



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**MAESTRIA EN GERENCIA Y MEDIACIÓN DE CENTROS
EDUCATIVOS INFANTILES**

TEMA:

**El Liderazgo para una Gerencia Pedagógica en el Centro de
Educación Básica “CENEDI” del Cantón Ambato en el
período 2009 -2010.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN GERENCIA Y MEDIACIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS INFANTILES**

AUTORA:

Lic. Zoila del Rocío Acuña Veloz

Ambato – Ecuador

2010

Al Consejo de Posgrado de la UTA

Al comité de defensa del trabajo de investigación. **El Liderazgo para una Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica “CENEDI” del Cantón Ambato en el período 2009 -2010.**

presentado por Zoila del Rocío Acuña Veloz conformado por: Dra. MSc. Sonia Navas, Dr. MSc. Gonzalo Hallo, Lic. Nora Luzardo Dr. MSc. Arnaldo Medina Director del Trabajo de Investigación, Dra. MSc. Ercilia Saltos Directora Académica Administrativo del programa de la Maestría y presidida por el Dr. José Romero Presidente del Consejo Académico de Posgrado e Ing. MSc. Luis Velásquez Medina Director del CEPOS - UTA, una vez escuchada la defensa oral y revisado el trabajo de investigación en el cual se ha constado el cumplimiento de las observaciones realizadas por el Tribunal de Defensa de la Tesis, remite la presente Tesis para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA

Dr. José Romero

PRESIDENTE

Ing. MSc. Luis Velásquez Medina

DIRECTOR DEL CEPOS

Dra. MSc. Ercilia Saltos
DIRECTORA ACADÉMICA ADMINISTRATIVA

Dr. MSc. Arnaldo Medina
DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Dra. MSc. Sonia Navas
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dr. MSc. Gonzalo Hallo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lic. Nora Luzardo
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Dr. MSc. Arnaldo Medina

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo investigativo: El Liderazgo para una Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica “CENEDI” del Cantón Ambato en el período 2009 -2010. Desarrollado por la Lic. Zoila del Rocío Acuña Veloz, observa las orientaciones metodológicas de la Investigación Científica

Que ha sido dirigido en todas sus partes, cumpliendo con las disposiciones emitidas por la Universidad Técnica de Ambato, a través de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación

Por lo expuesto

Autorizo su presentación ante los organismos competentes para la sustentación y defensa del mismo.

Ambato. abril 12 del 2010

Dr. MSc. Arnaldo Medina
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **El Liderazgo para una Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica “CENEDI” del Cantón Ambato en el período 2009-2010** Como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de la autora y director del trabajo de grado.

Lic. Zoila del Rocío Acuña Veloz

C.I. 1802906568

LA AUTORA

Dr. MSc. Arnaldo Medina

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Dedico a mis padres esposo e hijas, y hermanos quienes me han apoyado moral e incondicionalmente durante el período de estudios.

¡Gracias! Por comprender el sacrificio del tiempo que lo debía haberles dedicado a ustedes, pero que sin embargo que por mi desarrollo personal lo tuve que hacer a mis estudios .

¡Mil Gracias!

ROCIO

AGRADECIMIENTO

A Dios mi Rey Supremo por darme las bendiciones necesarias para seguir adelante sirviendo a los demás a la Universidad Técnica de Ambato por abrirme las puertas del saber.

A mi Tutor Dr. Arnaldo Medina quien con su sapiencia y tolerancia supo guiar su trabajo desde el inicio hasta su culminación

LA AUTORA

INDICE GENERAL

	PAGINAS
Portada	
Certificación	ii
Autoría	iii
Al Consejo de Posgrado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Índice de gráficos	xi
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiii
Introducción	1

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema	5
1.2. Planteamiento del problema	5
1.2.1. Contextualización	5
1.2.2. Análisis Crítico	10
1.2.3. Prognosis	13
1.2.4. Formulación del problema	14
1. 2. 5. Interrogantes de la Investigación	14
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación	15
1.2.6.1. Delimitación de Contenido	15
1.2.6.2. Delimitación Espacial	15
1.2.6.3. Delimitación Temporal	15
1.3. Justificación	16
1.4. Objetivos	17

1. 4. 1. Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos	19
2.2. Fundamentación Filosófica	21
2.3. Fundamentación Ontológica	22
2.4. Fundamentación Epistemológica	22
2.5. Fundamentación Axiológica	22
2.6. Fundamentación Sociológica	23
2.7. Fundamentación Metodológica	24
2.8. Fundamentación Legal	25
2.9. Categorías Fundamentales	28
2.9.1. Categorías de la variable independiente	31
Administración	31
La Gerencia	32
Características del Gerente Educativo	39
El Liderazgo	42
Tipos de Liderazgo	45
Gerente Modelo I	54
Gerente Modelo II	55
Liderazgo Motivador.	56
La Motivación	58
La Comunicación Gerencial	63
El Gerente como Líder	66
2.8.2. Categorías de la variable dependiente	68
Educación	68
Formación profesional	70
Gerencia pedagógica	71
Condiciones necesarias para la Gerencia Pedagógica	73

Rol del Docente en la Práctica Pedagógica	77
Procesos que apoyan la Gerencia Pedagógica	80
Proceso Administrativo	80
Procesos de investigación	81
Formulación de hipótesis	81
1.9. Señalamiento de Variables	82
1.9.1. Variable independiente	82
1.9.2. Variable Dependiente	82

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Enfoque de la investigación	83
3.2. Modalidad básica de la investigación	83
3.3. Niveles o tipos de investigación	84
3.3.1. Investigación Exploratoria	84
3.3.2. Investigación Descriptiva	85
3.3.3. Investigación Correlacional	85
3.4. Población y Muestra	85
3.4.1. Población	85
3.4.2. Muestra	87
3.5. Operacionalización de las variables	88
3.6 Técnicas e Instrumentos	90
3.7. Validez y Confiabilidad	90
3.8 Plan de recolección de información	91
3.9 Plan de procesamiento de la información	93

CAPÍTULO IV

4.- ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Encuesta dirigida a los docentes	94
4.2 Verificación de hipótesis	106

CAPÍTULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	111
5.2. Recomendaciones	112

CAPÍTULO VI

6.- LA PROPUESTA

6.1. Título de la Propuesta	114
6.2. Datos Informativos	114
6.3. Antecedentes de la Propuesta	115
6.3. Justificación	115
6.4. Objetivos	116
6.4.1. Objetivo General	116
6.4.2. Objetivos Específicos	116
6.5. Fundamentación Teórica-Científica	116
Liderazgo y motivación	116
Recursos económicos para la ejecución de la propuesta	122
6.6. Matriz del Plan de Acción	123
6.8. Descripción del Plan de Acción	124

6.9. Administración de la Propuesta	133
6.10. Evaluación de la Propuesta	133
Evaluación ex ante diagnóstica	134
Evaluación concurrente o de proceso	135
Evaluación Ex post o final	135
Bibliografía	136
Anexos	139

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01	Categorías fundamentales	28
Gráfico N° 02	Sub categorización VI	29
Gráfico N° 03	Sub categorización VD	30
Gráfico N° 04	Liderazgo de autoridades	94
Gráfico N° 05	Liderazgo en la institución	95
Gráfico N° 06	Delegación de funciones	96
Gráfico N° 07	Funciones y eficiencia	97
Gráfico N° 08	Toma de decisiones	98
Gráfico N° 09	Planificación de actividades	99
Gráfico N° 10	Participación académica	100
Gráfico N° 11	Trabajo en equipo	101
Gráfico N° 12	Gerencia pedagógica	102
Gráfico N° 13	Planificación y organización	103
Gráfico N° 14	Funciones gerente pedagógico	104
Gráfico N° 15	Principios básicos	105
Gráfico N° 16	Campana de hipótesis	110

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01	Componentes	53
Cuadro N° 02	Población	86
Cuadro N° 03	Variable independiente	88
Cuadro N° 04	Variable dependiente	89
Cuadro N° 05	Liderazgo de autoridades	94
Cuadro N° 06	Liderazgo en la institución	95
Cuadro N° 07	Delegación de funciones	96
Cuadro N° 08	Funciones y eficiencia	97
Cuadro N° 09	Toma de decisiones	98
Cuadro N° 10	Planificación de actividades	99
Cuadro N° 11	Participación académica	100

Cuadro N° 12	Trabajo en equipo	101
Cuadro N° 13	Gerencia pedagógica	102
Cuadro N° 14	Planificación y organización	103
Cuadro N° 15	Funciones gerente pedagógico	104
Cuadro N° 16	Principios básicos	105
Cuadro N° 17	Frecuencias observadas	107
Cuadro N° 18	Frecuencias esperadas	109
Cuadro N° 19	Tabla de verificación	110
Cuadro N° 20	Plan de acción	123

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

Tema: "El Liderazgo para una Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica "CENEDI" del cantón Ambato

Autor: Acuña Rocío
Tutor: Dr. Arnaldo Medina MSc
Fecha: Abril 2010

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente siglo la Gerencia Educativa ha alcanzado una importancia notable dentro del desarrollo institucional educativo, por ello el presente trabajo tiene por objetivo realizar un estudio pormenorizado sobre el Liderazgo y la Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica "CENEDI" de la ciudad de Ambato, para buscar las alternativas de solución mediante la elaboración de Seminarios-Talleres que serán dirigidos a todos los involucrados de la red. Se identificaron las variables y luego se categorizaron las mismas dentro del marco teórico; la metodología que se utilizó esta basada en la recolección directa de la información mediante la encuesta, para lo cual se identifico la población y su muestra respectiva, empleando los tipos como el exploratorio, descriptivo y correlacional; se operacionaliza las variables: La independiente, Liderazgo y la dependiente, Gerencia Pedagógica; la información recolectada se reflejó en los resultados del procesamiento de la información, la cual determina que es necesario realizar la propuesta que permita a las Autoridades y docentes capacitarse y actualizarse sobre el Liderazgo y la Gerencia Educativa que permita dar una educación integral con calidad valores.

DESCRIPTORES DEL TRABAJO DE GRADO: Administración, Administración Educativa, Planificación, Ejecución, Control, Monitoreo, Trabajo en equipo, Liderazgo, Liderazgo Gerencial Calidad, Eficiencia, Estrategia, Gerencia, Cultura, organización, Toma de Decisiones. Liderazgo Motivador, Gerencia Pedagógica. Educación, Formación Profesional, Clima Escolar.

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual necesita de una educación en donde exista una coherencia entre las necesidades y la demanda que la población necesita, como un factor preponderante de su desarrollo armónico, así pues se viene impulsando la formación de Gerentes Educativos, Líderes, Administradores Educativos que desempeñen de manera eficiente y eficaz su función administrativa-académica en todas las instituciones de nivel básico, medio, y superior del Ecuador.

La investigación planteada considera que se debe incursionar en la transformación de las prácticas en el proceso administrativo-académico relevante en las instituciones educativas dentro de todas las actividades del currículo, entre ellas el proceso pedagógico es muy importante ya que conforman el nivel ejecutor del Sistema Educativo Nacional, de manera que nos permiten un desarrollo en la perspectiva de mejorar la calidad del servicio educativo a la sociedad.

En la actualidad una de las dificultades que afrontan las Instituciones Educativas es la forma de Administrar, en razón que la mayoría de los directivos desconocen sobre Gerencia Educativa (Pedagógica) y Liderazgo para el ejercicio de su función y autoridad, situación que impide el cabal cumplimiento de los objetivos, visión, misión y metas institucionales.

El presente trabajo está orientado a definir el tipo de liderazgo que conviene aplicar para llevar al éxito una institución educativa, partiendo de la gerencia educativa para alcanzar los objetivos propuestos, de manera que permita seguir acciones de temas y contenidos que se quiere trabajar. Además poner en práctica la Gerencia Pedagógica que garantizaría una formación integral con calidad.

La educación en nuestro país no ha logrado alcanzar su máximo desarrollo en el aspecto académico por una serie de improvisaciones, tales como políticas de estado que no permite crear reformas educativas eminentemente nacionales, sin ser copias de otros países, que de alguna forma dieron resultados, pero nuestro contexto es diferente en todas sus manifestaciones; otra de las causas es la

improvisación académica de los maestros, la inadecuada utilización de metodologías y técnicas didácticas de aprendizaje, y sobre todo de técnicas significativas del aprendizaje, todo esto no ha sido canalizado de una forma correcta por los administradores de las instituciones que por sus limitaciones de formación profesional no lo hacen.

En el proceso de implementación de la Modernización Educativa que se gesta en nuestros días, el Ministerio de Educación hace un diagnóstico de la práctica administrativa-pedagógica actual: El proceso educativo se realiza principalmente dentro de las cuatro paredes del aula. En ella las carpetas se disponen en columnas orientadas siempre hacia la pared donde se ubica la pizarra. Además, puede o no haber un pupitre para el profesor. Algo similar se observa en los laboratorios y talleres. En estos ambientes los estudiantes reciben “hora a hora” la intervención pedagógica de sus docentes, sin tener una planificación adecuada de sus actividades, las autoridades no estructuran una planificación estratégica que oriente mediante la visión y la misión hacia donde quieren llegar las instituciones educativas.

Los problemas y retos señalados anteriormente obligan a un cambio en la concepción de educación y en el diseño de la implementación de planificaciones estratégicas que permitan avanzar a las instituciones educativas del país.

Frente a lo indicado, las personas que estamos involucrados en la tarea educativa debemos tener cambios de actitudes frente a los padres de familia, estudiantes y el contenido en general; con el fin de que ellos se desarrollen íntegramente durante las clases, aplicando un esquema práctico y flexible que responda a la construcción de los procesos administrativos-académicos y al desarrollo del pensamiento mediante el dominio de sus destrezas y habilidades innatas, para garantizar la adecuada aplicación y verificación del conocimiento, basado en una formación integral con calidad.

Los estudiantes necesitan de un adecuado nivel educativo que no solo fomente sus conocimientos, sino que logre hacer de los estudiantes seres con un alto grado de comprensión, reflexión y análisis; y que tengan la capacidad de crear sus propios textos.

La estructura del trabajo de investigación consta de las siguientes partes:

En el Capítulo I, se encuentra el problema con el respectivo planteamiento, dentro en el cual se encuentra la contextualización, árbol de problemas, análisis crítico, prognosis. Además la formulación del problema, interrogantes, delimitación espacial y temporal, la formulación, los objetivos y la justificación.

En el Capítulo II constituido por el Marco Teórico con los antecedentes, la fundamentación filosófica, axiológica, sociológica, la categorización de las variables, señalamiento de las variables y la formulación de hipótesis.

El Capítulo III integrado por la Metodología con la modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos de la recolección de la información, y finalmente el procesamiento de la información

Capítulo IV lo integra el análisis e interpretación de resultados.

Las conclusiones y recomendaciones se encuentran en el Capítulo V.

La Propuesta se lo encuentra en el Capítulo VI con los antecedentes, objetivos, fundamentación, plan de acción, administración y evaluación.

Finalmente se encuentra la bibliografía y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema:

"El Liderazgo para una Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica "CENEDI" del cantón Ambato"

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

El Ecuador presenta serias dificultades en materia de desarrollo escolar, lo cual se evidencia en la calidad de su educación y en el desempeño de las directrices utilizadas para gerenciar las instituciones que conforman el sistema educativo.

Si se enfoca la realidad de los gerentes educativos, esta se evidencia en los resultados de los concursos de Directores de Escuelas y Rectores de Colegios e Institutos Superiores, los cuales son preocupantes ya que un muy bajo porcentaje alcanza el puntaje mínimo en la oposición, demostrando la falta de conocimiento y, dominio de procesos gerenciales sobre todo en pedagogía

Por otro lado los resultados de las pruebas SER (Sistema de Evaluación y Rendición de Cuentas en la Educación), evidencian cierta superioridad de la educación particular frente a la fiscal en materia de aprendizajes, ya que los estudiantes de las escuelas particulares obtienen mejores calificaciones que los estudiantes de escuelas fiscales.

