



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE EN IBARRA**

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Técnico “Uruguay”,
del cantón Portoviejo durante el periodo lectivo 2011-2012”**

Tesis de Grado

Autor:

López Moreira, Daisy Belén

DIRECTORA:

Unda Costa, Mónica Rosalba, MGS.

CENTRO UNIVERSITARIO PORTOVIEJO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, de enero del 2012

Mgs

Mónica Unda Costa

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante **DAISY BELÉN LÓPEZ MOREIRA**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

Mgs. Mónica Unda Costa

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **DAISY BELÉN LÓPEZ MOREIRA**, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

DAISY BELÉN LÓPEZ MOREIRA

CI. 130507227-2

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo **DAISY BELÉN LÓPEZ MOREIRA** declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

Loja, Septiembre del 2012

f.....

DAISY BELÉN LÓPEZ MOREIRA

Cédula de Identidad:130507227-2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todopoderoso por guiar mis pasos.

A la U.T.P.L., Coordinadora M.gs. Mariana Buele Maldonado a nuestra tutora Mgs. Mónica Unda Costa y a todos los maestros de los diferentes módulos por ofrecerme la oportunidad de prepararme profesionalmente.

A los Directivos, empleados, alumnos y padres de familia del Colegio Técnico Uruguay, por la acogida, el apoyo incondicional.

Quiero agradecer a Mercy Elizabeth López Moreira, hermana ejemplar y pilar fundamental que con su empuje y perseverancia hizo que alcanzara una meta que difícilmente la hubiera podido obtener sola.

De manera especial quiero agradecer al Mg. Carlos Arango Vera por su apoyo incondicional, moral e intelectual.

No puedo olvidar a mis compañeros y amigos con los cuales he compartido incontables horas de estudio y esparcimiento.

Daisy

DEDICATORIA

Quiero dedicar este sueño hecho realidad a mis padres que están en la gloria del cielo Amarilis Margarita Moreira Bravo y Luis Enrique López Macías, sólo sé que desde el cielo ellos nos bendicen.

A mi esposo Jorge Iglesias, a mis hijas, María Belén, Carmen Verónica y Daisy Amarilis por su cariño y paciencia.

A mis hermanos: María, Ángel, Mercy y Maribel, gracias familia por su apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	XI
RESUMEN	XIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	7
2.1.3. Tipos De Gestión	8
2.2. Liderazgo Institucional	10
2.2.1. Concepto	10
2.2.2. Tipos	17
2.2.3. Características	21
2.3. Directivos y líder	22
2.3.1. Directivo	23
2.3.2. Líder	24
2.3.3. Diferencia entre directivo y líder	24

2.4. Valores y la Educación	26
2.4.1. Calidad de educación basado en los valores	30
3. METODOLOGÍA	32
3.1. Participantes	33
3.2. Materiales e Instrumentos	36
3.3 Método y procedimiento	37
4. RESULTADOS	38
4.1. Diagnostico	38
4.1.1. Los instrumentos de la gestión educativa en donde se evidencia la gestión de liderazgo y valores	38
4.1.1.1. Manual de Organización	38
4.1.1.2 El Código de Ética	39
4.1.1.3 El Plan Estratégico	40
4.1.1.4. Plan Operativo Anual (POA)	41
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	42
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones	43
4.1.2. La Estructura organizacional del colegio Uruguay	43
4.1.2.1. Misión y Visión	45
4.1.2.2. Organigrama del colegio Uruguay	46
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos	47
4.1.2.4. Clima escolar y convivencia con valores	47
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	48
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	49
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera	49
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	51
4.1.3. MATRIZ FODA	51
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	51
4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas	53

4.1.3.3. Matriz FODA	54
4.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA	56
4.2.1. De los directivos	56
4.2.2 De los profesores	67
4.2.3. De los estudiantes	72
4.2.4. De los Padres de Familia	75
4.2.5. Matriz de Problemáticas	79
5. DISCUSION	79
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
7. PROPUESTA DE MEJORA	87
8. BIBLIOGRAFIA	92
9. APENDICES	96

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Tabla 1. Rangos de edad y género de las autoridades y docentes del colegio Nacional Uruguay de la ciudad de Portoviejo.	34
Tabla 2. Rangos de los títulos académicos de las autoridades y docentes del colegio Nacional Uruguay de la ciudad de Portoviejo	34
Tabla 4. Rangos de la especialidad de las estudiantes del colegio Nacional Uruguay de la ciudad de Portoviejo	36
Tabla 6. Tipo de establecimiento	56
Tabla 7: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	56
Tabla 8: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	57
Tabla 9: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	58
Tabla 10: El clima de respeto y consenso en la toma de decisión	58
Tabla 11: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	59
Tabla 12: La administración y liderazgo del centro educativo promueve.	59
Tabla 13: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	60
Tabla 14: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	61
Tabla 15: Organismos que integran la institución	62
Tabla 16: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	63
Tabla 17: Los departamentos didácticos y sus acciones	64
Tabla 18: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	66
Tabla 19: Material de planificación educativa	67
Tabla 20: Resultados de la encuesta a docentes	67

Tabla 21: Resultados de la encuesta a estudiantes	72
Tabla 22: Resultados de la encuesta a padres de familia	75

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito poner al servicio de la comunidad educativa del colegio Nacional Técnico Uruguay de la ciudad de Portoviejo, un diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores en los que se enmarca la institución, y sobre esa base diseñar una propuesta en beneficio de los educandos.

Para poder determinar la ausencia de estos enfoques, se realizó una investigación mediante la observación y el análisis de los instrumentos que norman la vida del colegio, así como la aplicación de encuestas y entrevistas a autoridades, profesores, alumnas y padres de familia.

Después de un año de investigación, se evidenció un elevado aumento de embarazos en las adolescentes que se educan en la institución por lo que mi propuesta está orientada a brindar talleres de educación sexual a los padres y madres de familia, ya que las necesidades que tienen los adolescentes sobre aspectos de sus vidas como personas, incluida la educación para la sexualidad, es un derecho que comienza por la familia y se completa en el colegio ya que así identifica necesidades, desarrolla y genera oportunidades.

1. INTRODUCCIÓN

Con 60 años de vida institucional, el colegio ha evolucionado en su currículo, adoptando las siguientes especialidades: Se inició con la especialidad de Manualidades Femeninas otorgando título de Profesoras de Corte y Bordado, Profesora de Labores, Bordado a Máquina y Maestras Jefes de Taller.

En 1947, se creó la especialidad de Comercio y Administración con las especialidades de contabilidad y Secretariado en Español, otorgando en tres años de estudio diplomas de Auxiliar de Secretaría, con cuatro años el título de auxiliar de contabilidad y con cinco años de estudio el de Contadoras Públicas y Secretarias Taquimecanógrafas. En 1978 el Colegio entrega a la sociedad alumnas graduadas en nuevas especialidades como: Bachiller en Comercio y Administración Especialidad Secretariado Bilingüe, Bachiller en comercio y Administración Especialidad Administración y Bachiller en Comercio y Administración Especialidad Archivología, hasta que en el año 2005-2006 implementó todas las modalidades establecidas en la nueva reforma curricular del Proyecto de Reforzamiento a la Educación Técnica (PRETEC), conforme a la demanda del mercado ocupacional, con dominio de la ciencia y la tecnología con bases sólidas en valores morales, éticos y cívicos

El colegio técnico Uruguay durante sus seis décadas de existencia, ha graduado en sus aulas a miles de estudiantes y muchas de ellas han despuntado en la vida pública y privada ocupando diferentes puestos muy destacados. Todo esto producto de un currículo exigente y de una dinámica evolutiva en el mismo, lamentablemente divorciado de normas de liderazgo y valores como en muchos colegios del país. Solamente en los últimos cinco años, se dejó a un lado el modelo conductista para dar paso a prácticas pedagógicas constructivistas, pero que en ningún caso han despertado el interés de realizar trabajos de investigación sobre gerencia, liderazgo y valores.

La presente investigación se fundamenta en el modelo de gestión del liderazgo y valores del colegio técnico Uruguay de la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí cuyo propósito esencial es que los directivos, profesores, estudiantes, padres de familia entiendan y diferencien con responsabilidad los roles sociales para el cumplimiento de la educación para la sexualidad que la Constitución de la República, el Código de la Niñez y Adolescencia y la Ley Orgánica de Educación Interculturales asigna a cada uno de ellos, ya sea como garantes, corresponsables y sujetos de derechos.

Este problema se presenta en la mayoría de las instituciones educativas del país y el colegio técnico Uruguay de la ciudad de Portoviejo provincia de Manabí no es la excepción, pues en los últimos años ha venido experimentando un aumento progresivo en el número de estudiantes embarazadas, sin que se ponga en práctica alternativas que contribuyan a su disminución, y de esta manera contribuir con los ejes del buen vivir para todas y todos los ecuatorianos.

Nuestra propuesta está orientada a brindar conocimientos sobre educación de sexualidad a los padres y madres de familia, ya que las necesidades que tienen las niñas y adolescentes sobre aspectos de sus vidas como personas, incluida la educación para la sexualidad, es un derecho que comienza por ser ofrecido por la familia como actores corresponsables de brindar a sus hijos este derecho.

El proyecto es factible de realizar porque cuenta con el grupo humano disponible, con la suficiente bibliografía y con una investigadora motivada, con el tiempo necesario y los recursos económicos para culminar con éxito el presente proyecto de capacitación.

Esta investigación va a beneficiar con sus resultados al campo educativo, a la gestión institucional, a docentes y estudiantes quienes podrán gozar de una salud sexual y reproductiva con oportunidad, además de tomar decisiones para la comprensión, disfrute y exigibilidad progresiva de sus

derechos sexuales y reproductivos; por lo que ponemos en manos de sus madres y padres los conocimientos mínimos para educar a sus hijas e hijos.

Las técnicas y enfoques o criterios de gestión del liderazgo en valores podrían aplicarse a las instituciones educativas con la salvedad que surjan de la propia especificidad del hecho educativo y teniendo en cuenta el derecho fundamental a la educación en sus dos vertientes de aprender y de enseñar desde un enfoque eminentemente social sin exclusiones con equidad y solidaridad real. La lectura de este trabajo de investigación da la oportunidad que nutras tus conocimientos sobre gestión del liderazgo y valores.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general el lograr la efectividad de la gerencia y el liderazgo educativo caracterizado en valores interpersonales e institucionales que fortalecen la gestión educativa y el buen vivir del Colegio Nacional Técnico "Uruguay" del cantón Portoviejo, provincia de Manabí y como objetivos específicos el observar las diferentes dificultades y resoluciones del gerente institución en todas sus dimensiones. Además para que exista conectividad con el curso de la maestría, redactó aquellos objetivos que se encuentran en las guías I y II de Proyecto de Investigación.

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

-Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión en calidad y valores.

-Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

-Determinar los roles en liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos operativos de las instituciones educativas.

-Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal, de la administración educativa.

-Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan reducir las dificultades.

-Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

-Conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en la que se desenvuelven los profesionales en estudio de posgrado.

-Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. Concepto

"La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva."(Alvarado O., 2003).

Dentro de las exigencias y cualidades personales, debe estar como prioridad principal tener un espíritu de líder, comenzando por conocer todo el establecimiento educativo desde sus departamentos con todo el personal que labora.

Saber de las necesidades materiales y porque no decir personales, siempre y cuando se mantenga ética y valores bien difundidos como el amor, servicio desinteresado a los demás. Esto definitivamente va a crear un ambiente agradable para los que laboran en la Institución, sus educandos y aquel que se tenga de visitante.

Hay profesores que actúan de facilitadores y apoyo/ayuda a otros profesores, generadores de nuevas ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales curriculares innovadores, toman -a su nivel- decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, promueven desarrollos curriculares alternativos para determinados grupos o niveles, actúan -en fin- de "catalítico" para la mejora individual de otros profesores.

La gestión educativa en el ámbito institucional está constituida por cuatro áreas de gestión: Área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2011)

Según lo que estipula la Constitución de la República, el país debe gozar de una enseñanza de calidad y calidez por lo cual está empeñando en poner en práctica el plan de mejoramiento, herramienta de gestión para orientar los establecimientos educativos a partir de su autoevaluación previamente acordados y liderados por el equipo de gestión institucional.

En el documento que se encuentra disponible en la página web de Ministerio de Educación del Ecuador, y que hace relación a los estándares de la calidad educativa, se puntualizan aspectos fundamentales que deben considerarse en el perfil de un gerente educativo y la influencia que este

llega a tener en la comunidad educativa y que para mejor comprensión, a continuación transcribo:

¿Qué es un directivo de calidad?

Una educación de calidad es la que provee las mismas oportunidades a todos los estudiantes y contribuye a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país. Considerando este concepto de calidad educativa, un directivo de calidad será el que contribuye a alcanzar estas metas tanto en la institución como a través de la formación de estudiantes.

¿Cuánto impacto puede tener un directivo sobre la formación de los estudiantes?

Medir el impacto que los directivos puedan tener sobre la formación de sus estudiantes, es decir, preparar a los estudiantes para la vida y la participación en la sociedad democrática, para futuros estudios y para el trabajo y el emprendimiento, es complejo. Adicionalmente, el directivo no es el único que tiene impacto sobre la formación de los estudiantes. Otros factores tales como el contexto, las características de los estudiantes, la disponibilidad de recursos y el desempeño de los docentes también tienen su grado de influencia.

Otro de los aspectos que los generadores de esta propuesta enfatizan, son las áreas en que debe estar permanentemente inmerso y actualizado cada directivo escolar. Dentro de estas áreas se proponen un gran número de estándares generales y específicos, todos con un direccionamiento estratégico a lograr los resultados que estos estándares se proponen alcanzar en materia de calidad educativa.

A continuación se presentan de manera muy resumida las áreas a las que nos referimos y los aspectos relevantes que hay que ejecutar dentro de ellas:

Área de gestión directiva.

La gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. La importancia está, en contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y apoyar a los establecimientos educativos en el funcionamiento del Gobierno Educativo, para fortalecer los mecanismos de participación de la comunidad en la vida institucional y en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

Área de gestión pedagógica y académica, considerada como el eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes. Se pretende aplicación y construcción de un currículo crítico y desarrollo en los alumnos capacidades cognitivas bien estructuradas y con utilidades prácticas en el entorno donde se desenvuelven.

Área de gestión de la comunidad en la que se pretende la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza. Esta área se ha reforzado con las orientaciones concretas que se establecen en el Reglamento a la LOEI en lo pertinente a la estructuración del Código de Convivencia, instrumento que hasta el año anterior se constituía en remedos de instituciones de avanzada pero solo estableciendo obligaciones y no los derechos acorde a lo que establece la Constitución de la República.

Y finalmente se destaca la importancia de que los gerentes institucionales deben tener conocimientos del manejo de los recursos financieros, para lo cual se fijan estándares mínimos en el área de gestión administrativa y financiera. Sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo

de los recursos financieros, la administración de los talentos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios.

Todo directivo al gerencia la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar (Deming, 1989). La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), componentes que analizaremos a continuación:

La planificación, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Amarante, 2000).

La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).

El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998).

Importancia

La importancia que de la gestión educativa se da a través de numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y docentes entre otros. En este sentido es de subrayar el Programa de Gestión Institucional que lleva adelante desde hace unos años el Ministerio de Educación.

En relación a esta problemática, expresa: “la administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se han convertido en el obstáculo más fuerte para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo; lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal”. (Ortuño, 1992, p.11).

