971 |
| VAR00027 | 82,4400 | 581,517 | ,630 | ,972 |
| VAR00028 | 83,0000 | 575,959 | ,791 | ,971 |
| VAR00029 | 82,8800 | 587,291 | ,592 | ,972 |
| VAR00030 | 82,9000 | 573,520 | ,860 | ,971 |
| VAR00031 | 82,8600 | 576,613 | ,721 | ,972 |
| VAR00032 | 83,1000 | 579,806 | ,748 | ,971 |
| VAR00033 | 83,1200 | 583,087 | ,725 | ,972 |
| VAR00034 | 82,5000 | 579,929 | ,618 | ,972 |
| VAR00035 | 82,8800 | 576,026 | ,782 | ,971 |
| VAR00036 | 82,8600 | 569,511 | ,856 | ,971 |
| VAR00037 | 82,9400 | 571,935 | ,783 | ,971 |
| VAR00038 | 83,0600 | 576,425 | ,722 | ,972 |
| VAR00039 | 82,8800 | 573,006 | ,773 | ,971 |
| VAR00040 | 82,7400 | 577,217 | ,738 | ,971 |
| VAR00041 | 82,5600 | 578,292 | ,702 | ,972 |
| VAR00042 | 82,7600 | 578,472 | ,696 | ,972 |
| VAR00043 | 82,7200 | 576,696 | ,716 | ,972 |
| VAR00044 | 82,6400 | 575,215 | ,732 | ,972 |
| VAR00045 | 82,6000 | 572,571 | ,809 | ,971 |
| VAR00046 | 82,8800 | 570,720 | ,803 | ,971 |
| VAR00047 | 82,6800 | 575,447 | ,739 | ,971 |
| VAR00048 | 83,1200 | 577,332 | ,649 | ,972 |
| VAR00049 | 82,7200 | 576,532 | ,731 | ,972 |
| VAR00050 | 83,0600 | 571,649 | ,741 | ,971 |