Por ello son las instituciones educativas particulares las que se encuentran brindando los servicios educativos en un cierto nivel de calidad y son las que de

alguna manera suplen las falencias del sistema fiscal en lo que a calidad de servicios educativos se refiere.

Además, el ritmo de crecimiento de la educación particular ha ido en aumento en el último quinquenio pese a la difícil situación económica por la que atraviesa gran parte de la población. A inicios de la década de los 80-81 el porcentaje de estudiantes matriculados en establecimientos particulares fue del 22,71% y se redujo a finales de la década, año 89-90, al 20,45%; para finales de siglo volvió a incrementarse el porcentaje, elevándose entre el particular religioso y el particular laico al 25.9%, en el año lectivo 1999 - 2000.

Actualmente las críticas a los establecimientos del Estado hicieron que aumente aún más, el número de instituciones educativas de carácter privado, Para citar un ejemplo, en la Dirección de Educación de Manabí, entre el 2006 y 2007 inscribieron a 120 nuevos planteles educativos primarios y 19 del nivel medio.

Según la Directora Provincial de Educación de Manabí, Marlene Jaramillo, "antes de aprobar la creación de un plantel educativo se debe de seguir un proceso el que es analizado por el Departamento de Planeamiento y la Jefatura de la Supervisión".

Este proceso al que se refiere, implica estudios técnicos, que incluyen la población de la zona de influencia, estado del establecimiento, si cuenta con los servicios de agua potable, luz, teléfono, número de aulas, entre otras cosas.

Pese a estas exigencias impuestas por el Ministerio de Educación, la gran mayoría de establecimientos educativos particulares, pasaron a ocupar instalaciones, que antes eran utilizadas para otros fines, totalmente diferentes al educativo.

Es así que es común observar cómo se realizan algunas adecuaciones a la infraestructura e inmediatamente entran en funcionamiento,

Estos locales como es de esperar son incómodos, pero los gerentes educativos hacen ofrecimientos que ampliarían las aulas, pero eso generalmente no se cumple.

A la deficiente infraestructura de algunos centros de educación privados, se suma el trato que reciben los docentes, según afirmaciones de varios docentes de establecimientos educativos particulares, reciben remuneraciones que oscilan entre 35 y 200 dólares mensuales, que se constituye en una humillación al trabajo docente y produce la desmotivación del personal que labora en la institución.

Pese a la crisis económica, los padres de familia hacen el sacrificio y pagan por concepto de matrículas y pensiones, valores que oscilan entre los 15 y 250 dólares mensuales. Sin embargo los padres de familia comentan que cuando no pagan las pensiones a tiempo, los llamados de atención son constantes. Los gerentes educativos adoptan la amenaza como medida de presión, siendo la más frecuente: "¡no le vamos a pasar las notas!, ¡no les vamos a tomar los exámenes! o ¡no le dejaremos ingresar a la institución!". De esta manera la educación particular se ha labrado una imagen mercantilista que poco o nada les interesa el aprendizaje de sus estudiantes, lo más importante es el componente económico.

Por otro parte vale la pena, dar una mirada a los profesionales que lideran las instituciones educativas particulares. Muchos de los gerentes educativos ejercen sus funciones, sustentadas en conocimientos basados en la experiencia más que en alguna preparación académica de carácter superior, por lo que los procesos se transforman en tradicionales y hasta empíricos.

También es común observar, líderes educativos sin formación académica, ni experiencia en el área educativa, siendo su área de formación administrativa o contable.

Estas variables como es de esperarse limita la acción de los gerentes educativos, que se enfrentan a situaciones difíciles de sobrellevar, que en muchas ocasiones conllevan al fracaso con el consecuente cierre de las instituciones

educativas únicamente los gerentes educativos capacitados y preparados asumen una responsabilidad y emprenden acciones que permiten realizar actividades para poder alcanzar los objetivos institucionales.

El Centro de Educación Básica "CENEDI", es una institución del nivel primario ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, que actualmente afronta una serie de problemas como inconformidad en los padres de familia, disminución de la matrícula, desmotivación en los docentes.

¿A qué se debe esta problemática? Las respuestas son diversas:

- Mal trato a los padres de familia
- Ausencia de asesoramiento pedagógico
- Sometimiento a normas y esquemas establecidos

La institución educativa debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos institucionales; y es aquí donde asume un papel importante el gerente educativo, ya que es el responsable de ejecutar acciones tendientes a solucionar los problemas que obstaculizan el desarrollo institucional.

Sin embargo la gerente de la institución, muestra cierta limitación por desconocimiento de los procesos académicos, al no poseer experiencia ni formación en el área docente, ya que su formación universitaria es en el área de Auditoria y Contabilidad..

Esta debilidad ha dado lugar que los docentes no reciban el asesoramiento académico que requieren para un óptimo desempeño profesional. Tampoco se brinda oportunidades de superación personal, al impedir la capacitación docente. Además se imponen modelos educativos extranjeros, que dificultan la labor docente, ya que no concuerdan con la realidad educativa del país, provocando conflictos de índole académico y didáctico, al no poseer los docentes la correspondiente capacitación. La aplicación de un liderazgo autoritario, hace evidente una dirección vertical, impositiva, que afecta las relaciones

interpersonales entre autoridades, docentes y padres de familia, creando un clima escolar desfavorable.

La disminución en las matrículas es evidente, según los padres de familia, no concuerdan con la personalidad de la gerente de la institución, lo que les ha obligado a retirar a sus hijos y matricularlos en otra institución educativa. Frente al afloramiento de instituciones educativas de carácter particular, para poder estar en condiciones de competir, la institución educativa necesita renovar constantemente las aptitudes tanto del personal como de la gerencia.

Antes, los gerentes educativos eran intocables. Daban las órdenes y no recibían consejo de nadie. Esto ha cambiado y, para no quedarse atrás, los líderes educativos tienen que aprender y ponerse al día. Deben dar la libertad al personal para desarrollar sus aptitudes y talentos, y no someterlos a normas que pongan en peligro la relación entre ellos.

1.2.2. Análisis Crítico

En el Centro de Educación Básica “CENDI”, no existe un verdadero Liderazgo por parte de quienes están al frente de la Administración del mismo, lo que provoca que se produzcan una serie de circunstancias que a continuación se detallan:

1.- La falta de experiencia y formación en el área docente de la gerente institucional, ha dado lugar a procesos académicos descontextualizados, a través de la utilización de textos extranjeros, ajenos a la realidad educativa ecuatoriana. Esto se debe a que la inexperiencia en el campo educativo por parte de la Gerente de la institución lo hace actuar de forma soñadora, sin respetar y aplicar las normas vigentes dentro de la Ley de Educación del país, razón por la cual en algún instante se va a encontrar en inconvenientes con el Supervisor institucional y la Dirección Provincial de Educación, por no acatar sus disposiciones.

2.- Esto incidiría notablemente en la integración de los estudiantes en el nivel medio, creando conflictos entre lo que el estudiante "sabe" y lo que "debería saber" dentro de la Reforma Curricular Ecuatoriana de Educación Básica. Se puede producir este inconveniente debido a que todas las instituciones educativas del nivel escolar se rigen a los planes y programas vigentes en la Reforma, y de ningún modo se deben aplicar otros planes y programas diferentes, peor aún de otros países, por lo que los estudiantes que salgan del "CENEDI", tendrán una serie de vacíos académicos en relación a otros estudiantes que provienen de instituciones educativas supervisadas por la Reforma.

3.- Los profesores aducen que la Directora ha demostrado poco conocimiento del proceso de enseñanza aprendizaje, al no brindar asesoramiento pedagógico para mejorar el desempeño docente. Esto es elocuente en la institución debido a que los docentes con formación profesional en educación saben y conocen de Pedagogía y Didáctica y su aplicación en el sistema educativo ecuatoriano, sus acciones y actividades de trabajo son cuestionados por la Directora que tiene otra formación profesional y que desconoce de Educación, y por lo mismo no pueden dar ninguna orientación pedagógica a los docentes para mejorar el desempeño docente y la calidad educativa de la institución.

4.- Esta situación ha provocado que los docentes se desinteresen por la actualización pedagógica, repitiendo rutinas didácticas que impiden la innovación. Por un lado la falta de Liderazgo y el desconocimiento del aspecto educativo por parte de quien está al frente del Centro, provoca una serie de conflictos entre las autoridades y el cuerpo docente, por lo que algunos de ellos, en un número significativo hayan tenido que abandonar la institución por la inestabilidad laboral existente.

Los docentes manifiestan que los procesos aplicados en la supervisión son inadecuados, ya que se basan en la crítica destructiva que desmotivan y afectan las relaciones interpersonales.

A criterio de docentes y padres de familia, en la institución se ejerce un liderazgo autoritario, caracterizado por una dirección vertical, en la cual se cumple lo que la autoridad dice, sin dar lugar a la mediación ni a los consensos.

Esta realidad trae como consecuencia que el clima escolar se tome desfavorable, determinado por la inconformidad de docentes y especialmente de padres de familia que han optado por retirar a sus hijos de la institución, con la consecuente disminución en las matrículas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, y en vista de la necesidad de lograr dentro del ámbito de la dirección pedagógica una educación de calidad, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿La falta de profesionalización docente influye en la gerencia pedagógica?
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que debería asumir la gerente educativa?
- ¿La deficiente gerencia pedagógica propicia una baja calidad educativa?
- ¿Cuáles son las características de una gerencia pedagógica eficiente.
- ¿Cuál es la importancia de una gerencia pedagógica basada en una gerencia educativa competitiva?
- ¿Cuál será la estrategia más apropiada a implementar para resolver el problema de la deficiente gerencia pedagógica en la institución?

Al lograr satisfacer las interrogantes que se proponen, se estará promoviendo una efectiva gestión en la escuela y en el aula, al comprender y poner en práctica procedimientos que lleven a una gerencia pedagógica eficiente con alto sentido de compromiso, responsabilidad, justicia y respeto

1.2.3. Prognosis

Cuando se ha expuesto la problemática que enfrenta el Centro de Educación Básica "CENEDI", es imprescindible realizar una visión de lo que pasaría en el futuro si no se presentan alternativas de solución a esta problemática.

El principal desafío que enfrenta es la permanencia de los estudiantes en la institución, lamentablemente las consecuencias de la deficiente dirección pedagógica ya se están manifestando a través del decrecimiento de la matrícula, que de continuar con esa frecuencia, en corto plazo la institución tendría que cerrar sus puertas.

Si se ha mencionado que en la actualidad se vive en la era de la globalización, esto implica que todos los sectores y especialmente la educación, tienen que cambiar sus viejos paradigmas e ingresar al mundo de la competitividad. Algunas instituciones educativas de la localidad, se encuentran en ese camino y los resultados son visibles, gozan de prestigio y gran demanda de estudiantes, que ven en esas instituciones la garantía para su formación académica, es necesario que los docentes se capaciten y actualicen continuamente en áreas como la Pedagogía, Didáctica, Gerencia Pedagógica, Liderazgo Motivador entre otras.

Las principales consecuencias de resistirse a este cambio radican especialmente en el desempeño del personal. Si el desempeño del personal es limitado, las instituciones educativas también verán limitado su accionar, conformándose con cumplir medianamente lo que la ley les exige.

Un personal docente no debe ser conformista, debe tener sentido de pertenencia con la institución en la cual trabaja, interesarse por sus problemas, y coadyuvar con posibles soluciones, no debe ser su única motivación el sueldo; sino todos sus esfuerzos y trabajo diario, para de esta forma se aprovechen oportunidades que les permitan progresar y contribuir eficazmente al mejoramiento de la calidad educativa.

Desde estas perspectivas, para llevar a cabo su función, los directivos, necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos, por lo que es urgente hacer frente a las necesidades sociales, de la institución y personales a través de una nueva concepción de la gerencia educativa.

1.2.4. Formulación del problema

¿Qué tipo de Liderazgo conviene aplicar para mejorar la Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica "CENEDI" del cantón Ambato,

1. 2. 5. Interrogantes de la Investigación

- ¿Cuál es el tipo de liderazgo predominante en la institución?
- ¿Cuáles son las condiciones necesarias para la gerencia pedagógica?
- ¿Existe una alternativa de solución a la problemática de la falta de Liderazgo y la Gerencia Pedagógica?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

1.2.6.1. Delimitación de Contenido

CAMPO: Educativo
ÁREA: Gerencia Educativa
ASPECTO: Pedagógico

1.2.6.2. Delimitación Espacial.

La investigación se desarrolló en el Centro de Educación Básica "CENEDI", ubicado en la parroquia Atocha Ficoa de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

1.2.6.3. Delimitación Temporal.

El trabajo investigativo se realizó durante el año lectivo 2008 - 2009.

Unidades de Observación:

Directora Administrativa

Directora Académica

Inspectora

Personal Docente

1.3. Justificación

En el discurso educativo de la globalización se pone de manifiesto la calidad y el liderazgo como los grandes atributos que debe poseer un gerente educativo de acuerdo a la realidad actual.

El liderazgo y la búsqueda de la calidad en la educación son factores de trascendental importancia que no podemos desvincular, dentro de la educación el ejercicio del liderazgo guardan una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes en referencia.

Con la presente investigación se intentará dotar a los gerentes educativos los conocimientos necesarios para que sean capaces de reformular su rol de director y líder, y de esta manera dotar a los centros de una mayor flexibilidad que facilite la implantación de estrategias que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores vinculados a la comunidad educativa

Se hace necesario volver a creer y confiar en el potencial humano y profesional; aquí comienza la reestructuración, la re culturización, rompiendo con las estructuras tradicionales organizativas y de poder, dotando a los centros de capacidad de decisión y asumir las responsabilidades.

La investigación por lo tanto, propenderá el desarrollo de una dirección humanista que tenga en cuenta la calidad de las personas, obviando la aferrada idea asociativa de calidad-producto. Calidad personal bajo la frase "**No hay calidad institucional ni profesional, sin calidad personal.**"

En función de lo antes expuesto, surge la razón del presente estudio, ya que la dirección pedagógica eficiente va a permitir que los centros educativos se conviertan en planteles de calidad y excelencia educativa, donde el personal directivo a través de los diferentes conocimientos que pudieran adquirir durante la aplicación de la propuesta, puedan mejorar sus habilidades gerenciales, así como la toma de decisiones, aspectos álgidos que se encuentran dentro del proceso de dirección del plantel, que de ser inadecuada, puede crear conflictos en el ámbito académico y social.

El trabajo investigativo es factible de realizar ya que se cuenta con la autorización de los gerentes educativos y no se requiere de recursos económicos onerosos. Además la suficiente y adecuada bibliografía, existente, apoya la realización de la investigación,

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Determinar el tipo de Liderazgo que pueda mejorar la Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica "CENEDI" del cantón Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Investigar sobre los tipos de liderazgos que se aplican en el ámbito educativo.
- Diagnosticar el tipo de Liderazgo que se practica en la institución

- Elaborar un plan de capacitación como alternativa de solución a la problemática de la falta de Liderazgo y la Gerencia Pedagógica

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En las últimas décadas; diversas instituciones educativas, así como organizaciones relacionadas o Dyewu-uoas-qo-r la materia-educativa se han dedicado a estudiar el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones educativas, Por consiguiente es necesario hacer una revisión de los trabajos afines a esta investigación a objeto de tomarlos como referencia y orientar adecuadamente el presente estudio.

Entre los trabajos más destacados se pueden citar a Fernández (1992), quien en un estudio titulado "Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco correspondientes a la 1 y 11 Etapa, y el Clima Organizacional de dichas instituciones⁷", enfatiza la necesidad de relacionar el estilo gerencial del personal directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco con el clima organizacional de las mencionadas instituciones.

Los resultados de la investigación determinaron que el estilo gerencial predominante en las instituciones de Educación Básica de Altagracia de Orituco, es el Laissez - Faire y que la comunicación informal predominó sobre los demás tipos de comunicación. Porcentualmente se encontró que existe relación entre el estilo gerencial y la sub dimensión motivación, llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a participar.