Es evidente que la gestión educativa, comienza por la primera autoridad de la educación nacional de nuestro país, a través del Ministerio del ramo, y es quien aprueba la formulación y las políticas nacionales del sector, los estándares de calidad y gestión, políticas para el desarrollo del talento humano, que laboran en este sistema así como la provisión de recursos educativos ya sea en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato y articulada con el sistema de educación superior. En la actualidad existe las evaluaciones presenciales a las que deben someterse los profesionales y quienes desean ser parte de este conglomerado.

“Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de

reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencias y sus capacidades” (Gonzales, 1993)

El fracaso de muchos gerentes institucionales es precisamente la falta de madurez y equilibrio emocional en el momento de enfrentar las dificultades que se presentan en las actividades laborales. Parte del equilibrio sus problemas pero saber aceptar sugerencias con una mejor organización, ya que el recurso humano, son partes esenciales y participativas que en el gerente toma decisiones oportunas cuando se trabaja en equipos o grupos.

2.1.3. Tipos de gestión

“La planificación como conjunto de procedimientos que sirven de base para la realización y organización de la acción humana, se aplica a cualquier actividad a través de la cual un individuo, grupo, institución u organización quiere alcanzar determinados objetivos, mediante la formulación de un programa de acción. Consecuentemente, la necesidad de programar se plantea en diferentes áreas o niveles de actividad en las que haya que adoptar decisiones o fijar un curso de acción. Ezequiel Ander en su obra *Introducción a la Planificación Estratégica*, critica el inmovilismo, la improvisación y la falta de evaluación de las planificación en Latinoamérica, y se refiere en forma drástica afirmando que los latinoamericanos tenemos una enfermedad a la cual llama las cuatro”i”. Improvisación, inconstancia, imitación e inautenticidad” (Ander, 2007).

Chiavenato (1999) se refiere a los niveles organizacionales, y dice que el nivel institucional también conocido como nivel estratégico, corresponde al nivel más alto dentro de una organización. Está compuesto por los

directores y propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos, se les denomina también nivel estratégico, debido a que es el nivel en el que se toma decisiones y en el que se establecen tanto los objetivos de la organización como la estrategia necesaria para alcanzarlos, entonces yo digo que en este nivel se ubicarían los gerentes de las instituciones educativas quienes tienen la responsabilidad de elaborar el PEI previo a recoger las inquietudes de todos los actores de la comunidad educativa.

Chiavenato (1999) destaca en su obra *Administración De Recursos Humanos*, la importancia del talento humano y lo define como el corazón de toda organización y se refiere al capital humano escribiendo: "que es el capital de gente, de talentos y competencia. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos tanto tangibles como intangibles, y agrega que no es suficiente tener personas, son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. Concluye el autor resaltando que, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas, su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.(Chiavenato,1999).

Un concepto sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo y que está asociado a los ya enunciados de es: "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a *planificar, organizar, coordinar y evaluar* la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural." (Manes J., 2004).

Gestión de Conocimiento: Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

“El departamento de talento humano es de suma importancia dentro de una empresa o institución básicamente se refiere a todo el potencial humano que labora allí, con sus conocimientos, talentos, competencias y la capacidad de ponerlos al servicio ante cualquier circunstancia como el corazón de toda la organización” (Chiavenato, 1999).

Lourdes Münch, en el libro Administración y Planeación de Instituciones Educativas, menciona y define las 5 etapas que constituyen para ella el engranaje de la administración educativa:

Planeación. La determinación de escenarios y del rumbo futuro hacia donde se dirige la empresa, de los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Organización. La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas y tendencias a la simplificación del trabajo.

Integración. La integración es la función a través de la cual se eligen y se obtienen los recursos necesarios con la finalidad de poner en marcha las estrategias para ejecutar los planes.

Dirección. La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la visión y misión de la empresa.

Control. El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las acciones.

Concluye esta autora expresando que el impacto de la administración educativa incide en el resultado más importante que cualquier organización puede producir: la formación de los individuos. (Münich,L 2010)

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

Al comenzar a analizar, o intentar adentrarse en el concepto de liderazgo, tomándolo desde un principio en relación al ámbito educacional, se encuentra en forma inmediata el concepto de gestión, el cual, tiene directa relación con el liderazgo, siendo en cierto modo confundido con tal, la diferencia principal que se entiende entre ambos términos es el "quién" cumple dicha tarea. Se puede decir que "la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas" mientras que el liderazgo se ocupa de "realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla", ahora bien, debemos tener claro que ambos conceptos son diferentes y complementarios.

En el tema de liderazgo se debe tener claro que "este es un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de una organización, en este caso, no es solo estimular a los alumnos a tomar las riendas de su destino o de su desarrollo puramente académico, es decir, también se debe promover una visión crítica y una toma de decisiones que parta desde la realidad. Una realidad variable, no el sentido sustancial, sino que varía a través del tiempo, la cual se debe analizar, criticar, y obviamente, a la cual uno debe adaptarse". (UNESCO OREALC; 2005).

En la docencia, se espera que surjan líderes, y que influyan de manera trascendental en el futuro de muchos alumnos. Cualquier acción sobre el liderazgo debe ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo. A este nivel es que ha de situarse adecuadamente el concepto de liderazgo educativo.

El desarrollo institucional, se logra a través del liderazgo de cada uno de sus miembros, individualmente: "En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder" (Fullan 1993).

Estoy de acuerdo en que las autoridades educativas sean quienes impulsen, motiven y promuevan el Liderazgo Educativo, que conducen a una transformación individual y colectiva.

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales: El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional, el trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones y, el liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos. (Artículo publicado en Monografías.com por el Dr. **Alexander Luis Ortiz Ocaña**. Profesor Asistente. Decano De La Facultad De Ciencias Técnicas. Universidad Pedagógica "José De La Luz Y Caballero".Holguín. Cuba)

El mismo autor al referirse a el perfil de un líder, expresa: "Directivo Líder autoridad oficial moral. Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores.

Es autoridad moral. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial. Por ende, se puede afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas y la cual resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo diferenciador en el líder, o sea, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado. Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder”.

El liderazgo como una condición de los gerentes educativos, ha evolucionado de acuerdo a las teorías de administración que a través del tiempo han sido utilizadas. Así lo señala Lourdes Múch (2010), y agrega: “a lo largo de la historia han existido hombres que han cambiado el destino de la humanidad: Cristo, Buda, Alejandro Magno.....etc., todos estos fueron líderes que influyeron en la transformación de la sociedad, líderes que con sus ideas y capacidad de mando lograron influir y dirigir la conducta de sus seguidores. Todos ellos tuvieron un objetivo, un ideal y el carisma para conducir y guiar a un grupo hacia la consecución de ciertas metas. Un líder, señala Munich, es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.

Continúa Münich y dice: la autoridad del líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias. Existe una gran controversia acerca s de si el líder “nace o se hace” si bien es cierto dice Münich que no todas las personas poseen el “carisma” de un líder. Un líder se distingue por que sus colaboradores reconocen el él no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino lo que deriva de sus conocimientos, experiencias, competencias y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad, suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. El líder es aquel que: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.

2.2.1. Cualidades de un líder

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder ha adquirido un mayor desarrollo, dando como resultado una personalidad más madura.

Las cualidades de un líder, en cuanto a su carácter esencial, radica no en su exclusividad sino en su grado de desarrollo y éstas son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta y reflejan en el grupo familiar, educativo y laboral.

La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.

La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la estimulación del sentido de pertenencia.

Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.

Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.

Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

Un líder educacional es aquella personal que utiliza nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en forma integral a nuevas generaciones. El maestro es esencialmente un líder, porque domina sus funciones y tareas y demuestra su competencia e interés profesional, que es de mejoras la calidad de la educación. Tiene un proyecto educativo e invita y anima a sus colaboradores.

El líder de la organización debe tener como función principal el identificar y satisfacer las necesidades de los integrantes de su equipo de trabajo; para que así, estos puedan contar con las herramientas y motivación necesaria para lograr la satisfacción de los clientes externos y el cumplimiento de las metas trazadas.

Para el logro de estos objetivos, el líder debe ser afable, paciente, humilde, respetuoso, responsable, comprometido, honrado, leal y fundamentalmente propositivo.

“Los educadores toman algo simple y lo vuelven complicado. Los comunicadores toman algo complicado y lo hacen simple”.

John C. Maxwell

He tomado esta frase de *Maxwell* con el ánimo de parangonar lo que los gerentes educativos no deben hacer, sino al contrario dar fluidez al contenido de los objetivos organizacionales con una comunicación sencilla y horizontal.

2.2.2. Tipos de liderazgo educativo

Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque: El líder determina toda política. La autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir. Cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo. Tiende a ser personal al elogiar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque: Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder. Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir. Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas. Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

Líder Socio-emocional: poseen la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

Líder de Opiniones.: Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

Liderazgo laissez faire o "dejar hacer": el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a esta a su propia iniciativa. El líder deja total libertad para que el grupo o cada individuo decidan como quiere actuar, aclara que hay información disponible para cuando la pierdan, no participa en las discusiones y no realiza alabanzas ni críticas.

La frase *laissez faire, laissez passer* es una expresión francesa que significa «dejar hacer, dejar pasar», refiriéndose a una completa libertad en la economía: libre mercado, libre manufactura, bajos o nulos impuestos, libre mercado laboral, y mínima intervención de los gobiernos. Fue usada por primera vez por Jean-Claude Marie Vicent de Gournay fisiócrata del siglo XVIII, contra el intervencionismo del gobierno en la economía.

El liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educacional es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. Según Bennis (1995), el líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio.

Entre las múltiples prestaciones que se esperan del director escolar, una se perfila aceleradamente, es la de un ejercicio de un liderazgo profesional y frente a las posturas formales que postulaban casi exclusivamente la dirección administración, se ha impuesto la importancia de la dirección pedagógica. Pero la concepción del liderazgo se hace mas polifacética ya que según el Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE) no solamente supone lo técnico y curricular, sino adaptarse a los cambios vertiginosos que se están produciendo a nivel mundial.

Y es en este aspecto que los directivos de nuestras instituciones educativas, no asumen su rol de líderes cambiantes, y a los hechos me refiero; aquí en Manabí un alto porcentaje de directivos, aun no manejan o no conocen la impostergable utilización de las TICs en la educación. Nuestra apreciación se confirma al momento que los mismos directivos y otros docentes interesados en ocupar funciones gerenciales, han reprobado escandalosamente por el desconocimiento en el uso de las Tic.

Desde una concepción ampliada, que aquí vamos a sostener, el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que, independientemente de la

posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos.

Es cierto que la estabilidad y continuidad de la organización exige unas posiciones formales. Pero el cambio y la renovación en una organización implican que puedan emerger diferentes liderazgos, al margen de dicha posición institucional (Bolman y Deal, 1994).

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan.

Entonces decimos que ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva.

Es bueno utilizar esta clase de liderazgo cuando el grupo es maduro, responsable y está altamente motivado, o cuando tiene habilidades y talento muy altos.

Características Básicas:

1. Prefieren normas claras.
2. Tienden a no tomar lados (neutro).
3. Influyen poco en el logro de objetivos.
4. Influyen poco al clima laboral.
5. Acepta ideas y opiniones.
6. Confianza absoluta en sus colaboradores.
7. Aspectos positivos :
8. Buen comunicador.
9. Mantiene el optimismo en todo momento.
10. Le gusta trabajar con las personas.
11. Espontáneo.

12. Aspectos negativos:

13. Este líder puede convertirse en una persona demasiado tolerante.

14. Le es difícil decir "NO" a las personas que le rodean.

15. Cuando los miembros de su equipo sobrepasan los límites acordados, simplemente se traza otra línea o hace caso omiso al problema.

16. Este líder se ofrece voluntariamente a ser manipulado.

Para Perlman "está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos" (Perlman, 1985).

Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder" (Miguel Cornejo, 1999).

En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El profesor que se conoce a sí mismo, mis sentimientos, estados de animas, emociones, potencialidades, limitaciones, etc. Podrá con mayor facilidad, conocer a sus estudiantes, saber de sus aciertos y potencialidades, o sea sus cualidades más favorables, también sus debilidades, pero su rol sería el de ayudar a pulirlas y corregirlas, así se contribuye a la formación de nuevos líderes, contrariamente al líder de excelencia esta el líder tradicional.

Campoverde (1993) señala que el líder tradicional es aquel que:

1. No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios.
2. Mantiene un estado rígido hasta el final.

3. Crea dependencia y rechaza la innovación.
4. Confunde renovación con despersonalización.
5. No percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

2.2.2. Características de un líder

El líder debe tener las siguientes características. Ser confiable para poder servir a quienes aceptan libremente su liderazgo. Por eso, al lado de la voluntad de servir, la humildad y la simplicidad constituyen virtudes esenciales de un auténtico líder.

Con motivo de la reunión, en forma de "panel", de importantes miembros del Centro Nacional para el Liderazgo Educativo en USA, Bolman y Deal (1994) han sumariado un conjunto de caracteres consensuados por dichos expertos, que configuran lo que solemos entender hoy por liderazgo:

1. Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos.
2. Liderazgo y gestión son diferentes
3. El liderazgo es inevitablemente político
4. El liderazgo es inherentemente simbólico
5. El liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas

"La persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupos" (Peña, 1990, p. 150) Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

La comunicación de un líder, debe ser franca con sus liderados, generador de confianza, así será aceptados por el grupo ya que es una persona que trasmite seguridad y apoyo.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva: "No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas". En pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán.

2.3. Directivo y Líder

La visión tradicional de la gestión, Zaleznik, escribió: "directivos y líderes: ¿son diferentes?", giraba en torno a la estructura y a los procesos organizacionales. "La diferencia entre los directivos y los líderes, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas." (ZaleznikA., 1997)

En este sentido, afirmaba el mismo autor "los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar". (Zaleznik, 1997)

2.3.1. Directivo

Un directivo de escuela o un rector de Colegio actualmente llamados gerentes educativos, además de ser un líder es el que orienta la Institución Educativa, ya sea en lo relacionado a los directivos, pedagógicos, administrativa y de la comunidad, su interacción es fundamental y permanente; si ve obligado a conocer y conducir integral y permanentemente con las otras variables procesos restantes que son: El talento humano, la tecnología y estructura y el entorno.

Es por esta razón que rector o director deben tener una visión gerencial sistemática e integradora del centro educativo que dirige, si quiere lograr los objetivos y permanencia.

Se plantea preguntas como: ¿Cómo se desarrolla la formación a lo largo de la vida del directivo? ¿Qué retos se plantean desde el punto de vista formativo? ¿Qué necesidades se presentan en cada etapa y qué aspectos deben cuidarse especialmente? ¿Qué método y qué herramientas y soportes formativos son los más adecuados en cada caso?, que deben ser valoradas por los responsables de la formación de los directivos, y de hecho hay mucha literatura que trata el problema de la formación del directivo desde el punto de vista de métodos y sistemas, pero hay un aspecto, sin duda imprescindible a la hora de diseñar un sistema de formación para directivo, y es el conocer qué es un directivo, qué es un líder. Es necesario saber quiénes son, cómo piensan, cómo actúan, cómo sienten, para determinar sobre qué bases formarlos. (Zaleznik, 1997).

2.3.2. Líder

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto. Las cualidades que debe tener un líder

fuerte son: Buen escucha, concentrado, organizado, disponible, decisivo, y seguro.

2.3.3 Diferencia entre directivo y líder

La función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, trabajan para alcanzar las metas de las organizaciones suelen aventurarse en lo desconocido, identifican vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, está comprometido en que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos.

A mi criterio en cuanto establecimiento educativo de nuestra patria encontramos sólo directivos o rectores, que sólo ordenan pero no tienen el carisma de un líder.