Por otro lado el autor recomienda, que se debe mejorar el clima organizacional en las mencionadas escuelas, adoptar a las necesidades institucionales estilos gerenciales acordes con cada situación particular y finalmente recalca la imperativa necesidad de implementar cursos, programas de mejoramiento y postgrados que contribuyan a aumentar la capacidad gerencial de los directivos educacionales.

Asimismo, González (2003), en su trabajo "Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente", analiza los Estilos de Liderazgo del Director de Educación Básica y su influencia en la participación de los docentes.

Los resultados obtenidos permitieron confirmar que el estilo democrático de liderazgo permite un alto porcentaje en el índice de participación de los docentes tanto en la planeación como en la ejecución de las diferentes actividades de la organización. De la misma forma, se logró determinar que existe una relación entre el estilo de liderazgo del Director y la participación del docente. A pesar de todo lo acotado, muchos directores, supervisores y administradores educativos, defienden el estilo autocrático de liderazgo en la administración educativa.

Además se encontró un proyecto de Posgrado en la Universidad Tecnológica Indoamérica, cuya autora es la Lic. Chimbo Mora Dolores del Rocío, cuyo tema es: "El Gerente Educativo y el Trabajo en Equipo en la red educativa Runayunapak Yachana. Parroquia Simiatug. Provincia del Bolívar. Año lectivo 2007-2008", quien llega a la siguiente conclusión: **"Por la falta de Gerentes Educativos en las instituciones, los Directores y Rectores también carecen de un Liderazgo que permita trabajar en equipo a los involucrados de cada plantel como son: Autoridades, Personal Docente, Administrativo y de Servicios, Padres de Familia y la Comunidad en general. Las funciones o actividades que realizan los antes citados lo hacen individualmente en su mayor parte de las actividades diarias, pues no se puede ni siquiera hablar de**

trabajo en equipo a las reuniones de áreas, consejo directivo, consejos académicos entre otras, por cuanto no existen principios administrativos que orienten la visión y misión institucional de cada integrante de la Red”. (Pág. 77)

2.2. Fundamentación Filosófica

El Paradigma Crítico-Propositivo es la base del trabajo, porque es a través de este que se logrará dar una formación integral a los estudiantes, mediante el desarrollo de las capacidades de la criticidad y la propositividad, esto quiere decir formando al estudiante para que sea capaz de resolver sus propios problemas, pero lo que es más importante resolver los problemas de los demás.

En la Filosofía, no existe verdad absoluta, el conocimiento es relativo, la realidad esta en constante cambio. El papel fundamental de las instituciones educativas es formar Lideres críticos – propositivos; el maestro juega un papel fundamental en la elaboración de los nuevos conocimientos en los estudiantes, partiendo de nuevas experiencias, metodologías, técnicas, liderazgo, Gerencia y sobre todo en la solución de problemas, convirtiendo al proceso de enseñanza-aprendizaje en un ambiente agradable y con relevancia.

De acuerdo a PADILLA, G. (2003) que indica: **“La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación”**. (Pág. 156)

2.3. Fundamentación Ontológica

La investigación busca que la problemática del liderazgo y la dirección pedagógica pueda ser mejor y de ser posible revertida en función del desarrollo de los estudiantes a nivel de aula e institución para beneficiar de esta manera la calidad educativa que brinda el centro educativo.

2.4. Fundamentación Epistemológica

La investigación será asumida desde el enfoque epistemológico de totalidad concreta por cuanto las causas de la deficiente dirección pedagógica son varias, el hecho se desarrolla en diferentes escenarios, produce múltiples consecuencias, por lo tanto en función de este estudio se busca la transformación positiva tanto del objeto como del sujeto de la investigación.

2.5. Fundamentación Axiológica

La investigación busca rescatar y resaltar los valores de responsabilidad y compromiso, en los directivos y docentes para que desde esa perspectiva asuman con una visión y orientación consiente, su papel de gestores del cambio positivo para la sociedad educativa.

El quehacer educativo constituye el núcleo de la educación en valores. Por lo tanto la práctica de valores es consustancial a los aprendizajes, pues no se puede hablar de desarrollar valores en el vacío, los valores se encuentran en los contenidos de todas las materias como ejes transversales, el cultivo de valores lo deben promover los profesores de todas las disciplinas.

Cuando se promueve una formación integral con calidad el estudiante esta en la capacidad de desarrollar: la autonomía, el pensamiento crítico, las actitudes colaborativas y sociales, las destrezas personales y la autoevaluación. La educación será un proceso vinculado con la vida, permanente, flexible, participativo, ajustado al contexto en el que transcurre, pudiendo trascenderlo, transformarlo; que capacite a la persona para decidir de forma independiente y responsable los cursos de su existencia.

2.6. Fundamentación Sociológica

La sociedad actual, la sociedad llamada de la información, condiciona el nuevo escenario de la educación y las nuevas demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema educativo. Para responder a estos desafíos, se hace necesario

introducir innovaciones en el proceso administrativo con la finalidad de lograr las metas de las instituciones educativas, ajustadas a los requerimientos de una mayor efectividad en la gestión.

En oposición al paradigma neopositivista en el que sostiene que existe una realidad única, aislada y reducida a lo dado, la investigadora desde su posición sociológica considera que existen múltiples realidades socialmente construidas con una visión de totalidad concreta.

Se vive en una sociedad capitalista, dependiente, atrasada y tercermundista; con una estructura piramidal en la que, en la base se ubican los pobres que son la mayoría marginada, que según el INEC (2000) son 4'850.000 habitantes, la clase media que ha sufrido duramente los impactos de la crisis económica mundial y registran un acelerado y creciente proceso de empobrecimiento masivo; la clase de la oligarquía son pocas que acaparan gran parte de la riqueza nacional.

Grijalva (2002) manifiesta: **“La condición del país en vías de desarrollo, es la resultante clara, contundente e inevitable de la crisis económica y financiera a nivel mundial. Actualmente se ha agravado por la falta de exportaciones que impiden el desarrollo industrial, condicionando el avance tecnológico, desorganizándolo y deformando el estado y todas sus funciones”** (Pág. 85)

Con lo expuesto, se nota claramente que el problema de la modernidad y globalización constituye el reto para las Universidades del país, para formar Líderes y Gerentes Educativos que puedan manejar con eficiencia y eficacia todo establecimiento educativo, buscando la formación integral con calidad de educación de los estudiantes.

2.7. Fundamentación Metodológica

La investigación se basa en una metodología de análisis reflexión crítica y participación activa por parte de los involucrados en la problemática motivo de estudio para interpretar la información en forma holística.

2.8. Fundamentación Legal

El desarrollo de la presente investigación se basará en la siguiente base legal:

Sección II

DEL DIRECTORA Y SUBDIRECTOR/A DE LA R-CECIB

Art. 21.- Representación legal.

El Director/a es la primera autoridad administrativa y representante legal de la Red y tendrá a su cargo la gestión política, pedagógica y administrativa — financiera.

El director/a de la Red durará en el ejercicio de sus funciones el período de tres años y podrá ser reelegido/a por un periodo similar y por una sola ocasión.

Art. 22.- Funciones y atribuciones del Director(a):

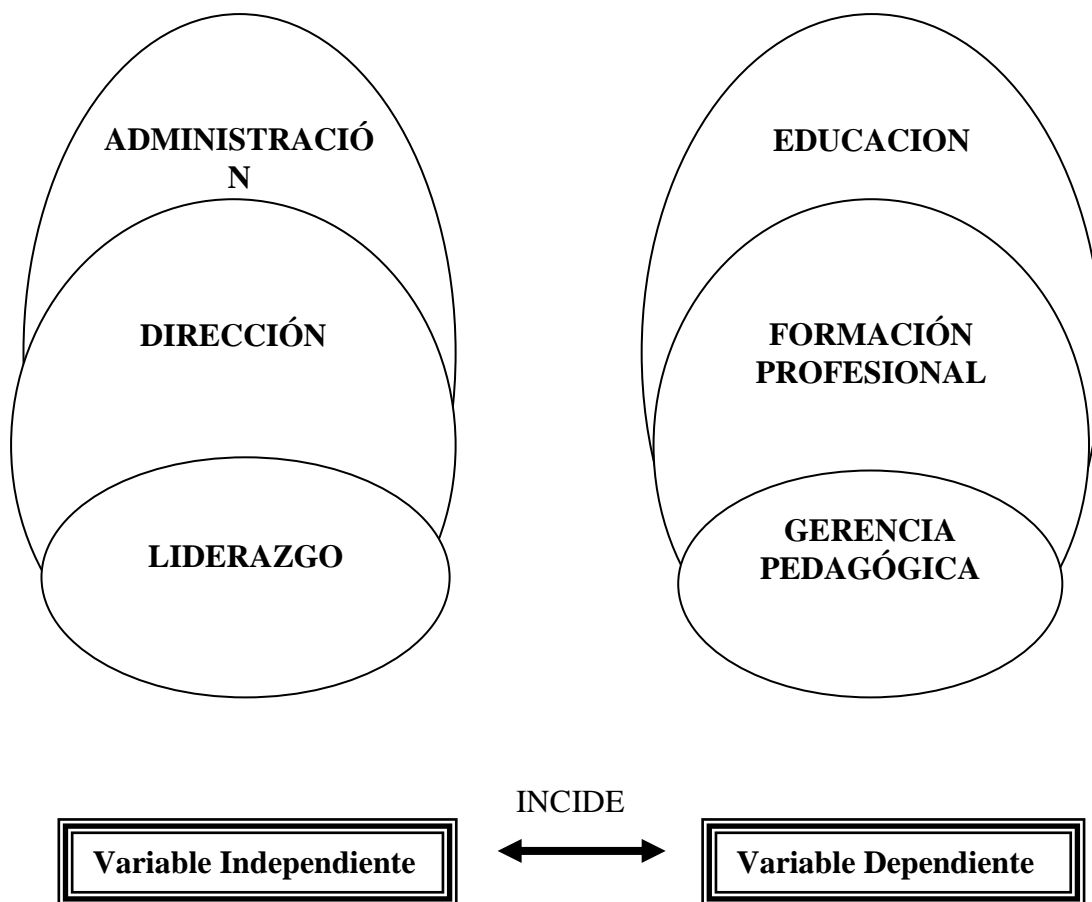
- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, el presente reglamento y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes y del Gobierno de Educación Comunitaria de la Red;
- b) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la red;
- c) Responsabilizarse de la planificación, dirección, asesoramiento y evaluar el cumplimiento de las políticas, fines y objetivos de la red, en coordinación con el Subdirector de la red y la DIPEIB o DEIBNA;

Elaborar el Plan Estratégico Institucional con la participación de educadores, padres de familia y comunidades beneficiarias, en coordinación con el/la Subdirector/ra para someterlos a la aprobación del Gobierno de Educación Comunitaria.

- e) Suscribir convenios y contratos con personas naturales o jurídicas, de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria, previa autorización del Gobierno de Educación Comunitaria;
- f) Ejecutar el gasto autorizado por el Gobierno de Educación Comunitaria y legalizar los pagos conjuntamente con el/la administrador/a financiero/a de conformidad con las disposiciones legales;
- g) Presentar un informe quimestralmente de las labores al Gobierno de Educación Comunitario, a la Asamblea General y a la DIPEIB o DEIBNA respectiva, o cuando estas la soliciten;
- h) Asegurar la participación de padres de familia, la comunidad, docentes, estudiantes y otros actores involucrados con el proceso y elevar sus demandas ante el Gobierno de Educación Comunitaria;
- i) Expedir nombramientos al personal administrativo y de servicio, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en este reglamento y la ratificación del Gobierno de Educación Comunitaria y poner en conocimiento de la DIPEIB o DEIBNA;
- j) Convocar previa resolución del Gobierno de Educación Comunitaria de la Red, a concurso de merecimiento y oposición para los cargos de Director, Subdirector y profesores de la Red. Dicha convocatoria contará con la autorización de la DIPEIB o DEIBNA respectiva;
- k) Conceder licencia al personal de la Red hasta por treinta días, de acuerdo a la ley, vacaciones o permisos al personal de la Red y directores de las CECIB de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias;
- l) Aplicar las sanciones disciplinarias a los docentes y personal administrativo de la Red, de conformidad con los procedimientos legales y reglamentarios;

- m) Aplicar estímulos y sanciones disciplinarios dentro de su competencia al personal directivo, docente, administrativo y de servicio, por causas determinadas por la ley;
- n) Autorizar las matrículas de acuerdo a la promoción flexible de los educandos conforme el MOSEIB; y la recepción de exámenes de conformidad con el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación;
- o) Nombrar profesores accidentales y sustitutos, previa autorización del Gobierno de Educación Comunitaria, aceptar renunciaciones y poner en conocimiento del Director Provincial o Nacional. Las renunciaciones de profesores titulares serán puestas en conocimiento del Director de la DIPEIB o DEIBNA, para su trámite de conformidad a este reglamento;
- p) Presidir el Comité de Adquisiciones;
- q) Convocar a la asamblea ampliada comunitaria, conjuntamente con el Presidente del Gobierno de Educación Comunitaria; y,
- r) Elaborar el reglamento interno del funcionamiento de la Red con la participación del Gobierno de educación comunitaria.

2.9. Categorías Fundamentales



Elaborado por: Lic. Rocío Acuña

Grafico #: 01

Constelación de ideas de la Variable Independiente

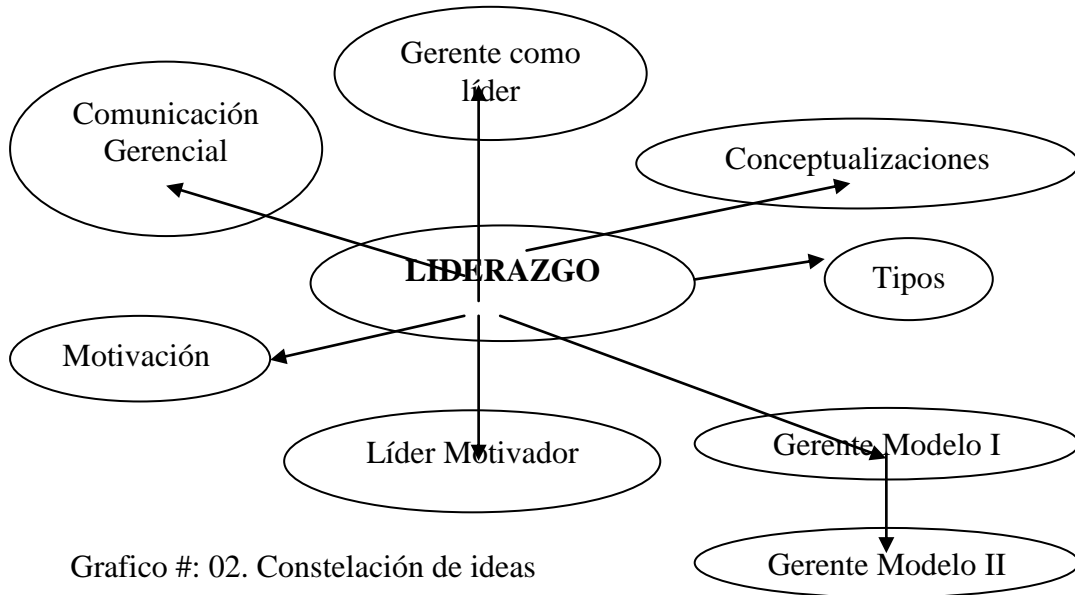


Grafico #: 02. Constelación de ideas

Constelación de ideas de la Variable Dependiente

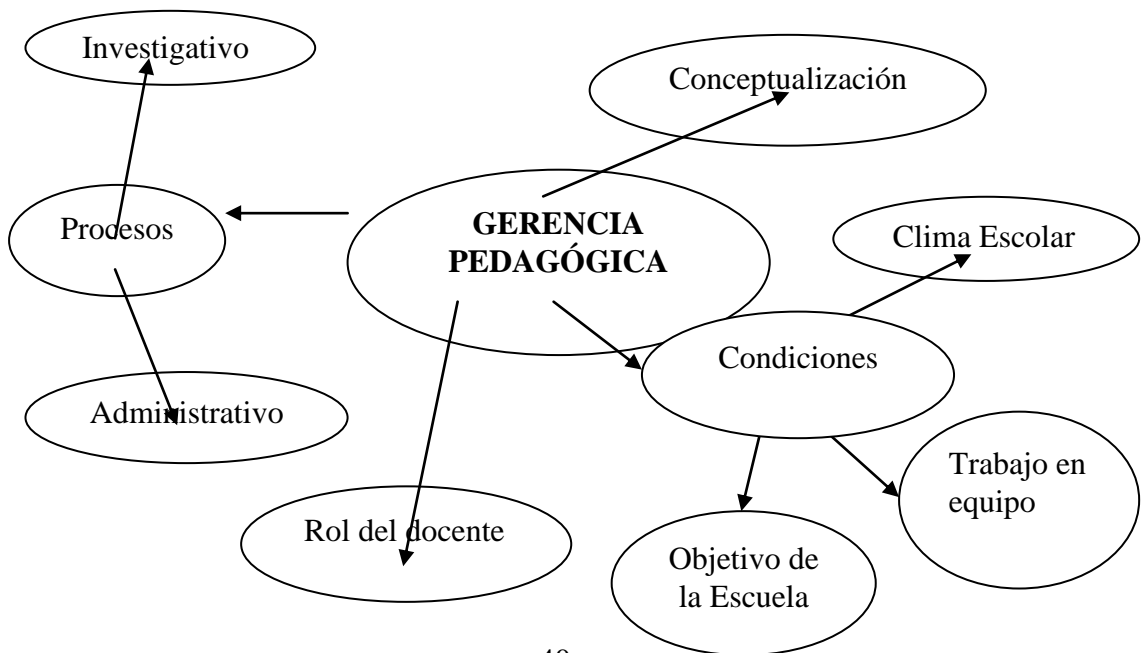


Grafico #:03. Constelación de ideas

2.9.1. Categorías de la variable independiente

Administración

CAJIAO H. (2000) “La administración es una disciplina social que tiene identidad propia y, por lo tanto, es un conjunto de principios y tácticas cuya aplicación permite realizar esfuerzos integrados de personas que utilizan medios y recursos para el logro de objetivos comunes” (Pág.238)

Para Freederick W. Taylor. (2000) “La Administración es una ciencia basada en principios, reglas y leyes claramente definidas, que le sirven de cimientos”. (Pág.86)

La administración es una actividad mental de pensar, intuir y sentir realizada por personas en un ámbito de organización. (Kast y Rosenzweig)

La administración es el proceso de diseñar y mantener la organización, en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia metas previstas (Koontz y Weihrich)

La administración es la actividad por la cual se obtienen resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros. (American Managament Asociación)

La administración es el proceso de trabajar con y a través de otras personas, a fin de lograr objetivos comunes de una organización formal. (Robert Bucheli)

Atendiendo los conceptos expuesto se puede concluir que la Administración es un proceso que utilizando la colaboración del esfuerzo ajeno y

coordinación adecuada de los recursos disponibles, sirve para conseguir los objetivos de un grupo social de la forma más eficiente,

La administración permite emplear con eficiencia los recursos humanos, financieros y materiales; es decir "Mínimo de recursos, Máximo de aprovechamiento".

La administración se hace efectiva a través del cumplimiento de las funciones gerenciales del planeamiento, organización, integración, dirección, ejecución, control y evaluación, éstas a su vez deben estar debidamente interrelacionadas para lograr los objetivos.

La Gerencia

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones.

Según PÉREZ (2002), la Gerencia **"es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional"** (Pág. 7).

El gerente en consecuencia es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.

De igual manera González (2003), señala: **"Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización"** (Pág. 17)

Desde la perspectiva educativa, Requeijo y Lugo (2002), precisan que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual

debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas.

Estas definiciones implican, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Por otro lado el gerente educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva técnica - docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país. Cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

A tal efecto, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización.

Es así, como la gerencia en toda organización educativa constituye un factor de primordial importancia por cuanto los actos técnico - docentes - administrativos que se desarrollan han de estar íntimamente relacionado con la

acción gerencial de la organización, el azar, las situaciones casuales y la improvisación son actos opuestos a la buena gerencia; razón por la cual el gerente de estas instituciones debe cumplir la labor de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

De lo expuesto, se puede decir que el gerente en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir las dimensiones gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Según STONER (2004), **la planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas** (Pág. 11).

En este mismo orden de ideas GONZÁLEZ (2003), expresa: **“La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mayor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos”**. (Pág. 64).

Los referidos autores destacan la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales para lograr las metas y los objetivos de una organización con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales.

Se evidencia igualmente que con una buena planificación se evita uno de los males enquistados en las organizaciones educativas, la improvisación, es decir, hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas. Desde esta perspectiva no se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran

presentarse en el accionar de la organización o empresa en pos de sus metas u objetivos.

Otro de los procesos importantes en la administración lo constituye la organización, según STONER (2004), **"Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización"** (Pág. 12)

De acuerdo a lo expresado Koontz (1994), dice que: **"El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles"**. (Pág. 24)

De lo acotado por los autores referidos, se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional. Para lograr este objetivo, es recomendable dividir a la organización en general en secciones o departamentos con el fin de lograr dinamizar la organización. A cada departamento se le asignaran responsabilidades particulares a ser cumplidas en el ejercicio de las funciones específicas. Entre estas secciones organizacionales, como es lógico, debe existir coordinación para asegurar que sus esfuerzos se conjuguen para lograr de manera general la eficiencia en la organización.

La gerencia, es otra de las funciones relevantes dentro de una organización, a través de ella los directivos establecen el carácter de la organización.

Para KOORITZ (2002), **"la dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración"**. (Pág. 25).

Por su parte STONER (2004), la dirección **"implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección"** (Pág.. 13).

Es notorio según lo expresado, que en esta etapa del proceso gerencial es donde los gerentes, establecen el carácter de la organización, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución. En esta etapa el gerente debe convencer a los demás a que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y organización.

Los directivos, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus subordinados a hacer sus mejores esfuerzos. Así que los que cumplen roles gerenciales deben también ser líderes eficaces, dado que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes proveen medios para satisfacer necesidades y deseos, implica además que en las funciones de dirección el gerente debe motivar a los subordinados y para ello es necesario una óptima comunicación.

Todas las etapas descritas anteriormente, se verían incompletas sin un riguroso proceso de control, el mismo consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. Al precisar sobre esta fase del proceso gerencial, STONER (2004), expresa: **"el gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas"** (Pág. 13).

De estas consideraciones, se deduce que el control es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y realizar los reajustes pertinentes.

En concordancia con lo sustentado, STONER Y FREEMAN (2004), consideran que se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las planeadas. De acuerdo a esto, la fase de control comienza precisamente donde termina la planeación. En fin el control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los trabajadores de la organización con los predeterminados y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente.

Al llegar a esta etapa tal como lo sugiere Mockler citado por Stoner y Freeman (2004), es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos:

- 1) establecer estándares de desempeño;
- 2) medir los resultados presentes;
- 3) comparar estos resultados con las normas establecidas; y
- 4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización por la vía más adecuada, lográndose los objetivos de la organización.

Características del Gerente Educativo

GONZÁLEZ (2003), señala **“La serie de funciones gerenciales descritas, exigen de parte del gerente condiciones y características básicas”**. (Pág.24)

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, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse. (p. 19)

No siempre los gerentes asumen al pie de la letra estas condiciones básicas aquí entran en juego los diferentes puntos de vistas, los valores y creencias de las personas que ejercen funciones gerenciales. Surgen así los estilos gerenciales,

La administración de las organizaciones educativas, está ciertamente condicionada por los estilos de comportamiento con que los gerentes orientan el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos gerenciales, dependen como ya se expresó de los supuestos, creencias y valores que los administradores tienen con relación al comportamiento del humano dentro de la organización. Esas suposiciones moldean no sólo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, se planea y organizan las actividades.

Es así, como en atención a todas estas funciones o dimensiones del proceso gerencial, el gerente asume un estilo para gerenciar la organización a su cargo. Estos estilos, GUÉDEZ (2005), los sintetiza en cuatro: uno autocrático, otro burocrático, un tercero desidioso y un último estratégico. El estilo gerencial autocrático según el autor citado, se enmarca en la tesis de que el gerente todo lo sabe y todo lo puede.

En consecuencia, su acción es totalizadora y omnipotente, pues tiene todas las respuestas posibles a todo tipo de problemas. El dispone, ordena todo conforme a su particular manera de entender las situaciones de una institución. No

delega ni interactúa ni reconoce ni forma parte de su personal- simplemente ordena y manda con prepotencia y autosuficiencia.

El segundo estilo coincide con el gerente burocrático, el cual ejerce sus funciones amparado por la seguridad de una normativa estable e inflexible. Este es el clásico gerente, que para tomar una decisión, precisa todas las normas, establece todos los antecedentes, asegura todos los controles, consulta a su jefe y, finalmente espera orden por escrito de sus superiores.

El tercer estilo de gerencia, se denomina desidioso y consiste en aquella acción que se administra según el criterio de dejar hacer y dejar pasar. Aquí se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento.

La gerencia estratégica, el último estilo gerencial descrito por GUÉDEZ (2005), adopta una perspectiva totalmente distinta, ya que las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. Cada una de estas alternativas se adopta según las condiciones de la persona supervisada y se ajusta a circunstancias temporales prevalecientes.

De acuerdo a lo señalado, el gerente educativo puede adoptar alguno de los estilos gerenciales descritos. Pero por encima de cualquier estilo, la gerencia debe convertirse en una acción transformacional, transaccional y creativa. Transformacional por cuanto el gerente debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. El éxito del gerente está en influir en los otros, consiguiendo ayuda para asegurar la misión, para favorecer la visión y para enriquecer los valores preestablecidos. Por ello el gerente debe asegurar que sus subordinados se forman y que asuman una madurez global que les acredite como sujetos de delegación y liberación.

Los méritos de la gerencia, supone la conveniencia de conocer al personal y de retribuir los méritos que ellos conquisten. El gerente debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes. A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes.

La dimensión transaccional, remite a aceptar que el hombre, el trabajador, el profesional, tiene en la personalidad distintos componentes que armonizadamente conforman un equilibrio mental. El gerente en consecuencia debe estar muy pendiente de esta situación, sobre todo si se toma en cuenta que ese individuo debe relacionarse con otros en la organización. El éxito de la empresa u organización depende de la relación armoniosa de sus integrantes,

Por último, la creatividad de la gerencia significa que ella no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni puede circunscribirse a normas inflexibles. Sobre todo debe prevalecer la acción creadora e innovadora del gerente para poder reaccionar y solventar problemas sin una receta en la mano, sino con creatividad e innovación,

El Liderazgo

KOONTZ, O'DONEL y otros (2005), señalan que **"el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás, para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales** (Pág. 467). Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

De igual manera, STONER (2005), expresa que se entiende por **"liderazgo gerencia] el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"** (Pág. 514).

Esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar ordenes y sugerencias del líder, este en el proceso del liderazgo debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante.

Por otra parte el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, esto no implica que los miembros del grupo no tengan poder, el cual pueden aplicar de distintas maneras,

Se infiere como tercer aspecto en la definición, la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras y finalmente la combinación de los tres primeros aspectos, reconoce que el liderazgo es cuestión valores. Esto implica que el líder debe ofrecer imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo; la ética y esta se aprende de las personas se admiran y se respetan. Es importante reforzar en este sentido, los ideales siempre y cuando sean sinceros.

Así como los autores referidos, existe un gran número que deben ser tratados puesto que aportan rasgos esenciales que un líder debe poseer para realizar una labor efectiva en las organizaciones educativas. SPIGMAN (2002), considera que la **"esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización"**. (p. 337)

Otro de las definiciones de liderazgo que son claves en el estudio es el de PÉREZ (2006), cuando señala: **"El liderazgo es el proceso dinámico de influir sobre los demás para seguir tras el logro de un objetivo común. El comportamiento de un individuo también puede influir cuando éste está involucrado en la dirección de las actividades de los seguidores"**. (Pág. 9). De

estas definiciones se desprende algo muy importante, el líder debe en todo momento debe tener presente que su actuación no va en función de su persona sino de una organización por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales, incorporándolas como parte del sistema de valores del individuo y del grupo.

Asimismo, se derivan de las conceptualizaciones formuladas que los líderes no nacen sino que se hacen así mismo mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimiento, y pericia producto del arduo trabajo. Es así como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros y ponerlos al servicio de la empresa a la cual se debe.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional. Para CHIAVENATO (2001), **"el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos"**. (Pág.137).

En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal. Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos.

A pesar de los abundantes estudios las variadas teorías sobre el liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. Las teorías sobre el liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos: (1) teorías de rasgos de la personalidad, (2) teorías sobre estilos de liderazgo o teorías de comportamiento, y (3) teorías situacionales o contingenciales de liderazgo. Las primeras, y más antiguas, se refieren a rasgos personales distintivos de los líderes- la segunda se refieren al tipo de cosas que hacen; y las últimas buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio.

En esta investigación se hace referencia al aspecto liderazgo como tópico central a ser estudiado en función de la gerencia pedagógica; es relevante entonces, definir las teorías que en relación a este tópico sustentan el estudio.

Los líderes son considerados eficaces y establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentra hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas. En esta teoría la conducta del líder será fuente de motivación en la medida que logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se seguirán para un rendimiento eficaz.

Tipos de Liderazgo

Actualmente los tratadistas del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías: Autocrático o coercitivo, Laissez-Faire o permisivo y el democrático, sin embargo en los últimos años se habla con insistencia del liderazgo situacional o contingencial.

Estas categorías están determinadas por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y el trabajo que ellos desarrollan, los intereses del grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

En relación al Liderazgo Democrático Brito citado en ASCANIO (2005), expresa que este tipo de liderazgo **"otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones"**. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlas a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

Por su parte LIENDO (2005), en lo que al liderazgo autocrático respecta, señala que este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos- esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático. En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados. El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno u otro caso' se está dentro de una situación de autarquía.

Al respecto BRITO citado en ASCANIO (2005), agrega, una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.

El autor en referencia, al caracterizar al liderazgo Laissez - faire, sostiene que el estilo está caracterizado esencialmente por el "dejar pasar, dejar hacer" en el contexto de la organización. El Gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello que se puede afirmar que es totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona.

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. El liderazgo situacional, orienta al líder a adoptar su comportamiento a diferentes situaciones. Asimismo, Díez (1994), distinguen cuatro estilos de liderazgo, entendiendo el situacional como el comportamiento que deben adoptar los líderes para enfrentar diferentes situaciones.

Los Gerentes Educativos en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

En la época actual, donde el objetivo del gerente es mejorar las relaciones humanas, la productividad de la organización educativa, el liderazgo situacional ha pasado a ocupar un sitio importante, no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, ni tienen la misma naturaleza; en consecuencia los gerentes deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o

actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados, en este caso los docentes.

Para esta investigación se considera como más adecuado de los estilos de liderazgo, el situacional, puesto que se adapta a cualquier circunstancia, y prevé diversidad de características. Dado igualmente que el recurso humano con el que se trabaja en una institución educativa es actualmente heterogénea, con diferentes necesidades de orden laboral y personal.

En atención a lo asumido, KOONTZ Y WREIGUICH (2004), dicen que en las teorías más recientes, se evidencia que los líderes eficaces diseñan un sistema que toma en cuenta las expectativas de los subordinados, la viabilidad de los motivos personales, entre otros factores, es decir, actúan como líderes situacionales.

En relación a los estilos de liderazgos SOTO (2003), sostiene que: **“Aunque existe una amplia gama de posibles comportamientos del líder, éstos pueden visualizarse en términos polarizados. El líder decide qué hacer e instruye a los seguidores cómo hacerlo (liderazgo no participativo), o el líder propicia que los seguidores operen libremente, dentro de los límites establecidos por los factores sobre los cuales no se tiene control directo (liderazgo participativo).”** (Pág. 127).