Quijano (2003), citado por Reyes Gutiérrez (2006) identifica tres tipos de líderes: líder autócrata, líder participativo y líder liberal.

Líder Autócrata: La decisión se centraliza en el líder. Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones. Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Considera que solamente él es competente y capaz

de tomar decisiones importantes. Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos son la obediencia y adhesión a sus decisiones.

El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Líder Participativo: Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones.

Para lograr la eficacia, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Líder liberal: Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.

Tratando de resumir el pensamiento de otros teóricos se puede hacer la siguiente clasificación: dictador, indiferente y moderado democrático.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Por otro lado, los contenidos de los programas curriculares para la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, deben estar elaborados con contenidos que estén a favor de optar por una educación de calidad y

calidez. Con temas que le sirven para el presente y para el futuro, donde se muestren que desarrollan sus destrezas y habilidades es obvio que mejorara su calidad de vida.

En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999). Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades." (Prieto Figueroa, 1984).

Los valores son la columna vertebral de una convivencia sana entre seres humanos. Pero esa columna vertebral se construye con nuestros valores individuales, con nuestros valores familiares, incluso con nuestros valores regionales y nacionales, pero todo comienza con la persona.

La tarea de educar a niños y jóvenes, no solo es para los centros educativos; familia y sociedad son espacios fuertemente comprometidos en esta responsabilidad. Aunque el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, ellos siempre han estado presente desde el inicio de la humanidad, conoce es el amor, la belleza, el bien, la verdad, la justicia, felicidad, virtud, educación sexual. Pero es en la familia donde se empieza a valorar y practicar para ponerlos al servicio de la sociedad.

La importancia de la educación de los valores plantea la urgencia de encontrar medios adecuados para llevar adelante este objetivo fundamental del quehacer educativo, el proceso por el que un fenómeno o valor va integrándose progresiva y definitivamente en la vida del individuo.

"La Educación debe orientarse, entre otras finalidades, a la formación del carácter en términos de actitudes y valores, preparar a los alumnos y alumnas para insertarse, adaptarse y contribuir a los cambios significativos e importantes en la sociedad. " (Aldea, 1999).

En el mundo existen diferencias de razas, económicas, sociales, políticas, porque como dice Aldea, no son estas diferencias las que nos separa sino las de la educación por esta razón, cuanto ganarían los niños y jóvenes de nuestro país si se educaran animándolos a valorar su entorno a desarrollar el pensamiento, el análisis el razonamiento y la afectividad, ósea educar con el corazón y la razón.

2.4.1 Calidad de educación basada en los valores

Una educación con valores de vida es básica y elemental para tener una Educación de Calidad, porque sin los valores de vida no existe Calidad de Educación.

Es verdad que los ambientes en que nos movemos ,en que desarrollamos nuestro quehacer educativo ,a veces nos desalienta ,pero ello constituye el mejor reto la mayor esperanza de nuestra labor .Lo que para la sociedad puede parecer inicu la pérdida de valores para el educador debe ser inicu e intolerable. A lo que la comunidad educativa se refiere, es necesario que todos los implicados en su construcción, participen de forma efectiva y coherente. Sólo de esta forma conseguiremos, además de enseñar, educar, es decir guiar la construcción de una personalidad humana y fuerte.

“Es imposible educar sin principios educativos y sin valores. Es impensable la existencia de una escuela de educación si no tiene unos principios, si en

esta escuela no se respetan unos valores que den sentido a la idea del hombre, el mundo, de la vida y del sentido de la historia....”(Rubies,1980).

Para que el ser humano se auto realice, viva y se eduque bajo valores, la institución educativa debe estar orientado en principios y dar el valor a lo moral, económico, físico, social, afectivo, intelectual, estético y religioso, que son valores que sin ellos difícilmente se logre una verdadera formación en la vida.

En la actualidad el mundo necesita una reorientación de su actuar educativo, no podemos seguir igual, con planteamientos desvinculados de la realidad, que atiendan a lo superficial del ser humano, debemos virar, tanto educadores como educandos, al mundo de los valores. Urgen personas coherentes con sus convicciones y valoraciones, solo así se podrán superar el individualismo y la despreocupación por el bienestar social.

El código ético es un documento formal que se caracteriza por detallar actuaciones comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar los derechos de los grupos terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que se pueden presentar en la organización.(Guillen, 2006)

“El maestro debe saber suficientemente a fondo el contenido de su materia y hacer suficientemente bien sus actividades docentes; pero, sobre todo debe ser reflejo de los valores que desee inculcar: reflejo tan nítido y brillante, que motive a la lucha por hacerlos propios.

El buen maestro desarrolla un perfil equilibrado entre lo que sabe, hace, tiene y es; pero el eje de ese perfil es siempre su propio ser, lo que él es como persona pues, como sabemos, las palabras mueven pero el ejemplo arrastra” (Chavarría, M. 2007).

3. METODOLOGÍA

La investigación sobre gestión, liderazgo y valores será ejecutado en el Colegio Técnico Nacional Uruguay, ubicado en la ciudad de Portoviejo de la provincia de Manabí.

El propósito del estudio es determinar la efectividad de gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Técnico Uruguay; que se requiere de la utilización de un enfoque de investigación que garantiza el objetivo del estudio enmarcándose en una investigación de carácter descriptivo que esta dado porqué describirán los fenómenos que conforman el problema, se determina, se predice e identifica lo positivo o negativo de la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa.

Para dar cumplimiento a lo planteado en los objetivos de la investigación se seleccionara la población y la muestra para recopilar la información requerida.

Para este estudio se seleccionó a la Rectora del Colegio Técnico Uruguay, y a la vicerrectora como autoridades principales y como las personas que lideran el desarrollo institucional en la gestión educativa.

La encuesta a docentes se efectuó con un número de 25 docentes ya que son los que están en constante comunicación con los estudiantes y colegas quienes por medio de su trabajo conocen las capacidades y habilidades de estos talentos humanos.

También se encuestó a 15 padres de familia porque su participación marca el apoyo moral de formación y estabilidad emocional en los jóvenes para su desarrollo personal y éxito de la institución.

De la población estudiantil del plantel se escogieron una muestra de 20 estudiantes quien su población es en la institución y que son el futuro del

mañana se escogerán una muestra de 20 estudiantes de sexo femenino que se caractericen por su participación en el ámbito educativo y capacidad de liderazgo.

Esta investigación permitirá reconocer o cuestionar la gestión y la participación en sí de la comunidad educativa liderada en valores.

3.1. Participantes

El Colegio Nacional Técnico Uruguay, fue creado en el año 1951. Desde 1975, funciona con local propio, ubicado en las calles 26 de Septiembre y Padre Schumacker. Tiene 60 años de vida institucional y en la actualidad cuenta con las especialidades de: Bachiller Técnico, Gestión Administrativa y Contable, especialización Contabilidad y Administración; y, la especialización de Organización y Gestión de la Secretaria. Bachiller Técnico en Comercio especialización: Comercio Exterior, Bachiller Técnico en Hotelería especialización Servicios de Restaurante y Bar. En la actualidad está dirigida por la Lcda. Sandra Alarcón de Giler.

Los participantes a investigar estuvo constituida por 5 directivos: la rectora y la vicerrectora, 4 jefes de área, 25 docente conformados por 18 mujeres y 7 varones. 15 padres de familia: 10 mujeres y 5 varones. 25 estudiantes de sexo femenino, distribuidas en 10 de 2do. De Bachillerato de la especialidad de Gestión de Secretaria y 5 de 3ero de Bachillerato de la especialización de Comercio Exterior. Cabe indicar que son estudiantes conscientes de la realidad del plantel y otras con espíritu de líder.

La institución educativa desarrolla actividades generadoras de recursos a través de proyectos que se elaboran con el aporte de docentes profesionales en el área financiera en conjunto con autoridades y jefes financieros, esto en relación a las asignaciones que el Estado transfiere bajo códigos debidamente clasificados y con los soportes técnicos de respaldo que son enviados a través de la web. Por otro lado nuestro colegio por ser femenino presenta anualmente revistas de gimnasia y coreografías,

eventos que deberían ser gratuitos, ya que su cobro está prohibido por el Gobierno, pero los padres son los que impulsan esta forma de ingresos para mejor mantenimiento de las instalaciones y laboratorios. El manejo de los recursos generados por arrendamiento de los bares, también son justificados en el Sistema de Gestión Financiera del ministerio de Economía.

Tabla N° 1: Rangos de edad y género de las autoridades y docentes del Colegio Nacional Técnico Uruguay.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menos de 25 años	0	0,00	2	11.11
26-30 años	2	28.57	5	27.77
31-35 años	1	14.28	5	27.77
36-40 años	2	28.57	0	0.00
Más de 40 años	2	28.57	6	33.33
Total	7	100	18	100

Los resultados obtenidos, permite indicar en cuanto a la edad de los docentes en el colegio, que existe una población significativa en el rango de edades desde los 31 a 35 años de edad con un porcentaje del 14.28% en los hombres, con una tendencia del 28.57% en edades de 26 a 30 años y de 36 a mayores de 40 años. Mientras que en las mujeres el rango de edades 36 a mayores de 40 años son los más significativos; y encontrando en menor porcentaje profesores en los rangos de menos de 25 años a 35 años. Concluyendo que la institución cuenta con profesionales en edades promedio.

Tabla N° 2: Rangos de los títulos académicos de las autoridades y docentes del Colegio Nacional Técnico Uruguay.

Título Académico	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Maestrías	1	14.28	2	11.11
Licenciados en ciencia de la educación	3	42.85	6	57,59
Ingenieros	2	28.57	5	27.77

Tecnólogos en Computación	1	14.28	5	27.77
Total	7	100	18	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

De los datos obtenidos, se determina que de los 25 docentes, sólo el 14.28% de profesores del sexo masculino han obtenido el título de cuarto nivel y el 11.11% en lo referente a mujeres, resultado que no es alentador para la calidad de la educación. En lo referente al tercer nivel de educación los hombres obtuvieron el 42.85% y las mujeres 33.33% porcentaje significativo haciendo notorio que varios de los docentes se encuentran cursando para alcanzar el cuarto nivel. En relación a las otras profesiones que se indican en la tabla encontramos en los hombres el 28.57% y en las mujeres el 27.77% que son ingenieros, y en porcentajes inferiores encontramos a la profesión de tecnología, profesiones que están amparadas por la Ley Orgánica de Educación Intercultural vigente. Concluyendo que el personal docente en un alto porcentaje es idóneo y se encuentra en permanente proceso de capacitación y actualización.

Tabla 4. Estudiantes del colegio Nacional Técnico Uruguay en el periodo 2011 - 2012.

SEGUNDO DE BACHILLERATO GESTION SECRETARIA	MUJERES	
	F	%
A	3	30
B	2	20
C	3	30
D	2	20
TOTAL	100	100

TERCERO DE BACHILLERATO GESTION COMERCIO EXTERIOR	MUJERES	
	F	%
A	1	20
B	2	40

C	2	40
TOTAL	5	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

De los obtenidos demuestra que la institución posee mucho prestigio y aceptación en su localidad, ya que como se observa es numerosa su población estudiantil, observamos una mayor demanda en el décimo año de educación básica.

La Colegio Nacional Técnico Uruguay es una institución con prestigio y excelencia académica por su oferta educativa altamente competitiva, tal como refleja los datos obtenidos. Determinando que durante su vida institucional el Colegio Nacional Técnico Uruguay ha venido desarrollando una importante labor a favor de la juventud, formando Bachilleres Técnicos con un nivel elevado de aceptación en el sector público y privado.

3.2. Materiales e Instrumentos

El accionar en la recopilación de datos obtenidos directamente de la realidad, se hace imprescindible utilizar la técnica de la encuesta ya que si queremos conocer la realidad del Colegio Nacional Técnico Uruguay, en su gestión, liderazgo y valores lo mejor lo más directo y simple es preguntárselo a la comunidad educativa.

En el marco de la encuesta se diseñaron cuestionarios en primer orden a los gerentes educativos de la institución que son la rectora y vicerrectora, otros cuestionarios denominados al personal docente constituidos por los educadores que laboran en dicha institución, a y padres de familia con el propósito de recopilar la información requerida en este estudio.

El cuestionario de la encuesta está diseñado en dos partes, la primera parte con datos de identificación de la institución y la otra parte 14 a 16 preguntas cada una con diferentes ítems y alternativas de siempre, a veces o nunca

Entrevista aplicada a los directivos de la institución como medio de observación directa. La lectura como medio importante para conocer, y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre gestión, liderazgo y valores.

La observación directa se convierte es una de y fiabilidad, se realiza en forma directa sin intermediarios.

3.3. Métodos y procedimientos

Aplicamos los métodos de investigación descriptivo, analítico y sintético que nos permite analizar y explicar esta problemática.

Esta investigación es de tipo exploratorio y descriptivo ya que facilitará explicar y conocer la realidad de la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Nacional Técnico Uruguay, de tal manera que se pueda saber la realidad para reunir información y habituarse con el proceso de conocimiento del estudio en elaboración.

También es exploración, ya que se utilizara el método analítico- sintético pues facilitara la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como la reestructuración de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracción, conceptos que ayudaran a la comprensión y conocimiento de la realidad.

Se utilizó el método inductivo - deductivo que permite configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso investigativo.

Asimismo, el método estadístico que factible la información alcanzada con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitara los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y finalmente tendrá su aplicación práctica en el proceso de verificación.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

4.1.1.1 El Manual de Organización

El Colegio Nacional Técnico Uruguay cuenta con un local propio. Es así que el Ministerio de Educación adquirió el edificio y el terreno que actualmente posee el mismo que ocupa desde el año 1975, ubicado en las calles 26 de Septiembre y P. Schumacker de la parroquia Andrés de Vera, cantón Portoviejo.

Con 60 años de vida institucional, el colegio ha evolucionado en su currículo, adoptando las siguientes especialidades: Se inició con la especialidad de Manualidades Femeninas otorgando título de Profesoras de Corte y Bordado, Profesora de Labores, Bordado a Máquina y Maestras Jefes de Taller.

En 1947, se creó la especialidad de Comercio y Administración con las especialidades de contabilidad y Secretariado en Español, otorgando en tres años de estudio diplomas de Auxiliar de Secretaría, con cuatro años el título de auxiliar de contabilidad y con cinco años de estudio el de Contadoras Públicas y Secretarias Taquimecanógrafas. En 1958 egresan las primeras graduadas de Bachiller en Ciencias contables, título que a través del tiempo se ha ido modificando, es así que en el año 1974, se incorpora la última promoción de Contador Bachiller en Comercio y Administración.

En 1978 el Colegio entrega a la sociedad alumnas graduadas en nuevas especialidades como: Bachiller en Comercio y Administración Especialidad Secretariado Bilingüe, Bachiller en comercio y Administración Especialidad

Administración y Bachiller en Comercio y Administración Especialidad Archivología.

En 2004 se entrega a la sociedad manabita, además de las especialidades ya existentes, la primera promoción de la nueva especialidad, Bachiller en Comercio y Administración Especialidad Informática. 2006 Contabilidad y Administración, Organización y Gestión de la Secretaría y Comercialización y Ventas.

En la actualidad cuenta con las especialidades de Bachiller Técnico Gestión Administrativa y Contable Especialización Contabilidad y Administración y la Especialización de Organización y Gestión de Secretaría, Bachiller Técnico en Comercio Especialización: Comercio Exterior, Bachiller Técnico en Hotelería Especialización Servicios de Restaurante y Bar.