Asimismo, el autor considera que actualmente, cobra fuerza la creencia de que cierto estilo de liderazgo no siempre será efectivo. En las teorías situacionales o contingenciales de liderazgo se sostiene que aunque no existe la mejor, universalmente aplicable manera de liderizar, existen situaciones que apuntan a diferentes estilos de liderazgo y métodos específicos. Así, un líder efectivo será aquel que sea lo suficientemente flexible y capaz de adoptar el estilo más adecuado de acuerdo a la circunstancia particular, referida tanto al grupo liderizado como al contexto inter o extra organizacional. En suma, un líder cuyo comportamiento sea guiado por la palabra "depende".

En este sentido, Soto (2003), considera que **“los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles”** (Pág.128). Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos, adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias.

De acuerdo a lo expresado, AVILA (2000), propone dos modelos que muy bien pueden ubicarse entre las teorías contingenciales de liderazgo. A consideración de estos investigadores no hay un solo estilo de liderazgo que sea el más efectivo.

Cada estilo puede ser efectivo bajo ciertas condiciones. Por lo tanto, sostienen que los líderes efectivos son aquellos que son capaces de adoptar diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los requisitos de la realidad. Esto es lo que ellos llaman "liderazgo centrado en la realidad".

Ahora bien, para hablar de los Modelos 1 y 11 de Ávila se hace necesario aludir someramente, a los conceptos implícitos en ellos: la Teoría de Acción y Aprendizaje Organizacional.

La esencia del desempeño individual y del sistema social es la acción. La acción es el comportamiento cuyo significado es diseñado y construido por los actores para lograr las consecuencias pretendidas. Los individuos, y por su intermedio las organizaciones, logran la construcción de su realidad a través del uso de Teorías de Acción.

Las Teorías de Acción, de acuerdo a AVILA (2000), expresa **“Son teorías de diseño y de ejecución de acción y se utiliza por extensión para explicar el comportamiento de las organizaciones. La Teoría de Acción se constituye en la base para explicar los procesos de cambio, especialmente con los cambios**

relacionados con los esfuerzos que el hombre realiza cuando se propone modificar una situación presente”. (Pág. 2).

Según SOTO (2003), **"el fenómeno de no estar conscientes del origen de nuestras acciones es lo que AVILA, en sus análisis de la práctica profesional, conciben como la mayor fuente de continuos errores e inefectividad en esa práctica”.** (Pág. 128). De acuerdo a estos autores, la práctica profesional puede entenderse y mejorarse haciendo explícito el cuerpo de las reglas y principios que constituyen la teoría de acción del individuo.

La Teoría de Acción se ha de entender como un constructo mental, constituido por el conjunto de valores o variables rectoras, normas, supuestos y estrategias de acción que orientan la conducta del individuo. En la teoría de acción se puede distinguir dos dimensiones: la teoría explícita y la teoría en uso. La Teoría Explícita es la que el hombre suele comunicar cuando se le interroga sobre su comportamiento pasado o sobre lo que haría en determinadas circunstancias,

La Teoría en Uso por su parte, es la que un observador puede inferir del comportamiento real del sujeto. La Teoría Explícita a menudo contrasta significativamente con la Teoría en Uso la cual puede ser directamente observada o inferida del comportamiento real. Pero la Teoría de Acción no se limita al estudio individual, Ávila extienden la explicación de esta teoría al estudio del cambio organizacional.

En concordancia con lo expresado, Soto en (1993), dicen: **“Las organizaciones tendrían también una teoría de acción para dar sentido a sus funciones y a su comportamiento, es decir, teorías "explícitas" que dichas organizaciones anuncian al mundo y teorías "en uso" que podemos inferir mediante la observación directa del comportamiento organizacional. Con base a esta Teoría de Acción, Soto proponen una definición de aprendizaje organizacional”** (Pág. 19).

No todos los aprendizajes tienen el mismo significado o la misma profundidad. Ávila sostiene que los cambios que se producen pueden afectar la teoría de acción, individual u organizacional, en diferentes niveles. Ellos distinguen tres niveles de aprendizaje: aprendizaje de recorrido simple (single loop), aprendizaje de doble recorrido (double loop) y déuterio aprendizaje.

En criterio de Soto (2003), Los aprendizajes pueden ser poco profundos y relativamente fáciles de lograr como sucede cuando el hombre o la organización modifican sus estrategias de acción sin afectar los valores o variables gobernantes de su Teoría de Acción (aprendizaje de recorrido simple), aunque podrían ser aprendizajes profundos, complejos, difíciles y hasta dolorosos, como ocurre cuando el hombre o la organización se ven en la necesidad de modificar valores fundamentales de su Teoría de Acción (aprendizaje de doble recorrido)". (p. 2). El aprendizaje se refiere tanto a experiencias previas de recorrido simple como de doble recorrido.

En consecuencia SOTO (2003), definen "El aprendizaje organizacional como: **"toda modificación de la teoría de acción de una organización precedida de un esfuerzo colectivo ejercido con el deliberado propósito de provocar cambios en la organización y con resultados relativamente perdurables"** (Pág. 24).

Para AVILA (2000), existen dos modelos de Teoría en Uso. Los Modelos 1 y 11 se refieren a estilos de liderazgo más o menos favorables por el logro de aprendizajes profundos y perdurables. Los componentes de los modelos incluyen: Los valores o variables rectoras que los seres humanos anhelan satisfacer Las estrategias de comportamiento que utilizan para actuar y, también satisfacer las variables rectoras; y sobre la efectividad en la resolución de problemas. (p. 130).

Seguidamente se presentan, en forma sinóptica, los principales componentes de los dos Modelos. Como puede observarse, ni las variables

rectoras ni las estrategias de acción de un modelo son completamente contrarias al otro.

Cuadro N' 1. - Componentes de los ~los I y II de Teoría en Uso.

Modelo I	Modelo II
Valores o Variables Rectoras	
1. Definir las metas y tratar de alcanzarlas de manera unilateral (control unilateral) 2. Maximizar las ganancias y minimizar las pérdidas. (dominio, poder, autodeterminación) 3. Minimizar la manifestación o generación de sentimientos negativos (manipulación) 4. Asumir un conducta racional y minimizar la emotividad (racionalidad)	1. Disponibilidad de información valida (poder compartido colaboración objetividad) 2. Escogencia libre basada en información relevante 3. Compromiso interno con las decisiones tomadas (participación)
Estrategias de Acción	
1. Diseñar y manejar el entorno unilateralmente (manipular la información) 2. Aduñarse de la tarea y controlarla (controlar la tarea unilateralmente) 3. Protegerse a si mismo de manera unilateralmente (cuidar la “imagen”) 4. Proteger unilateralmente a los demás (proteger a “su” gen	1. Hacer del diseño y manejo del entorno una labor conjunta (compartir la solución de problema) 2. Hacer de la protección de si mismo de los demás una empresa conjunta. (clima de apoyo y reconocimiento) 3. Expresarse en términos de categorías directamente observables. (comportarse asertivamente)
Efectos	
1. Comunicación restringida 2. Actitudes defensivas de los individuos y de los grupos 3. La libertad de escogencia compromiso interno y asunción de riesgos considerablemente reducidos 4. Efectividad disminuida	1. comunicación libre 2. Disminución de las actitudes defensivas 3. Alta libertad de escogencia compromiso interno y asunción de riesgos 4. efectividad aumentada

Fuente: Ávila (2000).

Cabe considerar entonces, una comparación entre los estilos de liderazgo descritos por Ávila (2000), al principio, y los Modelos 1 y 11 propuestos por Soto.

Así podría asociarse el Modelo 1 con el estilo no participativo y el Modelo 11 con el estilo participativo.

Cuando el líder en una organización es percibido como autoritario, competitivo, que busca controlar las tareas y a la gente, defensivo, con miedo a manifestarse vulnerablemente y a expresar sus sentimientos, este líder refleja un estilo Modelo 1, las relaciones interpersonales y grupales que genera son más defensivas que facilitativas. El sentido de compromiso le viene de fuera. Enfatiza diplomacia y dominio centrado en poder y rivalidad. Tiene poca libertad de elección, poco compromiso interno y asume pocos riesgos. El aprendizaje que se da en un individuo así es autolimitante y de recorrido simple

Gerente Modelo I

Este gerente se considera "Líder" de su departamento. Es una persona bastante misteriosa y considera que es su rol y su responsabilidad el tomar las decisiones

Importantes él mismo (a menudo en privado) y asegurándose que las mismas sean llevadas a cabo. Tiene bastante de político y es extremadamente hábil en la persuasión y la manipulación de los otros hacia su punto de vista. Muchos lo ven como persona bastante fría porque no es dado a expresar sus propios sentimientos, y a menudo resulta difícil precisarlo sobre puntos específicos. Sin embargo, es extremadamente protector y fiel a su propio personal y no tolera chismes del personal sobre sus colegas.

Gerente Modelo II

Este gerente se considera coordinador del departamento. Es abierto y cooperativo. Ofrece de buena gana sus propias ideas sobre asuntos importantes para la discusión, con datos para apoyarlas, e invita a comentarlas. Les disgustan las ideas triviales y constantemente pide a los colegas sustanciar sus opiniones.

Sin embargo, busca consenso y toma decisiones en conjunto. Aún cuando no interfiere en asuntos personales, le hace saber qué opina de uno profesionalmente y no evade situaciones difíciles. Cuando hay problemas, siempre busca maneras para ayudar en vez de culpar a otros y proteger su propia posición.

En opinión de Soto (2003), **"El comportamiento acorde con el Modelo 11 sería de inmensa ventaja puesto que ayudaría a los académicos a confrontar problemas difíciles, explorar posibles soluciones y, lo más importante, implementar el curso de acción acordada en conjunto"**. (Pág. 132).

Se está consciente de que el cambio a nivel organizacional, tanto por influencias externas como internas, es ineludible. Este cambio, a su vez, está condicionado por los cambios a nivel individual. Y el cambio a nivel individual es imprescindible. Se debe reconocer que el por qué se hacen las cosas, en definitiva determina el cómo se hacen. Si se cambian los supuestos (por qué), se puede cambiar el estilo (cómo).

Para cambiar el comportamiento característico del Modelo 1 por otro más efectivo, Ávila en Soto (2003), consideran que "el entrenamiento no debiera ser enfocado directamente sobre el comportamiento, sino:

2. Haciendo explícita la teoría en uso, y
3. Entendiendo las consecuencias de usar esa teoría en la práctica para luego desarrollar un nuevo comportamiento" (p. 137). Dicho en otra forma, el entrenamiento se iniciaría por comprender la teoría en uso propio para luego cambiarla.

Liderazgo Motivador.

Cuando se hace referencia a cargos gerenciales, de inmediato se piensa en mando pero esta acción lleva implícita la autoridad compulsiva para requerir la acción de otros, en este caso de los docentes, y que la conducción de una organización educativa requiere más que "ordenes" para ser satisfactoria.

Al respecto TEJERA citado en el Manual de Procesos Administrativos de la U.P.E.L. (2006), dice: **“El mando parece ser una dirección incompleta. Esta última presume, en efecto, el aprovechamiento de los objetivos de una orden por parte de los subordinados y su conformidad con ella. Se logra esto mediante explicaciones (acción de "exponer", la cual toma tiempo naturalmente). Se "manda" para ahorrar el tiempo a los esfuerzos que requiere "dirigir". es por tanto, un sustituto de dirigir - pero con grandes limitaciones - por carencia de capacidad conductiva o motivadora”** (Pág. 105).

Las nuevas concepciones directivas han erradicado esa autoridad y la han sustituido por una función motivadora, a través de la cual el recurso humano con su personalidad y potencialidades pueda desempeñarse plenamente en sus labores administrativas y técnico - docentes, y evaluar sus propias realizaciones mediante las normas imperantes.

En relación a lo expresado, SPIGMAN citado por Meza (2004), considera que: **“la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias venidas de la organización”** (Pág. 44).

El líder en consecuencia, debe ser una persona que va más allá del simple funcionario que impone o da órdenes, que manda en atención a imposiciones que recibe de manera mecánica de sus superiores y las convierte en ordenes para que sus subordinados a su vez la cumplan al pie de la letra.

El gerente líder debe cambiar esta actitud de omnipotencia y establecer un criterio directriz con una carga interactiva y motivadora, sustituyendo el viejo concepto de controles extremos y externos por otros sistemas más efectivos de

control interno, que hagan que se trabaje no porque otra persona quiera, sino porque el mismo decide que tiene que hacerlo, porque está convencido de la importancia de su desempeño y de la organización a la cual se debe- actuando en otras palabras como un hombre de convicción y libre.

La situación del mando por la concepción de dirección administrativa, y mejor aún por la de liderazgo, viene también a hacer hincapié en, que para conducir o motivar a la gente, se requiere algo más que manejarla; se necesitan conceptos básicos sobre las potencialidades y atributos del subordinado. La gerencia así entendida, se basa en que la gente quiere trabajar. No se puede suponer que no quiere laborar. La mayor parte de la gente se desintegra física y moralmente sino trabaja.

Partiendo de estas premisas el gerente como líder debe tener presente que la motivación es esencial, el que dirige debe crear y conservar el entusiasmo de los trabajadores hacia sus labores, manteniendo buenas relaciones humanas y una elevada moral del grupo. Estas habilidades para guiar, conducir y dirigir tomando en consideración, alejan al gerente de la concepción tradicionalista de "ordenar intempestivamente" y lo definen como un líder motivador.

La Motivación

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según STONER (2006), **"motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hacer que la gente funcione"** (p. 484).

Para llevar a efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas: se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en

las organizaciones. Todos estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la motivación.

Desde la perspectiva educativa, los gerentes tienen un gran reto. La motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el por qué. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

La motivación se ha calificado como uno de los procesos más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Simple por cuanto las personas se sientan básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzcan recompensa. Por lo tanto motivar a alguien debe ser fácil;

Simplemente hay que encontrar lo que desea y colocado como simple recompensa.

Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad del proceso motivacional.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra podría considerarlo como inútil, insignificante. Las personas difieren enormemente en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito.

Por ello se podrá observar que la actividad que una persona considera clave para conseguir el éxito, quizá sea vista por otra como imposible.

De acuerdo a estos razonamientos, la clave para que una organización obtenga el éxito, cualquiera sea su propósito, es poseer gerentes conscientes de la complejidad del proceso motivacional, sólo de esta manera, analizándola como un

hecho de la vida y conociendo las estrategias se podrá lograr que las personas hagan las cosas para lo cual están ocupando un puesto.

Para precisar la importancia de la motivación, es necesario profundizar más sobre el tópico a objeto de estudiar en detalle cada factor, cada estrategia a utilizar para motivar al personal sea cual fuere la naturaleza de la organización.

La conducta humana es el efecto recíproco de dos fuerzas, las extrínsecas, es decir, las provenientes del mundo exterior y las intrínsecas, las que desencadenan

En el interior mismo del ser humano. Las primeras, tal como se les conoce a través de la percepción, se componen de objetos personas y partes del organismo, fuerzas y movimientos, todo organizado en lo que se denomina mundo real.

Delimitado por la epidermis, se encuentra el segundo medio, el ambiente orgánico interno, es decir, el dominio de las células que nacen y mueren, de los cambios del metabolismo, de las reacciones internas y de los estados fisiológicos. De ambos reinos se derivan los factores que condicionan la motivación.

Conscientes de estas fuerzas, de estos factores externos e internos que confluyen para alentar la conducta del individuo, el gerente debe tener amplios conocimientos sobre las teorías y modelos que han sido propuestos por estudiosos de la conducta humana.

Aunque todas las teorías de la motivación poseen elementos que pueden constituirse en sustentos para el presente estudio. Se consideran fundamentales, las pertenecientes a la perspectivas contemporáneas de la motivación. Landy y Becker citados en Stoner (2006), clasifican a los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en cinco categorías: la teoría de las necesidades, la teoría de las expectativas y la teoría de las metas. (p. 491-492).

De las teorías mencionadas sirven como sustento al estudio, la teoría de las tres necesidades, Atkinson citado por Stoner (2006), en relación a la misma dice: Las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de afiliación, o asociación estrecha con los demás.

La necesidad de logro, guarda relación con el grado de motivación que tienen las personas que ejecutan las tareas laborales" (p. 492). A las personas con mucha necesidad de logro les gusta asumir responsabilidades para resolver problemas; tienden a establecer metas propias con un grado moderado de dificultad y correr riesgos para alcanzar dichas metas; además valoran mucho la retroinformación sobre la calidad de su actuación.

La necesidad de afiliación, se refiere a la tendencia del ser humano de trabajar cerca de otras personas que consideran sus compañeros, lo cual es positivo para las organizaciones porque en equipo pueden alcanzar las metas con menor esfuerzo y en menos tiempo.

La necesidad de poder, se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta necesidad puede guardar relación con la forma como las personas manejan el éxito o el fracaso. El miedo al fracaso, y la erosión del poder particular, puede ser un motivador importante para algunas personas.

La teoría de la equidad, de acuerdo con Stoner (2006), se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación es la evolución individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. Las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo en proporción con el esfuerzo que realizan. Esta situación implica que si otros obtienen mejores resultados con menos esfuerzos se hablará de justicia, y en este caso el afectado tratará de corregir el estado de iniquidad reduciendo su esfuerzo, cometiendo faltas de inasistencia o renunciando.

La teoría del reforzamiento, es otra de las teorías en la cual se sustenta el estudio.

Según Stoner (2006), este enfoque se basa en la Ley del efecto", es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la negativa tiende a no ser repetida. Según la teoría de los refuerzos, una persona está motivada cuando responde a estímulos con patrones de conducta consistentes en el tiempo. Esta teoría, representa una forma de vincular la motivación con las conductas.

Existen cuatro métodos comunes para modificar la conducta: con el esfuerzo positivo se fomentan o refuerzan las conductas deseables por medio de consecuencias positivas como aumento o una facilitación. Con el aprendizaje por elusión, los empleados cambian la conducta para evitar las consecuencias desagradables, por ejemplo las críticas o una evaluación baja. Para detener una conducta, el gerente puede aplicar la extinción, es decir, la ausencia de refuerzos.

También podría recurrir al castigo, a la aplicación de consecuencias negativas, estos van desde la crítica hasta la reducción de sueldos o el despido.

Todas estas teorías con su correspondiente adaptación, se deben constituir en las directrices motivacionales de las instituciones para mejorar el desempeño técnico - docente - administrativo y por ende el mejoramiento de la calidad de la educación. Sólo con un personal docente altamente motivado por el trato dado por los gerentes, por las expectativas, por el reconocimiento de su esfuerzo y el refuerzo de las conductas positivas, será posible fomentar y mantener un clima organizacional que permita el cumplimiento cabal de las metas de la organización.

La Comunicación Gerencial.

El gerente que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas

KOONTZ Y O'DONNEL (2005), señalan que **"una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas"** (Pág. 682). De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución.

La comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre los gerentes y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan personas y el arte de gerenciar tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

En virtud de lo señalado, por Fernández; (2002), dice que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con la organización, cubriendo los conflictos inevitables que se presentan, y los mecanismos diversos que deben ser utilizados para que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados a través de actividades directivas.

Dentro de este orden de ideas, TOVAR (2006), señalan que la comunicación sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo. La comunicación se constituye así en un factor que incide

directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde reine la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados. Su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento y, a la vez tenga la posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido.

Diversos son los tipos de comunicación que se encuentran en una empresa u organización. Los autores citados anteriormente, se refieren a la comunicación formal e informal, ascendente y descendente. La comunicación formal la conciben como la que se lleva a efecto a través de canales establecidos y oficialmente reconocidos, dentro de ellos se pueden mencionar, las entrevistas, las reuniones de departamentos, entre otras. A la comunicación informal se le designa comúnmente rumor, y existe la desventaja de que presenta la posibilidad de distorsionar la información, enrarecer el clima organizacional, romper las relaciones humanas y crear un clima que se dirija en contra de la consecución de los objetivos organizacionales.

La comunicación descendente, es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza la alta gerencia para comunicarse con los subalternos,

Por su parte la ascendente actúa en sentido contrario, aquí los subalternos se comunican con los gerentes. El gerente en este tipo de casos particular debe aflorar todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y en base a ello, tomar las decisiones que le sean pertinentes. El gerente en estas circunstancias debe ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas, que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización.

En virtud a lo expresado en párrafos precedentes, la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones,

según lo expresa Chacón (2006), debe encaminarse a buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desanimo. (p. 276).

En fin, por todo lo acotado, es imposible prescindir de la comunicación en una organización. Por el contrario, es necesario contar y estructurar un sistema comunicacional que permita a los gerentes - gerentes, gerentes - subalternos una fluida, precisa y clara información, puesto que esto contribuye al logro de las metas institucionales y por consiguiente al éxito de la misma.

El Gerente como Líder

En esta parte del estudio se manejan dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su evolución. De esta manera han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan seguidamente.

En atención a lo acotado, RUBIO (2005), al referirse a las dos definiciones, expresa: "**Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden**" (Pág. 68).

Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto ulterior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Por su parte, PÉREZ (2006), señala: '**La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la**

organización" (Pág. 10). Para efectos del estudio se asume que gerencia es diferente del liderazgo pero no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Lo que si está claro es que el Gerente Educativo, debe ser un líder. Es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras entre otras y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización este debe ser un líder que tome muy en cuenta el recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad.

Al respecto CHIAVENATO (2002), expresa: **".La influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos"** (Pág. 137). Implica esta reflexión que el Gerente Educativo como líder de una institución y en su Comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

Se establece así la importancia de un gerente en una organización educativa puesto que es el ductor, el motor, el profesional que haciendo uso de su conocimiento y su inteligencia ejerce funciones que propenden las metas institucionales. Muchas son las investigaciones que han dedicado parte de su acción al estudio de los comportamientos de los individuos con las organizaciones y el efecto de la conducta de quienes dirigen el funcionamiento de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los aspectos que se ha considerado relevante estudiar, lo constituye sin duda alguna el tipo de liderazgo puesto en práctica para que la Gerencia Educativa sea efectiva.

Cada individuo en el desempeño de sus funciones gerenciales, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderizar. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros. Peña (1990), lo define como: "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" (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.

2.8.2. Categorías de la variable dependiente

Educación

La educación es una necesidad humana intelectual que está dentro del área social que debe ser atendida por el estado como prioridad nacional.

Etimológicamente, la palabra educación procede del latín educare que significa criar, nutrir o alimentar- y, exdúcere que equivale a sacar, llevar o conducir desde dentro hacia fuera.

Actualmente se define a la educación como un proceso para adquirir, transmitir y acrecentar el bagaje cultural de la sociedad a fin de perpetuar su propia existencia y su continuo desarrollo.

Es también un proceso continuado que desarrolla integralmente el potencial humano, incrementando la libertad y responsabilidad de la persona.

Una de las formas de clasificar a la educación es por su dirección e intencionalidad.

Por su dirección la educación puede ser: heteroeducación o autoeducación

Por su intencionalidad la educación puede ser: cósmica o sistemática

Otras definiciones de educación son:

- Proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra: está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.
- Proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.
- Proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad.
- La Educación se comparte entre las personas por medio de nuestras ideas, cultura, conocimientos, etc. respetando siempre a los demás.

Otras clasificaciones de la educación son:

- Formal, no formal e informal.
- De adultos, especial, física.
- La que se recibe de la familia y la especializada que se imparte en la escuela

Formación profesional

Por formación profesional se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida.

Para ello, y dependiendo de la especificidad de cada país, suelen encontrarse dos subsistemas de formación profesional:

- **Formación Profesional Específica (FPE) o Inicial:** destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.
- **Formación Profesional Continua (FTE):** destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo que desempeña u optar a otro, lo que en definitiva se resume como un aumento de su empleabilidad.

En el Ecuador, la formación profesional inicial de los docentes la llevan a cabo las Universidades y los Institutos Superiores Pedagógicos, difiriendo los títulos y duración de la carrera.

Gerencia pedagógica

Para hacer una valoración sobre la gerencia pedagógica, desarrollada en el centro educativo objeto de estudio, se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término "Gerencia Pedagógica".

Nano de Mello (2000) destacando el objetivo de la gerencia pedagógica en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gerencia pedagógica como eje central del proceso educativo.

Por otra parte SANDER VENNO (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la práctica pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que esta en contacto directo con sus alumnos después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los Alumnos.

Es por ello entonces que en estos tiempos donde la tecnología de la información y la educación y la competitividad nos obligan a desarrollar procesos pedagógicos acorde con las exigencias sociales, de ahí que los docentes no solo deben preocuparse por enseñar, sino por formar alumnos capaces de sobrevivir en una sociedad de la información del conocimiento múltiples y del aprendizaje continuo, para esto se necesita una gerencia pedagógica capaz de crear condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje.

Lo anterior no se da de manera automática pues se requiere crear una estructura que permita el trabajo colegiado desde una racionalidad estratégica y comunicativa, así como formas de evaluación del trabajo colegiado, la rendición de cuentas y al mismo tiempo, en cada centro educativo, una dinámica dialógica que construya la innovación desde las situaciones cara a cara, que ofrezcan soluciones a problemáticas concretas que afecten al colectivo escolar.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gerencia interna en las escuelas misma que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión.

En el trabajo colegiado es importante también observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse

como un autentico equipo de trabajo. Los momentos de intercambio colegiados, son un soporte del esfuerzo por trabajar en equipo y construir las bases del conocimiento así como las acciones y disposiciones diarias que definirán las estrategias a futuro, esto es construir desde el trabajo cotidiano la escuela que se quiere.

Se requiere por otra parte, hacer frente a los problemas fundamentales del espacio educativo, ser claro y prácticos, promover en entendimiento, la conciencia y la acción comunicativa en las propuestas requeridas de naturaleza tanto individual como colectiva. Es importante señalar que tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de los docentes ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son compatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar la escuela.

De acuerdo con una propuesta de gerencia basada en un modelo participativo, tanto los grupos de docentes y directores, deben procurar derribar los muros del aislamiento entre ellos, promover y respetar, al mismo tiempo, el desarrollo individual propio y de los demás. Esto representa un reto mas para la gerencia escolar.

Condiciones necesarias para la Gerencia Pedagógica:

En estudios realizados por la doctora Scimelkes durante el año 1990 basado en una revisión extensa sobre la eficacia y eficiencia de la escuela demuestran que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa, son escuelas que en su práctica demuestran trabajo en equipo, sus integrantes fijan o establecen objetivos y metas comunes demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

Retomando el objetivo de la gestión educativa centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes la práctica pedagógica deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres:

a) El Clima Escolar:

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la práctica pedagógica

b) El Trabajo en Equipo:

Trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución. Se requiere que esa distribución de tarea cumpla ciertos requisitos:

- En primer lugar, estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el

trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo. El acuerdo es en este caso determinante para la fijación de metas y la distribución de las tareas. Este es uno de los obstáculos por el que las escuelas, no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes no se pueden poner de acuerdo.

- En segundo lugar, estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo, Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes. Cuando alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención. El liderazgo en estos casos juega un rol determinante ya que puede hacer crecer o frenar la conformación del equipo.
- En tercer lugar ningún equipo se forma por decreto. El trabajo en equipo artificial, la balcanización o el trabajo en equipo fácil, son ejemplos claros del reto que implica sentirse parte de un equipo y del valor que tiene para los integrantes, nutrir con sus acciones diarias los lazos que los unen.
- En cuarto lugar, necesitamos formarnos en y para la colaboración. una de las razones por las que nos cuesta trabajo fomentar el trabajo en equipo en nuestros alumnos es quizás, la falta de habilidades para hacerlos nosotros mismos. Por años el sistema educativo nos ha formado en el individualismo y la competitividad, anulando las posibilidades de apoyo y ayuda mutua en nuestros años de estudio. Ningún maestro, puede fomentar el trabajo en equipo con sus alumnos si no da muestras, con sus acciones de que él o ella esta haciendo equipo con sus colegas. Los docentes también tienen necesidades de seguir aprendiendo y en este campo, falta mucho por recorrer.

- Por último necesitamos aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales- en el entendido de que la fortaleza del grupo escriba en las potencialidades individuales. En este proceso, la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela el objetivo de la institución es más poderoso que los objetivos individuales a la suma de estos.

c) Centrar la atención en los objetivos de la escuela:

Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa, Este fenómeno se agrava cuando el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las escuelas. Para muchos el prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento en horario y disciplina de los alumnos o el acatamiento de órdenes de las autoridades. En estos contextos, el aprendizaje y la enseñanza han pasado a segundo término. La muestra más clara es el tiempo efectivo que se dedica a ellos.

Por desgracia, existen muchas escuelas y maestros que en el afán de sobresalir en las estadísticas o actividades de zona o sector, dedican mucho tiempo a preparar a un grupo determinado de alumnos para los concursos académicos, deportivos, culturales o sociales, pierden de vista que su compromiso como institución es la formación de todos sus alumnos de manera integral, lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos. Una escuela de calidad es aquella que logra el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus alumnos y no solo la que obtiene los primeros lugares en los concursos y actividades. Incluso dentro de la escuela, muchos maestros dedican sus esfuerzos e invierten sus energías en actividades que poco tienen que ver con el aprendizaje de los estudiantes.

Rol del Docente en la Práctica Pedagógica:

El papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículo,

En el modelo pedagógico curricular el docente es considerado como un mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos.

Como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y alumnos, forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa. En este rol el docente es un mediador entre los alumnos y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo; el docente como mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de análisis y síntesis sustentadas en una acción reflexiva sobre lo realizado y lo que se puede realizar.

El docente como mediador tiene que estar en capacidad de proporcionar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales a los alumnos desde su posición de enseñar a pensar y aprender a aprender, a fin de apoyar en la construcción del conocimiento y en la realización de actividades que favorezcan el desarrollo del perfil de competencias esperado, todo esto, en función de las demandas que surgen de las múltiples y cambiantes situaciones del entorno, de esta forma participa en la configuración de procesos curriculares, dentro de metodologías integradoras y específicas estrategias de aprendizaje.

El docente como mediador atiende a los distintos tipos de conocimientos que implica el aprendizaje: (a) conocimiento declarativo sobre los procesos de aprendizaje el cual lleva implícito un conocimiento conceptual de los contenidos a

dominar. (b) conocimiento procedimental referido a como llevar a cabo los procesos requeridos para un dominio operacional, que es en esencia un contenido cognitivo y psicomotor. (c) conocimiento actitudinal sustentado en contenidos sobre los valores, intereses y eticidad que guiarán los procesos.

En la enseñanza la mediación fortalece los vínculos socioemocionales, morales y cognitivos para observar, comprender y mejorar el aprendizaje en los procesos de mediación, la actividad del docente se desplaza hacia el alumno, eje central de la acción; el saber hacer de la acción se concreta por el aprendizaje de técnicas a través de experiencias, talleres, simulaciones, ensayo de trabajo colaborativo, entre otros.

La mediación implica la inducción a la acción a través de vivencias interactivas en la involucración de los estudiantes en procesos de aprendizajes; planteo de respuestas a través de interrogantes propuestas por el alumno para su resolución; todo ello en atención a la mediación facilita la aproximación al objeto de estudio mediante el desarrollo de experiencias, desde los cuales lo asimilado y discutido es mejor aprendido, a través del análisis y uso diario de nuevos elementos en el aprendizaje se pueden alcanzar niveles mas elevados de conocimiento.

El rol del docente como investigador implica la búsqueda de información a todo nivel, docentes, alumnos, padres y representantes en actividades de revisión de materiales de discusión de sus pertinencia en los proyectos planteados, la interacción constructiva sobre los contenidos tratados conlleva al análisis, interpretación y cotejo en el proceso de trabajo hacia la integración de los diversos elementos que permiten conformar el proyecto como producto.