Al realizar un análisis situacional de la institución, se fundamentó en el respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad, a la democracia, al desarrollo sustentable y se han trasladado en políticas que direccionarán la práctica educativa, se utiliza una metodología participativa operativa que posibilita nuevas modalidades de intervención.

4.1.1.2 El Código de Ética.

En el Colegio Nacional Técnico Uruguay de la ciudad de Portoviejo - Provincia de Manabí no se ha elaborado el Código de Ética, sin embargo recientemente se ha puesto en vigencia el llamado Código de Convivencia y que entre otras cosas dice:

“El presente Código de Convivencia Institucional es un instrumento de construcción colectiva, con la participación de los actores de la comunidad educativa, enmarcados en un conjunto de principios, normas y acuerdos que, fundamentados en los derechos humanos, orientan los comportamientos personales y sociales para la construcción de una convivencia armónica y saludable”, y está elaborado a partir de principios

constitucionales, desde los derechos humanos, tratados internacionales, código de la Niñez y Adolescencia y acuerdos ministeriales y en el se plantean los derechos y obligaciones de todos los actores de la comunidad educativa.

Similar debilidad de este instrumento es el que poca socialización ha tenido y escasamente lo conocen los que participaron en su construcción, en resumen es como que no existiera.

4.1.1.3 El Plan Estratégico.

Objetivos

Implementar un proceso que arribe a la eficiencia interna del Colegio Técnico Uruguay a la excelencia académica y administrativa. El plantel implemento de procesos de innovación curricular que garantizan la equidad y el respeto al ambiente. Propiciar la integridad sistemática en las diferentes áreas del Colegio y formar bachilleres en espíritu emprendedor.

Estructura un sistema de monitoreo y evaluación con fines de mejoramiento institucional

Estrategias

De conformidad con el Acuerdo Ministerial 3425, a partir del año 2006-2007 inicia la implantación del nuevo currículo por competencias como innovación curricular significativo en el marco del proyecto RETEC en las figuras profesionales de: Gestión Administrativa y Contable, Gestión de la Secretaria y Comercialización y Ventas. Esta realidad exige a las autoridades plantear nuevas estrategias para hacer frente e este reto académico, entre ellas:

Capacitación profesional permanente.

En el año 2010 monitoreó los logros de la capacitación de los docentes brindada por la División Nacional de Educación Técnica a autoridades y docentes..

Se vinculó al DOBE en el proceso de formación integral de la comunidad educativa y como puente para la ubicación de las estudiantes en las pasantías en las empresas públicas y privadas.

Propiciar espacios de expresión vinculación con el medio externo.

Promovió de un acompañamiento permanente y de herramientas que permitió medir el desempeño

Proyectos específicos de implementación

Tuvo como proyecto la Capacitación en Dirección Estratégica Educativa.

Y Programas de Reforzamiento de la Educación técnica con nuevos currículos y programas para las especializaciones técnicas basadas en las competencias laborales.

Fortaleció los servicios del DOBE y diseño e implementó de un sistema de oferta de servicios.

Elaboró y validó sistema de monitoreo y evaluación acorde a las necesidades de la institución.

4.1.1.4 Plan Operativo Anual (POA)

El colegio Nacional Técnico Uruguay elaboro un plan de transformación a través de los años de vida institucional, el colegio ha ido creciendo en el aspecto poblacional y en la actualidad se cuenta con 2500 alumnos, es un colegio femenino y que en los dos últimos años lectivos ha pasado a ser mixto, tal como lo dispone la ley y pertenece a la zona urbana. En el aspecto académico pedagógico, a partir del año 2010-20011 comenzó a

organizarse para trabajar con las áreas de gestión, trabajando con los descriptores de gestión en cinco y áreas, y en base a esos descriptores y los aspectos programados en el PEI, elabora el POA, mismo que según las autoridades se ha cumplido con oportunidad.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El Proyecto Educativo Institucional lleva el propósito de constituirse en un instrumento que ayude a conducir la institución de la manera más adecuada, a responder retos de innovación y modernidad, con perspectiva de futuro; ya no es posible educar sin ideales, sin principios, sin fines, sin visión de lo mediano e inmediato, sin acciones concretas que reposan a las reales necesidades de maestros/as estudiantes y padres de familia, por lo tanto será imposible mejorar la calidad de la educación en un Proyecto Educativo Institucional.

Con este propósito se ha realizado un análisis situacional de la institución, fundamentado en el respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad, a la democracia, al desarrollo sustentable y se han trasladado en políticas que direccionarán la práctica educativa.

El PEI responde por tanto a las demandas exógenas y endógenas que se sitúan en la filosofía del cambio que apunta al mejoramiento de la calidad del servicio educativo que viene ofreciendo. Se constituye en una herramienta técnica y operativa, que propicia innovaciones de las prácticas educativas y genera cambios pedagógicos y de gestión a mediano y corto plazo y alcanza un modelo de institución que responde a los nuevos requerimientos y contextos sociales.

El proyecto aspira a constituirse en el sello institucional que identifique y caracterice las fortalezas que sustenta la institución, así como las debilidades de superar, así mismo identifica oportunidades y amenazas que impiden o retrasan el desarrollo y establece una propuesta de eficiencia institucional.

El Colegio Técnico Uruguay, requiere contar con un instrumento de planificación y gestión estratégica que involucre el compromiso de todos sus miembros en el cumplimiento de su misión institucional.

4.1.1.6 Reglamento interno del Colegio Nacional Técnico Uruguay

Cabe indicar que este reglamento fue analizado, actualizado y aprobado el 22 de julio del 2010 por las respectivas autoridades del plantel previo trámite de la Dirección Provincial de Manabí

Al analizar el aspecto disciplinario, en forma individual y colectiva de las estudiantes del curso respectivo, teniéndolas como centro de atención prioritaria, y sugerir las disposiciones pedagógicas y psicológicas significativas que aseguren el máximo de eficiencia y eficacia en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Su quórum se integro con las dos terceras partes del personal docente que labora en cada paralelo, previamente citado.

Se reunieron de conformidad con el horario establecido por las Autoridades del plantel y las veces que sean necesarias, según el caso.

4.1.2. La estructura organización del colegio Uruguay

La junta de Directoras o Directores de Áreas es el organismo que tiene la responsabilidad de programar, asesorar, coordinar, ejecutar, controlar y evaluar el proceso pedagógico de la enseñanza.

Está formado por cada Directora o Director de Área, designado previamente por el consejo directivo en compañía con la Coordinadora o coordinador del Departamento de Orientación. Los docentes laboran con materias y disciplinas afines a su formación profesional, por consiguiente esto favorece a la comunidad educativa. Además presentan proyectos y seminarios para el mejoramiento docente.

El Departamento de Recursos Humanos es el organismo que tiene la responsabilidad de ejecutar y cumplir el proceso de gestión organizacional y desarrollo del recurso humano, de nivel administrativo, docente y docente de conformidad a las normas e instrumentos técnicos vigente en la materia, en función de objetivos y metas institucionales, de acuerdo con la Constitución vigente de la República del Ecuador, Derechos Humanos y sobre todo respetando la dignidad del personal humano de la comunidad uruguaya.

Este Departamento de Recursos Humanos está integrado por la Inspectora o Inspector General, Subinspectora o Subinspector General, Inspectoras Administrativas de Educación Media, quienes ejercen sus funciones de acuerdo a las necesidades del Departamento.

El rol de las inspectoras Administrativas o Inspectores Administrativos de Educación Media es la ejecución de procesos; y su misión: apoyar al desarrollo, ejecución, control y evaluación de procesos, proyectos, programas de gestión organizacional y desarrollo de recursos humanos.

El Departamento de Planificación es el principal medio de conducción y coordinación de la acción planificadora del Colegio Técnico "Uruguay". Está integrado por: una Directora o director, una Subdirectora u Subdirector, un Representante de las Áreas: Pedagogía, Investigación y Técnica; representadas por una docente o un docente con el perfil en las especialidades técnicas y pedagógicas que formen parte del personal docente del colegio; un Equipo de Apoyo, una Secretaria o Secretario; personajes que serán elegidos por el Consejo Directivo.

El Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil es el organismo que tiene la responsabilidad de asesorar, técnica y unificadamente el proceso de la orientación educativa y personal de las estudiantes e impulsar los servicios de Bienestar estudiantil en el Colegio. Se regirá de conformidad con los Artículos 120 y 122 del Reglamento de la Ley de Educación y cultura, en

concordancia con lo dispuesto en los Artículos 17 y 18 del Reglamento de Orientación Vocacional y Bienestar Estudiantil.

Los profesores Guía o Profesor Guía de acuerdo con los requerimientos del Art. 116 del Reglamento de la Ley de Educación y Cultura.

Pertenecen al Personal Docente del Colegio: las Profesoras y los Profesores titulares, contratadas o contratados con labores de docencia, y aquellas o aquellos que teniendo su designación como tales, desempeñan labores en los distintos departamentos, según necesidades de la Institución.

Son deberes y articulaciones de las Profesoras y los profesores, las señaladas en el Reglamento de la Ley de Educación y cultura y además: 24 reglamentos establecidos.

Las Inspectoras o Inspectores del Colegio las personas que tienen dicha nominación dada por el consejo Directivo, Profesoras o profesores con pase administrativo que mediante acta firmada aceptan voluntariamente cumplir dichas funciones y las Inspectoras contratadas.

Las Áreas Curriculares son las establecidas por el Decreto N° 3425 para las instituciones educativas por el proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica, basado en competencias y son: Área Instrumental, Área Científica, Área Técnico Profesional, Área de Desarrollo Personal Social.

4.1.2.1 Misión y Visión

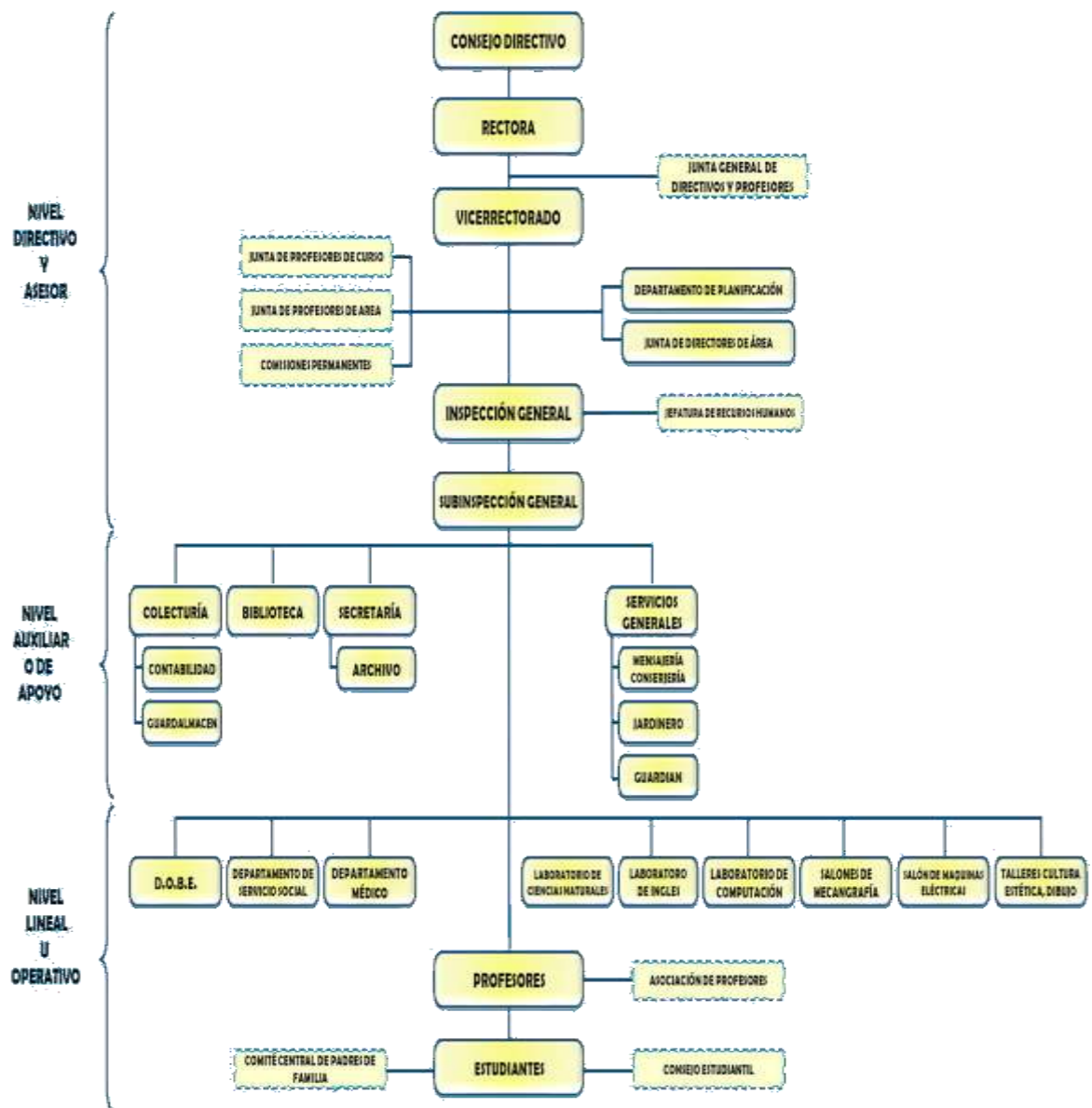
Misión

Formar Bachilleres Técnicos en el campo del Comercio, Administración e Informática, y en todas las modalidades establecidas en la nueva reforma del Proyecto de Reforzamiento a la Educación Técnica (PRETEC), conforme a la demanda del mercado ocupacional, con dominio de la ciencia y la tecnología con bases sólidas en valores morales, éticos y cívicos

Visión

El Colegio Técnico Uruguay es una institución de elevado prestigio y excelencia académica por su oferta educativa altamente competitiva, apoyada en los avances tecnológicos, reformas pedagógicas con pertinencia social y estrecha vinculación con la colectividad y a los procesos de la globalización.

4.1.2.2 Organigrama del Colegio Uruguay



Como se puede observar, el organigrama del colegio Uruguay contempla los tres niveles de gestión de la educativa; ejecutivo, asesor y operativo, sin embargo con la vigencia de la nueva Ley de Educación, ha quedado desactualizado y habrá que incorporarle nuevos organismos como el gobierno escolar, o cambiar el nombre a organismos como Consejo Directivo a Consejo Ejecutivo, Inspección General a División de Talento Humano.

4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos

En lo referente a áreas y departamentos, las competencias para cada una de ellas están claramente definidas en el reglamento interno de la institución. Sin embargo me permito transcribir alguna de las misiones de los departamentos de orientación, pues con el convenio del Programa de Reforzamiento de la Educación Técnica-PRETEC-, estas funciones se han especificados en los mismos.

Orientación educativa (Las Tutorías)

Es una acción que debe ser desarrollada principalmente por los docentes de manera continua y permanente, en todos los niveles de formación de una persona; debe sustentar su acción considerando las diferencias individuales de los alumnos, de tal forma que los problemas y dificultades de aprendizaje que se presenten, sean tratados oportunamente. El propósito es, promover una mejor adaptación al ambiente escolar y a la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Orientación vocacional

Tiene como objetivo ayudar al estudiante a conocerse y valorarse a sí mismo, mediante la aplicación de técnicas y actividades encaminadas a descubrir sus condiciones "innatas", habilidades, destrezas, aptitudes e intereses específicos. El DOBE, particularmente el orientador y los docentes, deben contribuir a desarrollar y aprovechar estas condiciones en

el proceso de enseñanza-aprendizaje. Partiendo de este conocimiento, se podrá brindar un mejor asesoramiento en la elección de la carrera o especialización.

4.1.2.4 Clima escolar y convivencia con valores

El diagnóstico de la institución, nos ha permitido conocer y priorizar los problemas del plantel, y determinar con claridad los objetivos para alcanzar metas, realizar cambios y explotar las potencialidades del colegio, en base a acciones y actividades debidamente planificadas para lograr un mejor reconocimiento de la comunidad educativa. Padres de Familia, docente, autoridades e instituciones de apoyo y mantener el liderazgo institucional

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

Durante gran parte del siglo XX, el paradigma dominante en el campo educativo fue el paradigma conductista, el cual surge en el campo de la psicopedagogía al aplicar a ésta los supuestos de la ciencia positiva y el método científico, tratando de explicar la conducta humana - y más específicamente la relación entre los estímulos y las respuestas- desde el observable, medible y cuantificable.

El modelo sociocultural fundamentalmente de las interrelaciones persona-grupo y persona-grupo-medio ambiente, el modelo de profesor que propone es técnico- crítico, inserto en un currículo abierto y flexible. Sus objetivos y metas pretenden el desarrollo de las funciones psicológicas superiores mientras que los contenidos se obtienen preferentemente de la cultura institucional contextualizada, y también de la cultura social. La enseñanza se orienta al desarrollo de las facultades superiores como son la inteligencia y también al desarrollo de valores- actitudes para preparar personas capaces de vivir y convivir como personas, ciudadanos y profesionales. Y, al igual que el paradigma cognitivo, prioriza el cómo y el para qué aprende un aprendiz, subordinando la enseñanza al aprendizaje. Sus principales aportes son el análisis de la construcción social de la mente y de la

personalidad desde una dimensión social, el desarrollo de la fuente sociológica del currículo y de la cultura institucional propia, y la propuesta del profesor no sólo como mediador del aprendizaje sino también como mediador de la cultura social e institucional. Su gran limitación es que en este esfuerzo por adquirir una visión más socializada, muchas veces pierde de vista a los aprendices concretos.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

Los acelerados cambios en el orden social, como también tecnológicos, científicos e informáticos, hacen imperativo que las instituciones educativas, asuman los nuevos retos que presenta la sociedad. La educación para cumplir con eficiencia, su rol debe de responder en cada una de las instituciones a un proyecto educativo.

Unas de las estrategias que permitirán elevar la calidad de la educación es promover de una manera práctica, efectiva y eficiente la participación de todos los miembros de la comunidad educativa profesores, estudiantes, directivos, padres de familia, entidades sociales y productivas con el fin de que se constituyan en verdaderos autores del proceso. El Proyecto Educativo Institucional constituye el mecanismo que canaliza las actividades de la institución con sentido integrado, coherente, sistemático que hará posible la obtención de los objetivos institucionales planteados a partir del análisis situacional del Colegio Técnico Uruguay. El personal está en permanente reflexión y construcción colectiva para mejorar la realidad educativa con proyección al futuro.

Con sobrada razón el Colegio Técnico Uruguay en su parte organizativa, requiere planificar acciones que den respuestas a una necesidad de su entorno, solo así puede seguir respondiendo adecuadamente a las nuevas y cada vez más desafiantes demandas.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera

Es necesario efectuar estudios técnicos referidos al desenvolvimiento de la actividad institucional y su incidencia en el contexto, permitiendo conocer las realidades de la institución y la comunidad. En este sentido:

Diagnóstico situacional de la institución para conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, en lo referente a los recursos humanos, materiales financieros, académico, administrativo, productivo, social, cultural, deportivo, etc., que permitirá definir políticas, objetivos, metas y estrategias que proyecten el desarrollo institucional en el período de tiempo determinado.

Mercado ocupacional para los bachilleres que ofertan la institución.

Estudio socioeconómico del sector de influencia, que permitirá tomar decisiones en lo referente a especialidades y proyectos específicos.

Campo empresarial, con el propósito de conocer el desempeño de los egresados, elaborar perfiles profesionales, adecuar planes y programas de estudios y la predisposición de participar en la formación de los estudiantes a través de convenios de cooperación.

Proyectos específicos en lo referente a lo académico y productivo, cultural y social

En este esfuerzo de mejoramiento de calidad educativa, nos corresponde un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivadores de la comunidad educativa para el análisis, discusión y el debate, facilitadores de los recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social.

Concomitantemente a la renovación educativa que dispone el Decreto No. 1786 se plantean nuevos paradigmas, estilos y modelos para superar los enfoques tradicionales en el desarrollo de procedimientos administrativos y pedagógicos.

Se proponen procesos colectivos de mejoramiento y superación profesional para movilizar las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

El Colegio Nacional Técnico "Uruguay", ubicado en la calle 26 de septiembre, parroquia Andrés de Vera, de la ciudad de Porto viejo, Provincia de Manabí, dentro de sus proyectos, tiene como referente proyectos académicos y productivos, culturales y sociales, desarrollos comunitarios, etc.

Su dimensión comunitaria se extiende desde los estudiantes, padres de familia; apoyo a las autoridades locales, provinciales y nacionales. Colabora con Instituciones públicas y privadas. Instituciones de Educación Superior (tal es el caso que en la actualidad presta sus aulas de clases a la U.T.P. de Loja con sede en Porto viejo para rendir los exámenes presenciales). También presta sus instalaciones al Ministerio de Educación y Cultura para el desarrollo de seminarios. Existen campañas de reforestación y de salud. Tiene convenios institucionales con el SRI, la Defensa Civil, Institución Militar y el apoyo de los medios de comunicación. Concurre a eventos sociales, culturales y deportivos. Visita lugares turísticos y arqueológicos del país; sobre todo de la provincia

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas

El colegio Nacional Técnico “Uruguay” tiene en el personal docente en permanente innovación y capacitado en el ejercicio de su cátedra de acuerdo a su especialidad. Un personal administrativo responsable y con su sentido de pertenencia, la mayoría de los docentes tiene voluntad de cambios y sus autoridades asumen con responsabilidad funciones por encargo ante ausencia de titulares.

Alumnos y maestros poseen experiencia inicial en usos de equipos y laboratorios (computadores, maquinas manuales y electrónicas, laboratorio de ingles, laboratorio de computación y laboratorio de ciencias naturales). Las bibliotecas están al servicio de la comunidad educativa y con sistema de consulta virtual.

El departamento de orientación posee un equipo multiprofesional, es una institución educativa con alta demanda de matriculas. Además tiene reconocimiento institucional a nivel local, provincial y nacional. Posee un espacio físico pedagógicamente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas.

En el área física el colegio posee una buena infraestructura: servicios básicos (agua, luz y teléfono), coliseo/escenario para actos culturales, canchas deportivas, salón de Uso Múltiples, área cubierta para eventos cívicos

Debilidades

Existe limitada comunicación de autoridades – docentes – estudiantes – padres de familias, carencia de sistemas de evaluación de las actividades

pedagógicas y de un sistema de promoción y mejoramiento continuo para el personal docente, administrativo y de servicio, el Reglamento interno desactualizado

Otros aspectos que son considerados débiles en la institución son: Escasa coordinación entre secciones matutinas y vespertinas lo que origina poco espacios de opinión, diálogo y concertación, carencia de un sistema de estímulos del docente, administrativo y de servicio. Desmotivación por parte de algunos docentes en: formación de valores, capacitación permanente, cambio de mentalidad, planificación adecuada y por unidad, lectura y actualización, colaboración en actividades extracurriculares, renuncia al cambio y lo que es denominador común en varios colegios de orientación femenina, es **en elevado número de estudiantes embarazadas, y a pesar de que se las apoya a continuar sus estudios, muchas de ellas optan por desertar.**

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades

Padres de familia colaboradores. Apoyo de autoridades locales, provinciales y nacionales, colaboración de instituciones públicas y privadas (fundaciones ONGS) e instituciones de Educación Superior, capacitación del Ministerio de Educación y Cultura.

Es importante destacar los convenios interinstitucionales (SRI, Policía, Defensa Civil, Instrucción militar, industria entre otras) situación que permite una amplia acogida a las alumnas en sus etapas de formación y/o como profesionales.

Amenazas

Estación invernal: inundación del Río Portoviejo y Monte Santo. Falta de protección policial, lo que genera inseguridad a la comunidad, paros y

suspensiones provocados por otros centros educativos. En relación a las dos primeras amenazas que se planean el FODA, es necesario detenerse y subrayar que en la temporada invernal del presente año, el río Portoviejo impactó de una manera no vista en los años que el colegio está funcionando en este sector, pues fueron agresivas y recurrentes la riadas e inundaciones, las mismas que causaron severos daños en los inmobiliarios y áreas, aulas y canchas de la institución y generando aplazamiento del inicio de clases y gastos en la reparación.

La amenaza mas comentada y preocupante es la permanente presencia de elementos extraños en los alrededores, sumado a esto la escasa vigilancia policial, situación que el año anterior desembocó en la violación de una estudiante por parte de un desadaptado a plena luz del día dentro de los predios del colegio, pero gracias a la valentía de la adolescente y el respaldo moral de maestros y compañeras, ella denunció el hecho y se logró la identificación y captura del agresor.

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Personal docente en permanente innovación y capacitado en el ejercicio de su cátedra de acuerdo a su especialidad.</p> <p>Personal administrativo responsable y con su sentido de pertenencia, la mayoría de los docentes tiene voluntad de cambios y sus autoridades asumen con responsabilidad funciones por encargo ante ausencia de titulares.</p> <p>Alumnos y maestros poseen</p>	<p>Limitada comunicación de autoridades – docentes – estudiantes – padres de familias.</p> <p>Carencia de sistemas de evaluación de las actividades pedagógicas y de un sistema de promoción y mejoramiento continuo para el personal docente, administrativo y de servicio, el Reglamento interno desactualizado</p> <p>Escasa coordinación entre secciones matutinas y vespertinas lo que origina poco espacios de opinión, diálogo y concertación,</p>

<p>experiencia inicial en usos de equipos y laboratorios (computadores, maquinas manuales y electrónicas, laboratorio de ingles, laboratorio de computación y laboratorio de ciencias naturales). Las bibliotecas están al servicio de la comunidad educativa y con sistema de consulta virtual.</p> <p>El Departamento de Orientación posee un equipo multiprofesional, es una institución educativa con alta demanda de matriculas. Además tiene reconocimiento institucional a nivel local, provincial y nacional. Posee un espacio físico pedagógicamente adecuado para el desarrollo de las actividades académicas.</p> <p>En el área física el colegio posee una buena infraestructura: servicios básicos (agua, luz y teléfono), coliseo/escenario para actos culturales, canchas deportivas, salón de Uso Múltiples, área cubierta para eventos cívicos</p>	<p>carencia de un sistema de estímulos del docente, administrativo y de servicio.</p> <p>Desmotivación por parte de algunos docentes en: formación de valores, capacitación permanente, cambio de mentalidad, planificación adecuada y por unidad, lectura y actualización, colaboración en actividades extracurriculares, renuencia al cambio.</p> <p>Elevado número de estudiantes embarazadas, y a pesar de que se las apoya a continuar sus estudios, muchas de ellas optan por desertar.</p>
---	--

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Padres de familia colaboradores. Apoyo de autoridades locales, provinciales y nacionales. Colaboración de instituciones públicas y privadas (fundaciones</p>	<p>Inundación del Rio Portoviejo y Monte Santo.</p> <p>Falta de protección policial, lo que genera inseguridad a la comunidad, paros y suspensiones provocados por</p>

<p>ONGS) e instituciones de Educación Superior, capacitación del Ministerio de Educación y Cultura.</p> <p>Convenios interinstitucionales (SRI, Policía, Defensa Civil, Instrucción militar, industria entre otras) situación que permite una amplia acogida alas alumnas en su s etapas de formación y/o como profesionales.</p>	<p>otros centros educativos</p> <p>Permanente presencia de elementos extraños en los alrededores.</p> <p>Escasa vigilancia policial.</p>
---	--

Esta técnica de la FODA es práctica y sencilla para poder encasillar aquellos aspectos que se develan después de un análisis altamente honesto y cargado de una auto reflexión de aspectos positivos o negativos, internos o externos relacionados con la institución educativa, par el colegio Nacional Técnico Uruguay, he incorporado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tienen relación con aspectos de gerencia, liderazgo y valores.

4.2. Resultados de la encuesta y entrevista

4.2.1. De los directivos

Tabla 6

Tipo de establecimiento

Orden	Tipo de establecimiento	f	%
A	Fiscal	6	100
B	Fiscomisional	0	0
C	Municipal	0	0
D	Particular laico	0	0
E	Particular religioso	0	0
Total		6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

Tal como rebela la encuesta el colegio Uruguay es una institución fiscal.

Tabla 7

Forma de organización

Orden	Forma de organización	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
A	El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	4	67	2	33	6	100
B	Coordinadores de área.	6	100	0	0	6	100
C	Por grupos de trabajo	6	100	0	0	6	100
D	Trabajan individualmente	3	50	3	50	6	100
E	No contestan	4	67	2	33	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

Con respecto a la forma de organización: en el literal a) el 67% respondió que sí es el rector el que organiza las tareas en una reunión general cada trimestre y un 33% indica que no. El literal b) el 100% de la población afirmó que la organización de los equipos de trabajos es por coordinadores de área. En el literal C) el 100% de la población expresó que la forma de organización es por grupos de trabajos. En el literal d) el 50% de población indica que si se trabaja individualmente y el otro 50% que no. Y por ultimo en el literal e) el 67% no contestan.

Tabla 8

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
A	El número de miembros de la institución.	4	67	2	33	6	100
B	Los resultados obtenidos en la institución	5	83	1	17	6	100
C	Valor y tiempo empleado en la institución	5	83	1	17	6	100
D	Otros	4	67	2	33	6	100
E	No contestan	4	67	2	33	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

En relación a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución, la mayoría de los directivos responden el literal a) el 67% afirmo que sí que es el número de miembros, mientras que un 33% responde que NO. El literal b) el 83% responde que si son los resultados obtenidos en la institución para medir el tamaño; En el ítem c) el 83% indican que es el valor y el tiempo empleado en la institución. En el literal d) el 67% responde si existen otros aspectos y un respetable 33% expresa que NO. Y por último en el literal e), coinciden en responder con la anterior opción anterior.

Tabla 9

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Orden	Alternativas	f	%
A	Sí	6	100
B	No	0	0
TOTAL		6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

Tal como revela la tabla, la mayoría absoluta, es decir que el 100% afirma que las tareas de miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, situación que evita que las actividades se desconecten entre sí, y el trabajo de equipo sea una realidad para el logro de objetivos.

Tabla 10

El clima de respeto y consenso en la toma de decisión

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
A	Director	0	0	0	0	0	0
B	Rector	6	100	0	0	6	100
C	Consejo directivo	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

El 100% de los directivos encuestados consideran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones se debe a las decisiones que emanan de la rectora, lo que refleja que la estructuras mentales que obedecen a una forma de administración de tipo vertical.

Tabla 11

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a	Sí	4	67
b	No	2	33
Total		6	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

Como nos revela en esta tabla, el 67% de los encuestados nos indican que Si la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos realidad que nos evidencia un escenario de total confianza entre sus miembros, mientras un 33% expresa que No.