Los proyectos educativos generados en el aula obligan al docente a considerar la investigación como actividad práctica orientada a la búsqueda de conocimientos ya establecidos a fin de conocer más sobre un hecho concreto que permita el planteo de nuevas visiones, adecuación a un contexto, resolución de problemas, e introducir cambios y sumar esfuerzos para que estos se concreten.

Según Corrales Jiménez (2004), el abordaje y concreción de proyectos educativos en el aula, demandan a los docentes convertirse en investigadores de su propio quehacer cotidiano, en especial si asumen una actitud crítica y experimental con respecto a su trabajo en el aula. Sin embargo, el docente necesita apoyo en el intento de generar una nueva cultura de investigación en la escuela. Esta acción de investigación debe concentrarse en la interacción, utilizando preguntas y respuestas, cambios de temas, comentarios evaluativos entre otros.

La acción de investigación conjuga el ser, conocer, hacer y convivir en un proceso dividido en fases que implican familiarizarse con la información, revisiones constantes, discusión de temas, cambios de acción y de rutina, se generaliza la participación y se acoge el proyecto por parte del colectivo; entre todos revisan las regulaciones o normas, acuerdos y reglas, entre una actividad y otra.

En opinión de Corrales y Jiménez: 'Los docentes investigadores reconocen que el proceso de enseñanza aprendizaje es muy complejo, en el cual intervienen distintas variables los educadores investigadores pueden realizar acciones en el proceso enseñanza aprendizaje de forma sistemática'. Esto implica que estos docentes se puedan dar cuenta de que uno de los objetivos de la investigación en el aula, es documentar el modo en que ellos enseñan y en el que los estudiantes aprenden.

Los proyectos de investigación educativa permiten al docente desarrollar competencias para la indagación socioeducativa, además de la oportunidad de observar, reflexionar, hacerse preguntas e interpretar la información, generándoles conocimientos en su desarrollo profesional y mejoramiento en los procesos de la gerencia pedagógica en la Educación Básica.

Procesos que apoyan la Gerencia Pedagógica:

Proceso Administrativo:

Los procesos administrativos de la institución educativa tienen como un fin último asegurar las condiciones para favorecer el desarrollo del estudiante. A través de la gestión administrativa se planea, se organizan los equipos de docentes, se disponen los recursos, se ejerce control y se dirige la evaluación de los procesos curriculares.

Procesos de investigación:

La investigación es fuente de nuevos conocimientos y por lo tanto motor de desarrollo en la institución educativa. La investigación científica aplicada a los procesos curriculares parte de la fundamentación teórica y su contrastación con la realidad pedagógica para descubrir los problemas y diseñar modelos de interpretación e intervención. Esto permite descubrir el conocimiento necesario para mejorar la comprensión y la implementación de nuevos sistemas curriculares a fin de obtener mejores resultados en la formación del estudiante como persona íntegra y competente. Entre los aspectos en los cuales se puede adelantar investigación curricular se encuentran: relación entre logros, indicadores y destrezas, interdisciplinaridad e integración curricular, diseño y desarrollo de experiencias pedagógicas y modelos pedagógicos.

3.9. Formulación de hipótesis

El Liderazgo Motivador mejora la Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica "CENEDI" del cantón Ambato.

3.10. Señalamiento de Variables

3.10.1. Variable independiente

El Liderazgo

3.10.2. Variable Dependiente

Gerencia Pedagógica

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuali-cuantitativa; **cualitativo** porque se interpretó y analizó una problemática socio educativo y cuantitativo porque se procesaron datos numéricos estadísticamente.

3.2. Modalidad básica de la investigación

Se empleó las siguientes modalidades:

Investigación Bibliográfica.- Permite al investigador sustentar bibliográficamente las variables para de esta forma estructurar la fundamentación teórica, valiéndose de libros, textos, revistas, periódicos, e Internet.

Investigación de Campo.- Porqué se investigó en el lugar de los hechos, recopilando la información a través de la técnica de la encuesta.

Investigación de Intervención Social

Dentro de la investigación, cuando se emplea dos o más modalidades se conoce como proyecto factible o de intervención social.

Proyecto Factible según la HERRERA, Luis, y otros (2006):

“Es una modalidad particular de investigación, que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar los problemas, requerimientos,

necesidades de organizaciones o grupos sociales específicos; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades. En la estructura del proyecto factible deben constar las siguientes etapas: Diagnóstico de necesidades, y Fundamentación teórica de la propuesta, procedimientos metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre su viabilidad y realización del proyecto, y en caso de su desarrollo la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de los resultados.(Pág.137).

3.3. Niveles o tipos de investigación

3.3.1. Investigación Exploratoria.

Se lo emplea porque permite a la investigadora ponerse en contacto con el problema que esta sucediendo en el Centro de Educación Básica “CENEDI”, con la falta de Liderazgo dentro de la Gerencia Pedagógica, para lo cual recopila información primaria a través de técnicas como la observación y la entrevista.

3.3.2. Investigación Descriptiva

En este tipo de investigación la persona que realiza el trabajo detecta el comportamiento del problema frente al contexto, como lo afecta, como se comporta, en este la recopilación de la información se lo hace mediante la aplicación de técnicas debidamente estructuradas como por ejemplo la encuesta con un cuestionario técnicamente preparado.

3.3.3. Investigación Correlacional

La investigación Correlacional permite ver el grado de relación y coherencia que tiene la Variable Independiente: El Liderazgo y la Variable Dependiente: Gerencia Pedagógica en el Centro de educación Básica.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. En muchos casos, no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en que se recurre a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio.

La población considerada para la investigación consta de 62 docentes del Centro de Educación Básica “CENEDI”, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro #: 02

AÑO DE EDUCACIÓN BÁSICA	NUMERO
Docentes de Primero de ED. Básica “A”	3
Docentes de Primero de ED. Básica “B”	3
Docentes de Segundo de ED. Básica “A”	3
Docentes de Segundo de ED. Básica “B”	3
Docentes de Tercero de ED. Básica “A”	3
Docentes de Tercero de ED. Básica “B”	3
Docentes de Cuarto de ED. Básica “A”	3
Docentes de Cuarto de ED. Básica “B”	3
Docentes de Quinto de ED. Básica “A”	3
Docentes de Quinto de ED. Básica “B”	3
Docentes de Sexto de ED. Básica “A”	3

Docentes de Sexto de ED. Básica “B”	3
Docentes de Séptimo de ED. Básica “A”	3
Docentes de Séptimo de ED. Básica “B”	3
Profesores Especiales	10
Total:	62

Elaborado por: La Investigadora

3.4.2. Muestra

Por cuanto la población es pequeña se trabajará con su totalidad, es decir 62 personas de centro de educación Básica CENEDI, sin ser necesario extraer muestra alguna.

CONCEPTUALIZACION	DIMENCIONES	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS
La practica pedagógica es el desarrollo de procesos acordes a las exigencias sociales tomando en cuenta las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los estudiantes	<p>Clima escolar</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Centrar la atención en objetivos de la escuela</p> <p>Procesos administrativos</p>	<p>Los docentes y autoridades consideran que es importante mejorar el clima escolar</p> <p>Las autoridades y docentes manifiestan que se debe mejorar el trabajo en equipo</p> <p>Los docentes exponen que las autoridades deben priorizar la formación integral de los estudiantes</p> <p>Los docentes declaran que es importante que los gerentes educativos conozcan y aplique procesos administrativos actualizados</p>	<p>¿Existe un ambiente de respeto en la institución</p> <p>¿La distribución de las tareas se realiza mediante acuerdos?</p> <p>En la conformación de equipos de trabajo se consideran las habilidades personales?</p> <p>¿Se priorizan las actividades culturales como objetivo institucional?</p> <p>Se da importancia a las actividades deportivas para la formación de los estudiantes</p> <p>¿Las autoridades fomentan actividades que apoyen los procesos de enseñanza aprendizaje</p> <p>¿Las autoridades realizan la planificación institucional en base a las características de los estudiantes y de la comunidad?</p> <p>¿Las autoridades organizan al personal para la ejecución de proyectos y programas escolares?</p> <p>¿Las autoridades proporcionan todos los recursos para optimizar la práctica pedagógica?</p> <p>¿Se ejerce control de las actividades que se desarrollan en la institución?</p> <p>¿Las autoridades conocen sobre procesos y técnicas de evaluación de procesos curriculares?</p>	<p>Encuesta con cuestionario establecido, dirigido a los docentes del centro de Educación Básica</p> <p>“CENEDI</p>

3.6 Técnicas e Instrumentos

Para la recopilación de la información en el presente trabajo se empleó la técnica de la encuesta.

La encuesta **“consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”**.

Como se puede dar cuenta la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, a través de preguntar o interrogar a una muestra de personas; pero para recoger dicha información se auxilia o se apoya en el cuestionario.

Cuestionario, no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente y técnicamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

La aplicación del cuestionario va dirigida a los docentes del Centro de Educación Básica “CENEDI” de la Ciudad de Ambato.

3.7. Validez y Confiabilidad

“El juicio de experto” validara los instrumentos; mientras que la confiabilidad se lograra a través de la aplicación de una prueba piloto antes de la aplicación definitiva.

3.8 Plan de recolección de información

Para la recolección de la información se formula las siguientes preguntas básicas con su respectiva explicación, de la siguiente forma:

1.- ¿Para qué?

Para alcanzar los objetivos de la investigación que son:

- Diagnosticar la forma de Liderazgo que se practica en la institución.
- Comprobar cuáles son las condiciones necesarias para desarrollar la gerencia pedagógica en la Institución.
- Elaborar una alternativa de solución a la problemática de la falta de Liderazgo y la Gerencia Pedagógica

2.- ¿De qué personas u objetos?

Autoridades docentes, padres de familia y estudiantes

3.- ¿Sobre qué aspectos?

Indicadores (operacionalización de variables): Variable Independiente: Liderazgo y Variable Dependiente: Gerencia Pedagógica

4.- ¿Quién?

Investigadora

5.- ¿Cuándo?

Febrero del 2009

6.- ¿Dónde?

Centro Educativo “CENEDI”

7.- ¿Cuántas veces?

Una

8.- ¿Qué técnica de recolección?

Encuestas

9.- ¿Con qué?

Cuestionarios

10.- ¿En qué situación?

En la institución

3.9 Plan de procesamiento de la información

Dentro del plan de procesamiento de la información se procede de la siguiente manera, siguiendo lo que a continuación se presenta:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente,
- Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables.
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

CAPÍTULO IV

4.- ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los resultados, se tendrá en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los docentes y estudiantes.

4.1. Encuesta dirigida a los docentes del Centro de Educación Básica “CENEDI”

1.- ¿Considera usted que en la institución existe Liderazgo por parte de las principales autoridades?

Cuadro #:05

x	f	%
SI	8	13
NO	54	87
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña

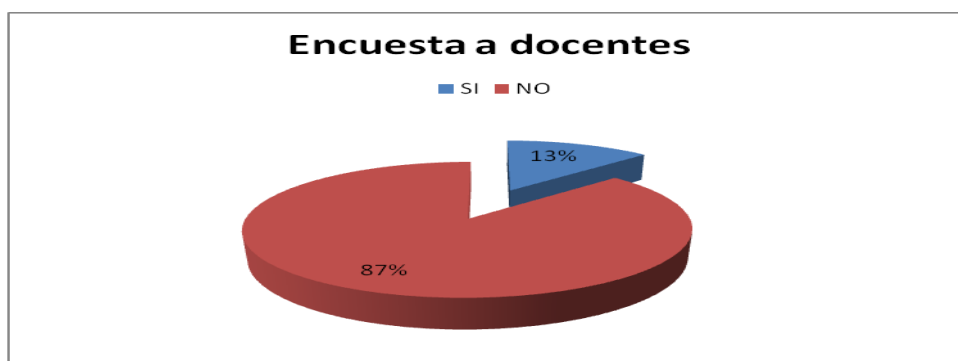


Gráfico #:04

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

De los encuestados 8 señalan que SI equivalente al 13%, y 54 responden que NO igual al 87%.

La mayoría absoluta responden que no existe liderazgo en las principales autoridades del plantel, lo que preocupa por cuanto se trabaja a órdenes de ellos, con su imposición en las actividades diarias, solamente ordenando.

2.- ¿Si existe liderazgo en la institución que tipo de liderazgo existe?

Cuadro #:06

x	f	%
Liderazgo Autoritario	47	76
Liderazgo Democrático	7	11
Liderazgo Protector	3	5
Liderazgo Sumiso	5	8
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña

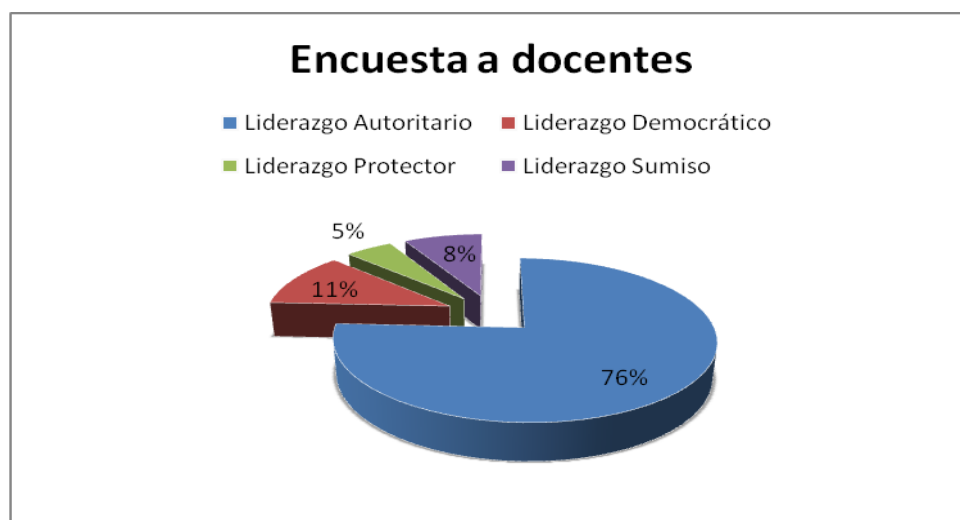


Gráfico #:05

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Que existe un liderazgo autoritario señalan 47 docentes equivalente al 76%, liderazgo democrático responden 7 que corresponde al 11%, liderazgo protector indican 3 igual al 5%, y liderazgo sumiso tachan 5 que representa el 8%.

Los docentes en su mayoría consideran que en la institución existe un liderazgo autoritario, porque todas las decisiones son tomadas unilateralmente sin contar con los puntos de vista del personal docente, administrativo y de servicios, por lo que existe un malestar laboral en la institución y esto repercute en los estudiantes.

3.- ¿Los principales ejecutivos del Centro de Educación Básica delegan funciones a sus empleados y trabajadores?

Cuadro #:07

x	f	%
SIEMPRE	3	5
FRECUENTEMENTE	12	19
RARA VEZ	20	32
NUNCA	27	44
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña

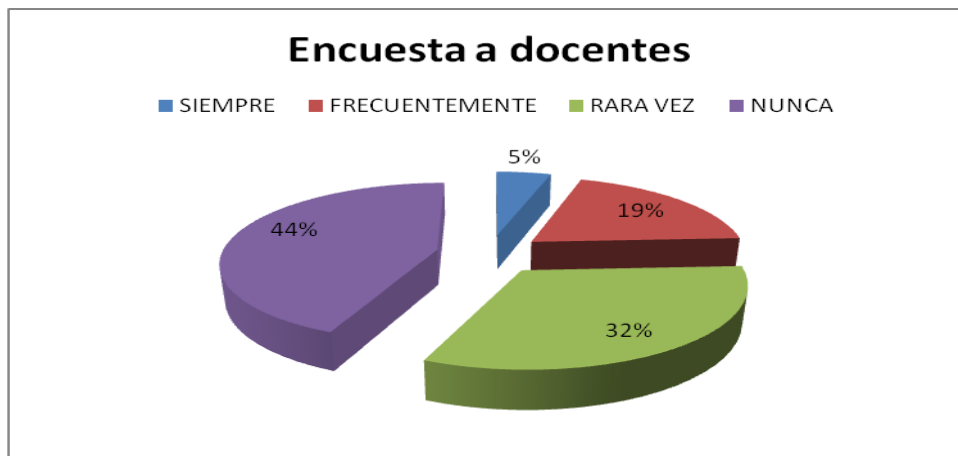


Gráfico #:06

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Los encuestados responden de la siguiente manera: Siempre 3 igual al 5%, Frecuentemente 19 corresponde al 19%, Rara vez 20 equivalente 32%, y Nunca que corresponde al 44%.