Tabla 12

La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0	6	100
B	Desarrollo profesional de los docentes	4	67	2	33	0	0	6	100
C	La capacitación continua de los docentes	5	83	1	17	0	0	6	100
D	Trabajo en equipo	4	67	2	33	0	0	6	100
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	67	2	33	0	0	6	100
F	Participación de los	2	33	2	33	2	33	6	100

	padres de familia en las actividades programadas								
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33	2	33	2	33	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

En esta pregunta el 100% los directivos asumen que la administración y liderazgo del centro educativos siempre se promueve, en por excelencia académica. El literal B el 67% expreso que en el desarrollo profesional de los docentes mientras que el 33% indica que a veces. En el literal C, la capacitación continua en los docentes dicen que siempre en un 83% y el 17% responden que A VECES. En el literal D el 67% afirma que siempre trabajan en equipos mientras que el 33% a veces, en el literal E sobre la vivencia institucional y personal se coinciden con la respuesta anterior. En el literal F nos responden el 33% que siempre y con iguales proporciones que A VECES Y NUNCA, situación que debe preocupar a las autoridades ya que las programaciones deben ser compartidas en la toma de decisiones. Por último en el literal G en igual proporción a la pregunta anterior, en las tres alternativas responden de manera similar, es decir, en un 33%.

Tabla 13

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	0	0	6	100	0	0	6	100
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	6	100	0	0	6	100
C	Se adquieren a partir de la experiencia	4	66	1	17	1	17	6	100
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	17	4	66	1	17	6	100
E	Capacitación continua que combine con la práctica, la teoría y	4	66	1	17	1	17	6	100

	reflexión								
--	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

En estas interrogantes de las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, el 100% nos afirman en el literal A que a veces son innatas, en el literal B el 100% dicen que a veces se logran estudiando teorías contemporáneas sobre el liderazgo, en el literal C nos informan 66% que siempre las adquieren a partir de las experiencias, en el siguiente literal en D el 66% que a veces las desarrollan con estudios en gerencias y en el literal E el 66% expresa que siempre hay capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Tabla 14

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	5	83	1	17	0	0	6	100
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	4	67	2	33	0	0	6	100
C	La mejora de los mecanismos de control.	6	100	0	0	0	0	6	100
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100	0	0	0	0	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

Con respecto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución los encuestados indicaron: en el literal a) el 83% expreso que siempre el uso de la información de resultados de desempeños de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, y el 17% manifestó que a veces. En el literal b) el 67% dijo que siempre la disminución del número de estudiantes por aula y el 33% que a veces. En el literal c) el 100% expresó que es la mejora de los mecanismos de control. En el literal d) el 100% encuestados expresaron que siempre la existencia de ambientes cordiales de trabajo sirve para mejorar el desempeño y progreso de la institución.

Tabla 15

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	6	100	0	0	0	0	6	100
B	De gestión (secretario, subdirector, Comisión económica etc.).	5	83	1	17	0	0	6	100
C	De Coordinación (Jefe de Estudios, Coordinador etc.).	6	100	0	0	0	0	6	100
D	Técnica (Departamentos, equipo docente, etc.).	5	83	1	17	0	0	6	100
E	Otros (¿cuáles?).	6	100	0	0	0	0	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

En la pregunta ¿Organismos que integran la institución?, en el literal a) el 100% población indicó que siempre son los organismos de dirección (director/a), consejo escolar, consejo académico, etc. que integran la institución. En el literal b) el 83% expreso que siempre la integran los organismos de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.), y el 17% que a veces. En el literal c) el 100% dijo que siempre es integrada

por los organismos de coordinación. En el literal d) el 83% expreso que siempre la integran los organismos técnicos, y el 17% que a veces. En el literal e) el 100% de los encuestados dijeron que otros son los organismos que la integran.

Tabla 16

Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	67	2	33	0	0	6	100
B	Establecer las acciones favorables para mejorar el clima de convivencia del grupo.	6	100	0	0	0	0	6	100
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las mediadas oportunas para resolverlos.	4	67	2	33	0	0	6	100
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	50	3	50	0	0	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

En relación a las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, los encuestados indicaron:

En el literal a) el 67% expresó que siempre las actividades son llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, y el 33% indicó que a veces. En el literal b) toda la población, es decir el 100% manifestó que siempre las actividades son: establecer las acciones favorables para mejorar el clima de convivencia del grupo. En el literal c) 67% dijo que las

actividades son tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las mediadas oportunas para resolverlos y el 33% dijo que a veces. En el literal d) coincidieron con un 50% los resultados en siempre y a veces, que las actividades son: coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Tabla 17

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	67	2	33	6	100
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0	6	100
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	67	2	33	6	100
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	0	6	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100	0	0	6	100
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	3	50	3	50	6	100
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	67	2	33	6	100
h	Los Departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100	0	0	6	100
i	Los departamentos didácticos elaboran	4	67	2	33	6	100

	la programación didáctica de las asignaturas						
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	83	1	17	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

En la interrogante ¿LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES?, la población encuestada expresó:

En el literal a) el 67% indicó que si es organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia la acción del departamento didáctico, mientras que el 33% indicó que no.

En el literal b) el 100% expresó que si formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución es acción de este departamento.

En el literal c) el 67% manifestó que si, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente es la acción del departamento, mientras que el 33% expresó que no.

En los literal d) y e) el 100% de los encuestados expresaron que si mantener actualizada la metodología y promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros son acciones del departamento didáctico.

En el literal f) coincidieron en un 50% en las alternativas sí y no que expresan que colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, como una acción del departamento.

En el literal g) el 67% indicaron que si, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente

y los resultados obtenidos, es una acción del departamento mientras que el 33% expreso que no.

En el literal h) el 100% expreso que si los Departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.

En el literal i) el 67% dijeron que si los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, mientras que el 33% que no.

En el literal j) el 83% indicaron que si los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología, mientras que el 17% que no.

Tabla 18

La gestión pedagógica, diagnostico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	50	3	50	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

Con respecto a la gestión pedagógica del centro educativo hubo coincidencia en un en las alternativas la mitad es decir el 50% de la población expreso que si fomenta la producción de diagnósticos de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades dentro de la comunidad y del entorno geográfico y el otro 50% indicó que no.

Tabla 19

Material de planificación educativa

Orden	Material de planificación	SI		NO		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%

a	Reingeniería de procesos.	4	67	2	33	6	100
b	Plan estratégico.	6	100	0	0	6	100
c	Plan operativo anual.	6	100	0	0	6	100
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	6	100	0	0	6	100

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

Con respecto al material de planificación educativa, los encuestados expresaron:

En el literal a) el 67% expreso que si utilizan la reingeniería de proceso como material de planificación mientras que el 33% manifestó que no.

En los literales b) c) y d) encontramos que toda la población, es decir el 100% indicaron que si son materiales para la planificación el plan estratégico, el plan operativo anual y proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.

4.2.2. De los profesores

Tabla 20

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaración	Siempre		A veces		Nunca		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.	7	28	12	48	6	24	25	100
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través de cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la	19	76	6	24	0	0	25	100

	escolarización.								
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, , seguro y estimulante.	22	88	3	12	0	0	25	100
4	Los directivos y docentes promueven, la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias- asociación civil padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	18	72	7	28	0	0	25	100
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	19	76	6	24	25	100
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza y aprendizaje.	9	36	16	64	0	0	25	100
7	En el proceso de enseñanza y aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	76	5	19	1	4	25	100
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	20	10	40	10	40	25	100
9	Sentirme poco	2	8	5	20	18	72	25	100

	integrada en el colegio y entre los compañeros.								
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	8	9	36	14	56	25	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	44	10	40	4	16	25	100
12	Me siento comprometida por las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.	16	64	8	32	1	4	25	100
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	16	64	7	28	2	8	25	100
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	12	48	13	52	0	0	25	100
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	36	16	64	0	0	25	100
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	15	60	10	40	0	0	25	100

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

En la encuesta aplicada a los docentes de la institución, respondieron de la siguiente manera:

En el ítem 1) el 48% indicó que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, el 28% expresaron que siempre y el 24% manifestó que nunca.

En el ítem 2) el 76% expreso que siempre el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través de cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización y el 24% que a veces.

En el ítem 3) el 88% expreso que siempre la gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y estimulante, mientras que el 12% que a veces.

En el ítem 4) el 72% indico que siempre los directivos y docentes promueven, la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-familias-asociación civil padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo, mientras que el 28% manifestó que a veces.

En el ítem 5) el 76% manifestó que a veces la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, y el 24% dijo que nunca.

En el ítem 6) el 64% expresaron que a veces el trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza y aprendizaje, mientras que el 36% expreso que siempre.

En el ítem 7) el 76% dijo que siempre en el proceso de enseñanza y aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, el 19% expresaron que a veces, y el 4% que nunca.

En el ítem 8) los encuestados en un porcentaje significativo, como es el 40% coincidieron que a veces y nunca la resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, mientras que un 20% expreso que siempre.

En el ítem 9) el 72% dijo que nunca se sienten poco integradas en el colegio y entre los compañeros, en un 20% indicaron que a veces, y el 8% expresaron siempre.

En el ítem 10) el 56% manifestaron que nunca están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 36% que a veces y el 8% dijeron que siempre.

En el ítem 11) el 44% expresaron que siempre admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, en un 40% que a veces, mientras que en un 16% indicaron que nunca.

En el ítem 12) el 64% dijeron que siempre me siento comprometida por las decisiones tomadas por el rector del centro educativo, en un 32% que a veces y el 4% que nunca.

En el ítem 13) el 64% expresaron que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, en un 28% pero significativo indicaron que a veces y en un 25% que nunca.

En el ítem 14) el 52% manifestaron que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, mientras que el 48% indicaron que siempre.

En el ítem 15) el 64% indicaron que a veces las actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, mientras que el 36% expresaron que siempre.

En el ítem 16) el 60% dijeron que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, y el 40% indicaron que a veces.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla 21

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		F	%	f	%	f	%	f	%
1	El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	20	8	53	4	27	15	100
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	11	73	4	27	0	0	15	100
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	87	2	13	0	0	15	100
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clases.	8	53	7	47	0	0	15	100
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0	10	67	5	33	15	100
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar o comunitario.	4	27	11	73	0	0	15	100
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	73	4	27	0	0	15	100
8	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la	1	7	14	93	0	0	15	100

	interacción con los docentes.								
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	13	13	87	0	0	15	100
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	5	33	10	67	0	0	15	100
11	Es el profesor es él quien decide que se hace en la clase.	5	33	9	60	1	7	15	100
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	60	4	27	2	13	15	100
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	67	4	27	1	7	15	100
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	60	6	40	0	0	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a las estudiantes del colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

De la encuesta aplicada a los estudiantes del Colegio Uruguay, se obtuvieron los siguientes resultados.

En el ítem 1) el 53% expreso que a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, en un 27% pero significativo indicaron que nunca, mientras que el 20% manifestaron que siempre.

En el ítem 2) el 73% indicaron que siempre las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, mientras que el 27% dijo que a veces.

En el ítem 3) el 87% reveló que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar, mientras que el 13% señaló que a veces.

En el ítem 4) el 53% indicó que siempre rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clases, y en un 47% muy significativo expreso que a veces.

En el ítem 5) el 67% manifestaron que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, mientras que el 15% señaló que nunca.

En el ítem 6) el 73% expreso que a veces los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario, mientras que el 27% indico que siempre.

En el ítem 7) el 73% señaló que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, y el 27% manifestó que a veces.

En el ítem 8) el 93% reveló que siempre los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, mientras que el 7% dijo que a veces.

En el ítem 9) el 13% expreso que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, mientras que el 87% indicó que a veces no se interesan.

En el ítem 10) el 33% manifestó que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, mientras que 67% expreso que a veces.

En el ítem 11) el 60% indicó que a veces es el profesor es él quien decide que se hace en la clase, en un 33% expresaron que siempre y el 7% dijo que nunca.

En el ítem 12) el 60% manifestaron que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, en un 27% dijeron que a veces, mientras que el 13% indicaron que nunca.

En el ítem 13) el 67% de los encuestados expresaron que siempre los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, en un 27% revelaron que a veces y el 7% indicaron que nunca.

En el ítem 14) el 60% indicaron que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, mientras que el 40% expresaron que a veces.

1.2.4. De los padres de familia

Tabla 21

Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	En época de matriculas, son atendidos con respeto y agilidad por parte de los encargados de este proceso.	5	33	10	67	0	0	15	100
2	Las autoridades, inspectores y profesores le comunican oportunamente los problemas disciplinarios de las estudiantes	4	27	11	73	0	0	15	100
3	La rectora toma en cuenta la opinión de los padres de familia cuando se realizan obras físicas en el plantel.	3	20	10	67	2	13	15	100
4	Las reuniones con padres son convocadas con suficiente tiempo y en horas que se les facilite	0	0	12	80	3	20	15	100

	vuestra presencia.								
5	Al estar en el colegio usted nota buenas relaciones entre los profesores	2	13	9	60	4	27	15	100
6	Las tareas de su hija o representadas, consideran la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	2	13	13	87	0	0	15	100
7	Se siente satisfecho por los logros que alcanzan sus hijas dentro del colegio.	1	7	12	80	2	13	15	100
8	Según sus hijas los métodos de enseñanza, incluyen la participación y la interacción con los docentes.	0	0	15	100	0	0	15	100
9	Cree usted que los valores de solidaridad, respeto, honestidad, puntualidad y otros, son aprendidos por sus hijas, a más de su hogar, en el colegio.	14	93	1	7	0	0	15	100
10	Al efectuarse reuniones de padres de familia, es tomada en cuenta su opinión o la de otros padres.	13	87	2	13	0	0	15	100

Fuente: Encuesta aplicada a los padres de familia del Colegio Uruguay

Elaboración: Daisy López Moreira

En lo referente a la encuesta aplicada a los padres de familia de la institución, los encuestados responden:

En el ítem 1) sobre la atención en época de matriculas, el 67% afirma que siempre son atendidos con respeto y agilidad por parte de los responsables de este proceso, mientras que apenas un 33% manifiestan que a veces.

En el ítem 2) los encuestados en un 27% expresaron que siempre las autoridades, inspectores y profesores le comunican oportunamente los problemas disciplinarios de las estudiantes, un 73% respondió que a veces, le comunican oportunamente los problemas disciplinarios de sus representadas. .

En el numeral 3) el 20% de los padres de familia afirman que siempre la rectora toma en cuenta sus opiniones cuando se realizan obras físicas en el plantel, en tanto un 67% responde que a veces y en un 13% indicaron que nunca se le toman en cuenta sus opiniones.

Siempre hay que ser imparcial y respetar las respuestas de una encuesta, la misma que a más de ser confidencial tiene una carga de ética. Sin embargo muchos padres desde mi punto de vista han sido generosos con estos resultados, ya que como parte de la institución conozco que las decisiones para la realización de obras físicas o inversiones de orden material, siempre la decide la rectora junto al comité central.

En el numeral 4) en un 80% los encuestados afirman que a veces las reuniones son convocadas con suficiente tiempo y en horas que se les facilita su presencia, mientras que un 20% indico que nunca.

En el ítem 5) sobre las relaciones entre los profesores, el 13% indican que siempre al estar en el colegio notan las buenas relaciones entre los profesores, mientras que 60% significativa afirma que a veces, y el 27% expreso que nunca.

En el numeral 6) los padres de familia en un 13% expresan que siempre las tareas de su hija o representadas, consideran la realidad del entorno familiar y/o comunitario, mientras el 87% manifiestan que a veces.

.

En el numeral 7) los encuestados en un 80% expresaron que a veces se siente satisfecho por los logros que alcanzan sus hijas dentro del colegio, en un 13% indicaron que nunca y el 7% dijeron que siempre. .

Esta respuesta refleja de que la institución brinda bajo sus circunstancias una educación de calidad y calidez, manteniendo el margen de ser totalmente excelente.

En el numeral 8) sobre los métodos de enseñanzas, los encuestados en un 100% manifiesta que según sus hijas los métodos de enseñanza, incluyen la participación y la interacción con los docentes.

En los ítems 7 y 8 de la encuesta aplicada a los estudiantes ya expresado que los maestros aplican métodos activos y es lo que se refleja en las respuestas que los padres dan a esta interrogante planteada en el numeral 8.

En el numeral 9) los encuestado casi en su totalidad con un 93% creen que siempre los valores de solidaridad, respeto, honestidad, puntualidad y otros, son aprendidos por sus hijas, a más de su hogar, en el colegio, en tanto que una pequeña porción como es el 7% responde que a veces.

Reflejado en el cuadro y en los gráficos un elevado porcentaje de padres encuestados afirman que los valores referidos son aprendidos a más de su hogar, en el colegio.

En el numeral 10) el 87% de los encuestados consideran que siempre al efectuarse reuniones de padres de familia, es tomada en cuenta su opinión o la de otros padres, mientras que un 13% opina que a veces.

5. DISCUSIÓN

Este trabajo de tesis, tiene como objetivo general, abalzar la investigación de liderazgo integrada a los valores personales e institucionales, que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Técnico Uruguay, de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí.

En el marco teórico se manifiesta que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales regionales.

Los instrumentos curriculares así como las normas que rigen la vida de la institución, son pertinentes al perfil profesional que se oferta.

En encuestas realizadas a seis directivos del plantel, determinaron que la institución educativa es fiscal; que la rectora organiza las tareas en reunión general cada trimestre, en coordinación con las áreas, grupos de trabajo y de manera individual, según sea la naturaleza del caso. También en alto porcentaje manifestaron que el tamaño de la organización se mide por el número de miembros de la institución, los resultados obtenidos en la institución y el valor y el tiempo empleado en la institución.

Sobre aquello, puedo manifestar que el Colegio Uruguay está estructurado en su organización.

En su nivel ejecutivo la rectora, vicerrectora y jefe de talento humano (inspector general) nivel asesor: la junta general de profesores, el consejo ejecutivo, las direcciones de áreas, junta de profesores de curso, el consejo ejecutivo de orientación y bienestar estudiantil (con su departamento médico, odontológico y trabajadores sociales). El nivel operativo, integrado por los docentes (asociación de profesores) estudiantes (gobierno

estudiantil), padres de familia (comité central de padres de familia) colecturía, secretaria, laboratorios, bibliotecas, servicios generales y auxiliares (conserjería y guardianía).

Las encuestas a los directivos demostraron que las tareas de los miembros de la institución están relacionadas bajo normas, reglas y procedimientos.

El colegio técnico Uruguay promueve la gestión, el liderazgo y los valores, a través del Manual de organización, el plan estratégico, el plan operativo anual, el proyecto educativo institucional, el reglamento interno.

Dentro de su organización el colegio Uruguay cuenta con el local propio, ubicado en la ciudad de Portoviejo, en las calles 26 de septiembre y P. Schumaker, parroquia Andrés de Vera, cuenta con sesenta años de vida institucional.

En las encuestas a los directivos el mayor porcentaje elemento que la toma de decisiones para resolver problemas lo determina la rectora.

Tenemos conocimiento que la sociedad y el liderazgo se han centrado en valores como herramienta estratégicas para incrementar valores personales y sociales.

El Colegio Nacional Técnico "Uruguay" de la ciudad de Portoviejo, de la provincia de Manabí está liderado por la Lcda., Sandra Alarcón de Giler, mujer con grandes ideas y capacidad de mando, que ha inspirado confianza y respeto.

Tanto el personal administrativo, docente, estudiantil y padres de familia, reconocen en la Rectora una líder que alienta, enseña, escucha lo que facilita la ejecución de la planeación en la institución educativa.

Cabe indicar que el plantel ha sido evaluado como el Colegio Técnico al igual que el resto de instituciones que ofrecen este tipo de enseñanza en el

país por el Ministerio de Educación, mismo que ha alcanzado un alto porcentaje, ubicándose en los primeros lugares. Sus especialidades son en Aplicaciones Informática, Administración y Contabilidad; Gestión de la Secretaria, Hotelería y Turismo, graduando cada año lectivo cientos de estudiantes que se van a desempeñaren diferentes puestos del país.

Debido a la productividad del plantel y por sus resultados, ya que el trabajo en grupo, el compañerismo total de todos los miembros de la institución, el deseo de limar problemas, sobre todo cuando hay que trabajar, lo ubicaría en el estilo de liderazgo que crearon Blake y Mouton, denominada Grid administrativo, o también rejilla o tablero administrativo. Que los 81 estilos de liderazgo, resumidos a cinco, lo ubicaría en el número: liderazgo 9.9, dentro de la organización de relaciones de confianza y respeto, lo que propicia óptimas relaciones humanas.

La líder de colegio (la rectora) reconocen que el colegio no es perfecto, pues también tiene falencias en la administración por ejemplo, la responsabilidad del personal que labora como auxiliares de servicios y no mantienen la limpieza y el orden en ciertos lugares como las áreas verdes.

Ella dialoga con ellos y los induce al buen trabajo, porque sabe escuchar, en vez de criticar a sus subalternos.

Por otro lado, no sacrifica a los demás por su propio bien. Entiende las debilidades y problemas de los demás.

Esta consiente que el buen ambiente de la institución educativa es fundamental ya que es un gran camino para el éxito institucional.

Los directivos demostraron en la encuesta que el Colegio plantea actividades en equipo didácticos, junta de profesores, donde se establece acciones favorables para mejorar el clima de convivencia en el grupo, bajo las normas de respeto y solidaridad, se coordinan actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos. "El buen maestro desarrolla un

perfil equilibrado entre lo que sabe, hace, tiene y es; pero el eje de ese perfil es siempre su propio ser, lo que él es como persona pues, como sabemos, las palabras mueven pero el ejemplo arrastra” (Chavarría, M. 2007).

Los maestros mantienen una metodología actualizada tanto para el nivel de bachillerato con los modelos pedagógicos por competencia y en el nivel básico por estrategia.

Los directivos demostraron a través de la administración y el liderazgo del centro educativo, promueve la excelencia académica.

El colegio se ve motivado constantemente en las relaciones laborales sobre todo en grupo y más aun cuando ya ha sido y sigue siendo evaluado por el Ministerio de Educación y por lo tanto permanece el RETEC.

El perfil profesional del personal docente es idóneo y están ubicados dando sus cátedras de acuerdo a la especialidad última a su título profesional.

Se trabaja en un marco de respeto, alejado un poco de la ciudad, pero en un marco de respeto y compañerismo.

Una vez graduados los estudiantes en las especialidades de gestión de la secretaria: gestión de la informática, contabilidad y administración; y hotelería y turismo, se los motiva para continuar para que continúen estudiando en las universidades del país y escojan las carreras de acuerdo a la especialidad en la que se han graduado como bachilleres, por otro lado se los motiva al trabajo y a crear pequeñas industrias.

El objetivo de estas encuestas permitirá tener una visión sobre las actividades del docente en el colegio nacional técnico Uruguay.

En los resultados a las encuestas realizadas a los docentes del plantel, determinar en gran porcentaje que el liderazgo en la instituciones educativa están intrínsecamente ligadas a la búsqueda de la innovación y el cambio a

través de cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, también resaltan que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad, en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable seguro y estimulante.

También sobresalen los resultados de las encuestas al grupo de docentes del plantel que los directivos y ellos promueven, la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes y estudiantes, familia, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

El Colegio Nacional Técnico "Uruguay" de Portoviejo, provincia de Manabí, es un centro educativo que se ha caracterizado por ocupar un buen sitio dentro de la localidad esto se debe a la capacidad administrativa de su directivos.

Pero como toda institución educativa, existen pequeñas y grandes problemas que surgen como parte de la vida diaria.

La juventud que se educación en este plantel en su mayoría pertenecen al género femenino, existe un mínimo porcentaje de estudiantes varones desde que el gobierno decreto que todos los planteles del país deben ser mixtos.

El código de convivencia, aunque reciente, siembra las bases para crear un clima de respeto y de tolerancia entre sus miembros, tal como lo señal Guillen Parra; El código ético es un documento formal que se caracteriza por detallar actuaciones comportamientos que constituyen deberes éticos que deben ser cumplidos por los miembros de la organización para respetar los derechos de los grupos terceros, o bien actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos éticos que se pueden presentar en la organización.(Guillen, 2006)

En lo relacionado a la pregunta: Si la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y estimulante, es indudable que la respuesta afirmativa se dé ya que así lo hace percibir, y es esa la direccionalidad que se genera en el proceso de enseñanza. Sin embargo, agentes externos como la proximidad de las instalaciones a áreas o demasiadas solitarias por la parte de atrás o demasiadas concurridas por la parte frontal, hacen vulnerable a las alumnas al acoso permanente de estudiantes de otras instituciones que se apostan en las rejas de las paredes, y lo peor al ataque sexual de depravados que hace pocos meses terminó con la violación de una estudiante dentro de los predios y que fue consumado por un depravado sexual que merodeaba a diario en los alrededores. Este patético hecho, nos hace reflexionar en que aunque la gerencia educativa se esmere en brindar a sus alumnas ambientes agradables y seguros, existen situaciones que se escapan a esta intención.

Por otro lado, casi a diario nos encontramos con actos de indisciplina como es: alumnas maquilladas, mal uso del uniforme y de celulares, ya que muchas han cometido el error de prenderlo en horas de clase.

En el departamento del DOBE existen reportes de violencia intrafamiliar, doméstica, física, psicológica, sexual, aumento de embarazos en estudiantes, de las cuales el 80% deja de estudiar o se cambian a colegios de sección nocturna, aumentando su vulnerabilidad. Por esta razón defiendo mi propuesta cuyo tema es: "Realización de talleres sobre ejes del buen vivir, especialmente sobre salud sexual y reproductiva dirigido a los padres de familia del Colegio Nacional Técnico Uruguay, de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí"

En las encuestas a los padres de familia, sobresalen en mayor porcentaje las alternativas relacionadas en que en el plantel si se aplica principios de ética y los valores pero que como padre o madre de familia se sienten poco

integrados al plantel y mantienen poca integración en los ámbitos deportivo y socioculturales con la participación de las autoridades, docentes.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

El recorrido institucional es de más de 64 años, tiempo en el cual todas sus gerentes han focalizado la formación en carreras artesanales inicialmente, y bachillerato técnico posteriormente.

Se podía concluir que el Colegio Uruguay, como toda institución de avanzada, fue movida por la dialéctica, en las áreas espaciales (ubicación e infraestructura), incorporación de nuevos currículos, nuevos enfoques metodológicos, incorporación de las tecnologías en la educación, y por su puesto ha atravesado por diferentes enfoques gerenciales; desde los más rígidos durante muchas décadas, hasta los de liderazgo democráticos y flexibles en los últimos 7 años.

Un hecho determinante en la consolidación y posicionamiento del colegio Técnico Uruguay en el campo educativo, ha sido la particularidad de ofertar carreras de carácter técnico, currículos que sin apartarse del conductismo, han incorporado el constructivismo en la formación de sus estudiantes. Este aspecto se debe a que los proyectos que han impulsado y apoyado los procesos de formación técnica (PRETEC, RETEC), han tenido un sesgo conductista ya que los logros del aprendizaje se miden de acuerdo al desempeño de acuerdo a los objetivos planteados. Además las asesorías que han sido de tipo extranjero (españolas y argentinas), han cuidado que las propuestas vayan vinculadas con la formación y desarrollo del individuo como un ser vinculado a su entorno.

Todo lo expresado no es del todo malo, ya que han sido justamente los proyectos de asistencia citados anteriormente los que han dado un soporte técnico, financiero y organizacional, permanentemente evaluado, aspecto que siempre mantiene a sus directivos, docentes y administrativos en

permanente capacitación sobre aspectos de liderazgo, pedagógicos, uso de las tic y otros, para ponerlo al servicio de las estudiantes. Esta conclusión se soporta en las normas ISO 9000 en que se mide el desempeño del personal administrativo.

Con el análisis detenido de los documentos que posee la institución, podemos determinar que si se cumple exitosamente con los instrumentos teóricos que sirven de guía a toda institución de avanzada en gerencia educativa.

Las anteriores conclusiones reflejan que la institución brinda bajo sus circunstancias una educación de calidad y calidez, manteniendo el margen de ser totalmente excelente, y que consideramos con las normativas que plantea el Ministerio de Educación, tanto en la formación de la Educación General Básica y en el Bachillerato Técnico, se logre en pocos años la meta de la excelencia.

A manera de conclusión diríamos que en el área académica el colegio Técnico Uruguay se maneja bajo normas de gerencia educativa que evidencian un fuerte liderazgo de su rectora, quien junto a sus jefes departamentales mantiene actualizado el currículo de carácter técnico que allí se oferta (currículo por competencias), se mantiene con una calificación “A” después de dos evaluaciones realizadas por el Proyecto de Reforzamiento de la Educación Técnica (RETEC).

El resultado de las encuestas tanto a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia es altamente favorable, ya que más del 90% de los parámetros investigados, los encuestados han respondido favorablemente. Sin embargo se observan aspectos que los he resumido en cinco problemas y que a continuación los explico:

En la matriz FODA, así como en los demás instrumentos analizados, nos presentan varias fortalezas, pero el objetivo fundamental de nuestra investigación, es determinar las debilidades y amenazas, para convertirlas

en fortalezas y oportunidades. En el análisis FODA, encontramos aspectos negativos como: Limitada comunicación de autoridades – docentes – estudiantes – padres de familias, escasa coordinación entre secciones matutinas y vespertinas lo que origina poco espacios de opinión, diálogo y concertación, pero una de las debilidades que más preocupa a la comunidad educativa del colegio Uruguay es aquella que hace referencia al elevado número de estudiantes embarazadas. Este último aspecto sin importar el nivel socioeconómico de donde provengan las estudiantes y concomitante a este aspecto encontramos amenazas como: Inundación del Río Portoviejo y Monte Santo, falta de protección policial, lo que genera inseguridad a la comunidad, permanente presencia de elementos extraños en los alrededores.

En el campo de los valores se podría pecar de subjetivista, ya que estas manifestaciones son tan amplias y como decíamos en el marco teórico, que la escala de valores debe ser explícita y estar relacionada con los objetivos educativos, para que la comunidad observe esfuerzos y conductas dirigidas hacia su consecución, y mientras no exista un currículo orientado a brindar el derecho al enfoque de género y de salud reproductiva, la institución nos queda debiendo por lo que recomendamos:

- * Que en las 5 horas adicionales que plantea la reforma curricular en los años de Educación Básica, se incorporen 2 horas semanales para educación sexual y reproductiva.
- * Gestionar el azolvamiento del río para evitar inundaciones
- * Ejecutar acciones tendientes a reforzar las seguridades de ingreso a las áreas donde funciona el colegio.
- * Convocar a la policía y a la comunidad para que se constituyan en vigilantes permanentes de la seguridad de las estudiantes.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 TITULO DE LA PROPUESTA:

“Realización de talleres sobre ejes del buen vivir, especialmente sobre salud sexual y reproductiva dirigido a los padres de familia y alumnas de octavo, noveno y décimo años de Educación General Básica del Colegio Nacional Técnico Uruguay, de la ciudad de Portoviejo, de la provincia de Manabí”

7.2 JUSTIFICACIÓN.-

Por mandato constitucional, a los maestros nos hace ser garante para que las niñas, niños y adolescentes, puedan ejercer este derecho ya que la Ley Orgánica de Educación Intercultural en su Art. 3, literal e, plantea la garantía al acceso plural y libre a la información sobre sexualidad, los derechos sexuales y los derechos reproductivos, para el ejercicio y conocimiento de dichos derechos, bajo un enfoque de igualdad de género y, para la toma libre, consciente, responsable e informada de las decisiones sobre la sexualidad”.

Lamentablemente el instrumento elaborado para encuestar a los padres de familia, no enfocó el derecho de las estudiantes en temas relacionados a recibir una educación integral que incluya la educación en sexualidad, humanística, científica como **legítimo derecho al buen vivir**. Sin embargo es pertinente sacar provecho al ítem 9 de la encuesta a los padres de familia, misma que se planteó de la siguiente manera: ¿Cree usted que los valores de solidaridad, respeto, honestidad, puntualidad y otros, son aprendidos por sus hijas, a más de su hogar, en el colegio?, y el 93% de los padres encuestados respondieron favorablemente a la misma, es decir que ellos y los profesores son corresponsables de la formación de valores en sus hijas.

A pesar de que los padres son corresponsables de dar una formación sexual a sus hijas, es posible que no todos tengan el suficiente conocimiento sobre esta temática y entonces confían en que los maestros de sus hijas, proporcionen dicha formación, y no están tan alejados de la verdad, ya que la Constitución de la república en el **TÍTULO VII - RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR, CAPITULO PRIMERO: Inclusión y Equidad, en el Art.347, numeral 4 refiere:**

“Asegurar que todas las entidades educativas impartan una educación en ciudadanía, sexualidad y ambiente desde el enfoque de derechos” y ; en el numeral 6: “Erradicar todas las formas de violencia en el sistema educativo y velar por la integridad física, psicológica y sexual de los y las estudiantes”; además la Ley Orgánica de Educación Intercultural en su Art. 3, literal e, plantea la garantía al acceso plural y libre a la información sobre sexualidad, los derechos sexuales y los derechos reproductivos, para el ejercicio y conocimiento de dichos derechos, bajo un enfoque de igualdad de género y, para la toma libre, consciente, responsable e informada de las decisiones sobre la sexualidad”.

Al proponer como propuesta la realización de talleres sobre ejes del buen vivir, especialmente sobre salud sexual y reproductiva dirigido a los padres de familia del Colegio Nacional Técnico Uruguay, no he descuidado el derecho de dar formación e información a las alumnas ya que esta es obligación de los profesores como garantes de hacer cumplir los derechos establecidos en la Ley de Educación Intercultural, y son los padres de familia generalmente de estratos pobres los que serán beneficiados con los contenidos mínimos que deben conocer para poder educar a sus hijos sobre un tema considerado como tabú en las relaciones del hogar pero al que tienen acceso sin restricción los y las adolescentes a través de las Tics. Por trabajar en la sección vespertina, y estar concentrado el 60% (1.500 alumnas) en los Cursos de EGB, allí he concentrado este evento dirigido a los padres de estos estudiantes.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- 1.-Lograr que a través de los talleres de escuelas del buen vivir que los padres de familia del colegio Uruguay se conviertan en corresponsables de la educación sexual de sus hijas e hijos.
- 2.- Contribuir al conocimiento de los derechos que tienen las y los adolescentes a ser informados sobre temas que garanticen el acceso plural y libre a la información sobre sexualidad, los derechos sexuales y los derechos reproductivos
- 3.-Reducir de manera indirecta el porcentaje de embarazos en las estudiantes del colegio Uruguay

7.4 ACTIVIDADES

Actividades	Recursos	Metodología	Responsables	Evaluación
1. Presentación de la propuesta a las autoridades y comité Central de Padres de familia.	Trabajo de tesis aprobado por la UTPL	Entrevista y conversación con autoridades y convocatoria a los representantes del Comité Central	Daysi Belén López Moreira	Autorización para ejecutar la propuesta y compromiso del Comité Central para la promoción del taller.
2. Invitación a los padres de familia a través del Comité Central, Tutores y alumnas para que asistan a	Daysi López Moreira y Presidenta del Comité Central de Padres de	Promoción del evento por medio de las clases de valores e invitación a los	Autoridades, Tutores, Profesores y representante estudiantil y de padres de	Promoción del evento por parte de inspectores, tutores e invitación

los talleres de capacitación.	Familia y alumnas de 8vo, 9no y 10mo Año de Educación Básica.	padres y madres de familia a que participen los talleres.	familia.	escrita recibida por los padres y madres de familia.
3.Ejecucion de talleres de 8 horas, cada uno en dos jornadas de 4 horas.	Pizarrones, diapositivas, papelotes, marcadores, proyectores, computadoras, Constitución de la República, Código de la Niñez y adolescencia, LOEI, Acuerdos Ministeriales.	Se efectuarán charlas y talleres participativos dirigidos a los y las madres de familia en tres ambientes con un promedio de 35 participantes por ambiente.	Daysi Belén López Moreira, Directora Del DOBE del colegio Uruguay y Dra. María Elena Mendoza, Coordinadora provincial de Departamento del Buen Vivir de la Dirección de Educación de Manabí.	Participación y aporte de los grupos sobre los insumos dados a conocer en el taller, s Técnico

7.5 LOCALIZACION Y COBERTURA ESPACIAL:

La presente investigación, así como las actividades propuestas, se las ejecutaron y ejecutarán en los predios del colegio Nacional Técnico Uruguay ubicado en el cantón Portoviejo, provincia de Manabí.

7.6 POBLACION OBJETIVO

Este trabajo se lo ha enfocado a los 150 maestros con nombramientos y por contratos, 23 administrativos los 2.500 alumnos y padres de familia del colegio Nacional Técnico Uruguay.

7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Humanos: porque permite plantear conflictos y superarlos mediante el consenso y promover la cooperación entre todos los miembros de una comunidad y valorar la grandeza de los sentimientos humanos.

Aquí participan: orientadores, médicos y padres de familia del Nacional Técnico Uruguay.

Tecnológico: Biblioteca virtual, sala de computación y proyectores del plantel.

Materiales: Papelotes, pizarra, marcadores, proyectores, laminas, textos, revistas, transportes, refrigerios, etc.

Físicos: aulas, salones, canchas y muebles

Económicos: Financiamiento personal o autogestión

Organizacionales: a través de días laborables utilizando de preferencia las horas extracurriculares

7.8 PRESUPUESTO:

\$700

7.9 CRONOGRAMA:

Actividades	MESES DEL AÑO 2012															
	septiembre				Octubre				noviembre				diciembre			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Presentación de la propuesta a las autoridades y comité Central de Padres de familia.																
2 Invitación a los padres de familia a través del Comité Central, Tutores y alumnas para que asistan a los talleres de capacitación.																
3 Ejecución de talleres de 8 horas, cada uno en dos jornadas de 4 horas.																

8. BIBLIOGRAFIA

1. Aldea López, Eliana (1999). Estrategia educativa para trabajar en valores. Lima – Perú.
2. Alvarado Oyarce, Otoniel. (1998). *Gestión Educativa Enfoques y Procesos*. Editorial de la Universidad de Lima. Perú,
3. Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva. Módulos 1 a 4*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
4. Ander-Egg, E. (1993). *La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
5. Balman y Deal (1994). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid – España.
6. Campoverde (1993). *El liderazgo en el contexto escolar*. (Pág. 2) UTPL
7. Cartwright y Zander. *Función del orientador*. Trillas. México. 1999.
8. Chiavenato Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. MeHillxico: Editorial Mac Graw Hill.
9. Cornejo M. (1999).
10. Deming W. Edwards, *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1989.
11. Fullan, M. (con Stiegelbauer, S.) (1993). *The new meaning of educational change*. Nueva York: Teachers College Press [ed. esp.: *El cambio educativo, guía de planeación para maestros*. México: Trillas, 2000.
12. González, E. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Trabajo de Maestría.
13. Graffe, G. J. (2000a). *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.

14. Guillen, Parra M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educación S.A.
15. Koontz H. y Wehrich, H. *Administración. Una Perspectiva Global*, 1998. Onceava – 11va Edición
16. Manes, Juan Manuel (2004). *Gestión Estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires. Editorial Franco.
17. Martí José. Discurso. *Lectura en la reunión de emigrados cubanos, en Steck Hall*, Nueva York. Obras Completas, Tomo 4, p. 183. 1880.
18. Ministerio de Educación del Ecuador. *Estándares de Calidad Educativa. Documento de Propuesta* - febrero de 2011 Quito – Ecuador
19. Molins, M. (1998). *Teoría de la planificación*. Caracas: CEP - FHE – UCV
20. Münch, L. et, al b(2010) . *Administración Planeación en Instituciones Educativas*. México: Trillas 2010
21. Ortuño (1992), *Importancia del Liderazgo en el desempeño docente en el I y II etapa de educación básica*. Monografía. Venezuela.
22. Peña (1990) El liderazgo académico del profesor universitario. Revista Ojs.es/indez/php/didascelia/article/vew/337/387
23. Perlman, D y Cozby, Ch. (1985). *Psicología Social*. México. Editorial Interamericana.
24. Perlman (1985) *El liderazgo contexto escolar* (Pàg. 2) www.monografia.com
25. Prieto Figueroa, L. B. (1984). *Principios generales de la educación*. Caracas: Monte Avila.
26. Quijano (2003). *Tipos de líderes*. Edit. Universidad El Salvador. San Salvador.
27. Rubies, María (1980) *Educación en valores*. España.
28. UNESCO OREALC; Revista PRELAC. N° 1 AÑO 1 julio 2005.
29. Vásquez, E. (1999). *Reflexiones sobre el valor (I)*. Suplemento Cultural de Últimas Noticias, (1.606), 1-3.

30. Zaleznik, Abraham.(1997) *Directivos y líderes, son diferentes*. Wikipedia.
31. <http://www.rolandocordera.org.mx/confi/perez.htm>, Participación Social y Calidad Educativa en México
32. <http://www.google.com.ec/search?q=gerencia+educativa&aq=0&oq=gerencia+educativ&sugexp=chrome,mod=6&sourceid=chrome&>
33. <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

9. APENDICE

- 1.- Acta de Compromiso
- 2.- Documento de encuesta a directivos
3. Documento de encuesta a docentes
- 4.- Documento de encuesta a estudiantes
- 5.- Documento de encuesta a padres de familia
- 6.-Ficha de Entrevistas
- 7.- Fotografías

ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Portoviejo a los veinte días del mes de junio del año 2011, Licenciada Sandra Alarcón de Giler **RECTORA DEL COLEGIO TÉCNICO "URUGUAY"** de la ciudad de Portoviejo en su representación, y la Doctora Daisy López Moreira, estudiante a Distancia del III Ciclo en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Particular de Loja se compromete:

PRIMERO.- La representante DEL COLEGIO TÉCNICO "URUGUAY" a dar las facilidades relacionadas con los instrumentos y/o documentos que sean requeridos o aplicados para la elaboración del trabajo de tesis de la Doctora Daisy Belén López Moreira.

SEGUNDO.- La Licenciada Sandra Alarcón de Giler condiciona el aporte de documentos e instrumentos curriculares, planificación y legislación interna, siempre y cuando la interesada les dé el uso ético a los mismos.

TERCERO.- Por su parte la Doctora Daisy Belén López Moreira se compromete a entregar a las autoridades del Colegio Técnico Uruguay, el resultado de los logros obtenidos en la investigación.

CUARTO.- La presente Acta la firman los comparecientes en dos ejemplares de idéntico tenor y fecha.



Sandra A. de Giler
Lcda. Sandra Alarcón de Giler
RECTORA

Daisy Belén López Moreira
Dra. Daisy Belén López Moreira
MAESTRANTE



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Señores Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: COLEGIO TECNICO URUGUAY

Provincia Manabí

Cantón: Portoviejo

Sector: Urbano

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento

1. Tipo de establecimiento

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| a. Fiscal | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. Fiscomisional | <input type="checkbox"/> |
| c. Municipal | <input type="checkbox"/> |
| d. Particular laico | <input type="checkbox"/> |
| e. Particular religioso | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

- | | |
|--|--------------------------|
| a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada quimestre | <input type="checkbox"/> |
| b. Coordinadores de área | <input type="checkbox"/> |
| c. Por grupos de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| d. Trabajan individualmente | <input type="checkbox"/> |
| e. Otros (indique cuales) | <input type="checkbox"/> |

3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta

- | | |
|--|--------------------------|
| a. El número de miembros en la institución | <input type="checkbox"/> |
| b. Los resultados obtenidos en la institución | <input type="checkbox"/> |
| c. El valor y tiempo empleados en la institución | <input type="checkbox"/> |
| d. Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |

4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

Si No

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| a. Director | <input type="checkbox"/> |
| b. Rector | <input type="checkbox"/> |
| c. Consejo Directivo | <input type="checkbox"/> |

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

Si No

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	Las capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipos			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

9. Para mejorar el desempeño progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordial de trabajo			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?)			

11.El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

La pregunta, 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

12.Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. Mantener actualizada la metodología
- e. Promover la investigación educación y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. Los departamentos didácticos elabora la programación didáctica de las asignaturas.
- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13.La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico

Si No

14.En la institución educativa que usted dirige se ha realizado

- a. Un reingeniería de proceso
- b. Plan estratégico
- c. Plan operativo anual
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DOCENTES

Señor(a) Profesor(a):

El inventario de situación de enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: COLEGIO TECNICO URUGUAY

Provincia Manabí

Cantón: Portoviejo

Sector: Urbano

1. Tipo de establecimiento

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| a. Fiscal | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. Fiscomisional | <input type="checkbox"/> |
| c. Municipal | <input type="checkbox"/> |
| d. Particular laico | <input type="checkbox"/> |
| e. Particular religioso | <input type="checkbox"/> |

2. Cuestionario

SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes - estudiantes - familias -			

asociación civil – padres y representantes – consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: COLEGIO TECNICO URUGUAY

Provincia Manabí

Cantón: Portoviejo

Sector: Urbano

1. Tipo de establecimiento

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| a. Fiscal | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. Fiscomisional | <input type="checkbox"/> |
| c. Municipal | <input type="checkbox"/> |
| d. Particular laico | <input type="checkbox"/> |
| e. Particular religioso | <input type="checkbox"/> |

2. Cuestionario

Se promueve	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO: COLEGIO TECNICO URUGUAY

Provincia Manabí

Cantón: Portoviejo

Sector: Urbano

1. Tipo de establecimiento

- | | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| a. Fiscal | <input checked="" type="checkbox"/> |
| b. Fiscomisional | <input type="checkbox"/> |
| c. Municipal | <input type="checkbox"/> |
| d. Particular laico | <input type="checkbox"/> |
| e. Particular religioso | <input type="checkbox"/> |

2. CUESTIONARIO

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
1	En época de matriculas, son atendidos con respeto y agilidad por parte de los encargados de este proceso.			
2	Las autoridades, inspectores y profesores le comunican oportunamente los problemas disciplinarios de las estudiantes			
3	La rectora toma en cuenta la opinión de los padres de familia cuando se realizan obras físicas en el plantel.			
4	Las reuniones con padres son convocadas con suficiente tiempo y en horas que se les facilite vuestra presencia.			
5	Al estar en el colegio usted nota buenas			

	relaciones entre los profesores			
6	Las tareas de su hija o representadas, consideran la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7	Se siente satisfecho por los logros que alcanzan sus hijas dentro del colegio.			
8	Según sus hijas los métodos de enseñanza, incluyen la participación y la interacción con los docentes.			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

ENTREVISTA A DIRECTIVOS:

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?

Gracias por su colaboración