La mayoría de los encuestados manifiestan que nunca los ejecutivos de la institución delegan funciones a sus empleados lo cual es preocupante por cuanto no existe un trabajo en equipo y las decisiones lo toman solo ellos, por lo que las actividades son individuales.

4.- ¿Las autoridades del plantel reconocen las funciones cumplidas con eficiencia de parte de los docentes?

Cuadro #:08

x	f	%
SIEMPRE	10	16
FRECUENTEMENTE	15	24
RARA VEZ	32	52
NUNCA	5	8
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña

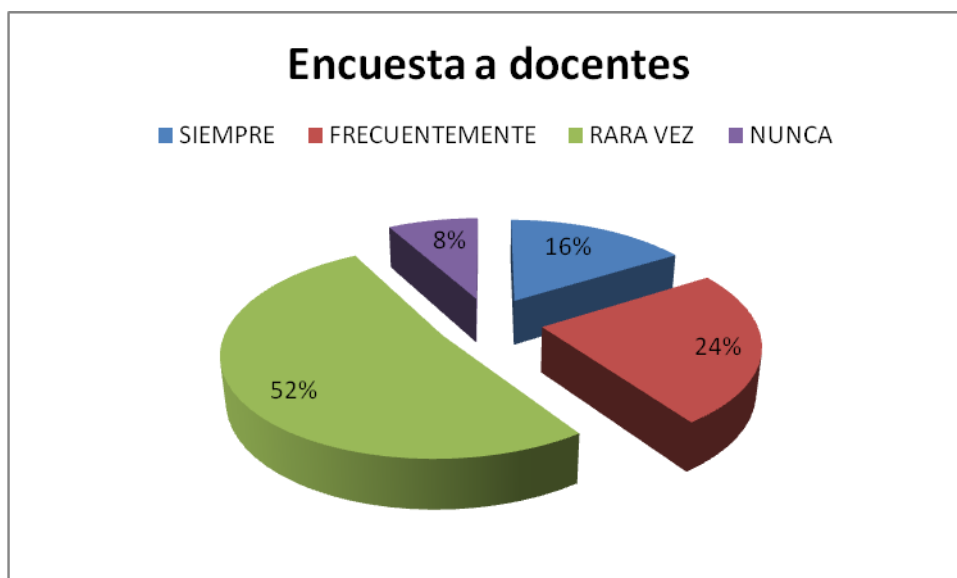


Gráfico #:07

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Que Siempre responden 10 igual al 16%, Frecuentemente 15 corresponde al 24%, Rara vez 32 equivalente 52%, y Nunca tachan 5 que corresponde al 8%.

Que rara vez son reconocidas las actividades que realizan los docentes señalan un grupo significativo, lo que quiere decir que no existe una motivación hacia los profesores, lógico suponer por cuanto no existe un liderazgo que encamine, guie y motive hacia el cumplimiento de la visión institucional

5.- ¿Las autoridades del plantel hacen conocer a los docentes las decisiones que toman dentro de este?

Cuadro #:09

x	f	%
SI	1	2
NO	61	98
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña



Gráfico #:08

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Los 61 docentes señalan que NO equivalente al 98%, y una sola persona responde que SI igual al 2%.

Los profesores en una mayoría total responden que las autoridades del plantel nunca comunican las decisiones que ellos toman dentro del plantel, por lo que ellos no conocen si las cosas administrativas y académicas marchan bien lo que preocupa por cuanto no se aplica los principios básicos de la Administración Educativa.

6.- ¿Las autoridades del plantel planifican las actividades que se van a desarrollar dentro del plantel?

Cuadro #:10

x	f	%
----------	----------	----------

SIEMPRE	16	26
FRECUENTEMENTE	26	42
RARA VEZ	12	19
NUNCA	8	13
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña

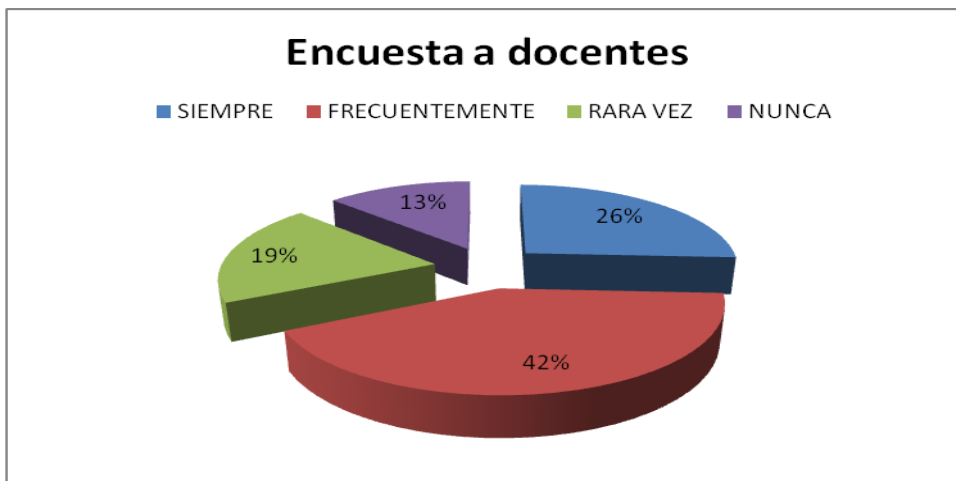


Gráfico #:09

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Los docentes en número de 16 señalan que Siempre corresponde 26%, 26 indican que Frecuentemente igual al 42%, Rara vez tachan 22 equivalente al 19%, y Nunca dicen 8 que corresponde al 13%.

Que frecuentemente planifican las actividades que se van a desarrollar en el plantel indican los docentes en una mayoría significativa, las planificaciones lo hacen de acuerdo a sus intereses y conveniencias, por lo que en muchas ocasiones se debe improvisar ciertas cosas lo que causa malestar en quienes hacen educación.

7.- ¿Cuál es su participación en la parte administrativa-académica dentro de la institución educativa?

Cuadro #:11

x	f	%
MUCHO	2	3

POCO	26	42
NADA	34	55
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña

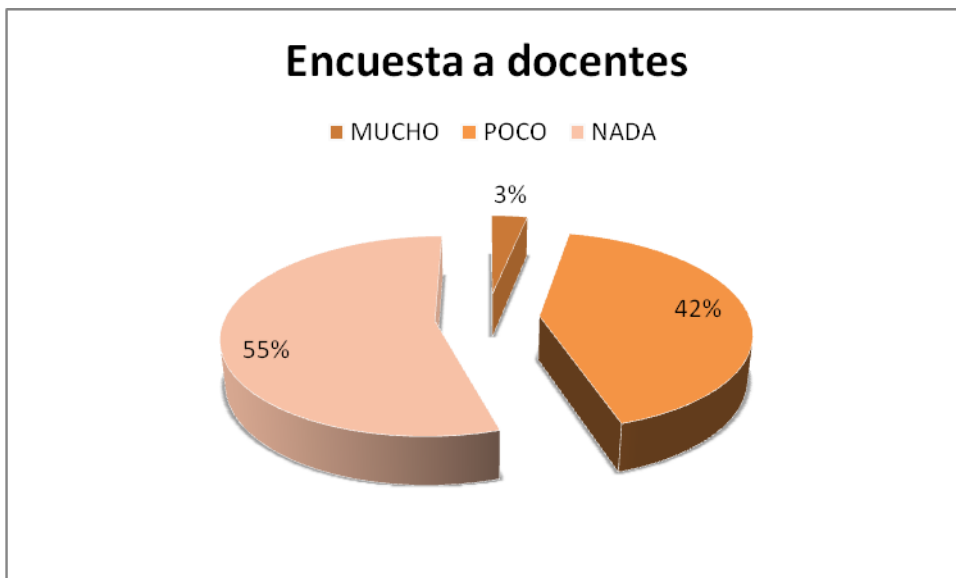


Gráfico #:10

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Responden que MUCHO 2 personas que equivale al 3%, que POCO señalan 26 que equivale al 42%, y que NADA indican 34 docentes correspondiente al 55%.

En un número alto los docentes señalan que nunca participan en la parte administrativa-academica, lo que si preocupa, por cuanto solo es un grupo minúsculo que hace todas las actividades Administrativas y Académicas, y los docentes solo ejecutan sin participación alguna.

8.- ¿En la institución que usted labora se trabaja en equipo con un liderazgo de las autoridades?

Cuadro #:12

x	f	%
SIEMPRE	9	15

FRECUENTEMENTE	16	26
RARA VEZ	20	32
NUNCA	17	27
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña

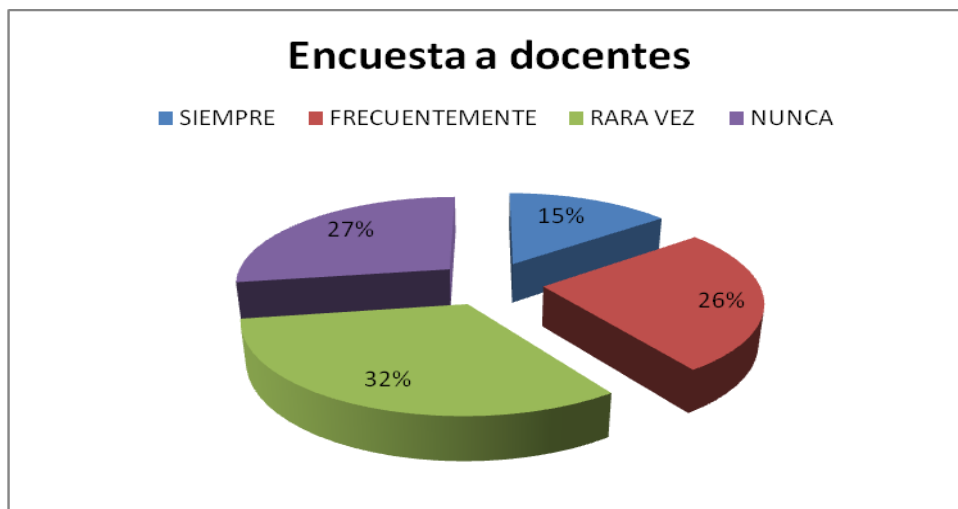


Gráfico #:11

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Los encuestados en número de 9 señalan que Siempre corresponde 15%, 16 indican que Frecuentemente igual al 26%, Rara vez tachan 20 equivalente al 32%, y Nunca dicen 17 que corresponde al 27%.

Un grupo responde que nunca se trabaja en equipo con un liderazgo de las autoridades, que solamente son ejecutores de las órdenes que deben cumplir en la institución y que dentro de las aulas de clase las planificaciones y metodología son individuales, poniendo en práctica la formación profesional que poseen.

9.- ¿Cómo considera su Gerencia Pedagógica dentro de la institución en la cual labora?

Cuadro #:13

x	f	%
EXCELENTE	14	23

MUY BUENA	40	65
REGULAR	6	10
MALA	2	3
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña

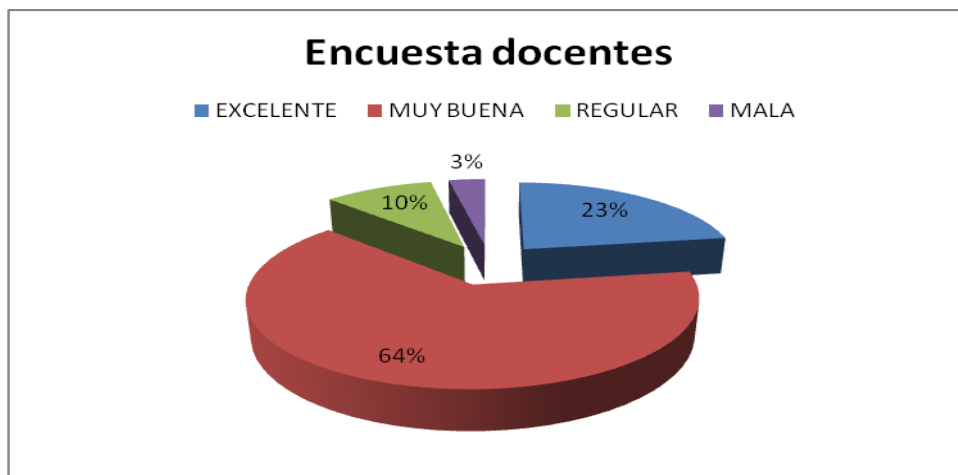


Gráfico #:12

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Los docentes manifiestan que Excelente 14 igual al 23%, que Muy Buena responden 40 igual al 65%, que Regular tachan 6 que corresponde al 10%, y que Mala coinciden 2 que representa el 3%.

Que la Gerencia Pedagógica dentro del plantel es Muy Buena manifiestan la mayoría, lo cual es lógico, por cuanto individualmente poseen conocimientos y preparación que lo aplican dentro de sus actividades que deben cumplir en el plantel.

10.- ¿Usted dentro de la institución planifica, organiza, ejecuta y monitorea todas sus actividades académicas?

Cuadro #:14

x	f	%
SIEMPRE	16	26
FRECUENTEMENTE	31	50

RARA VEZ	8	13
NUNCA	7	11
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña

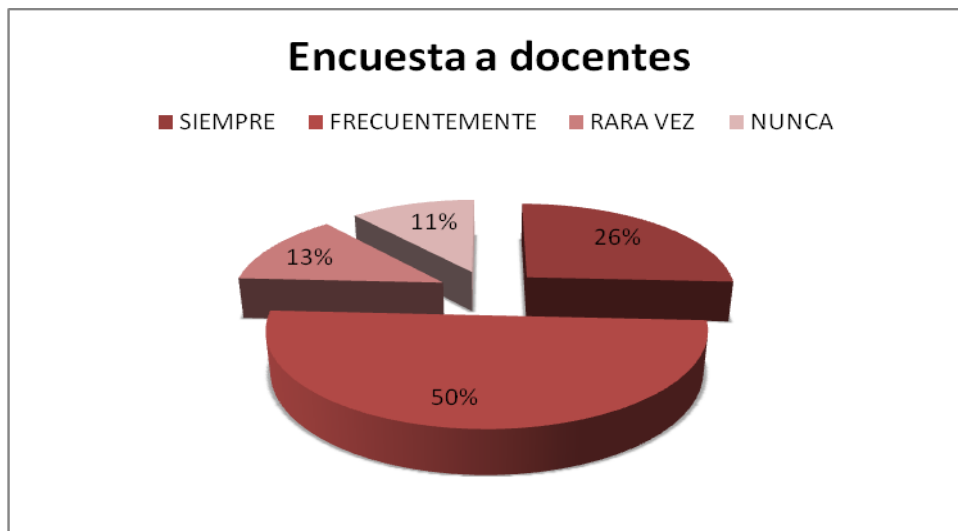


Gráfico #:13

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Dentro de los docentes manifiestan en número de 16 que Siempre corresponde 26%, 31 indican que Frecuentemente igual al 50%, Rara vez tachan 8 equivalente al 13%, y Nunca dicen 7 que corresponde al 11%.

Que frecuentemente planifican, organizan, ejecutan y monitorean todas sus actividades señalan la mayoría, lo cual es un buen síntoma, por cuanto por su preparación profesional saben de lo que se trata, pero preocupa que todos estos potenciales no sean aprovechados por las autoridades del plantel.

11.- ¿Conoce usted cuales son las funciones de un Gerente pedagógico dentro de una institución educativa?

Cuadro #:15

x	f	%
SI	15	24
NO	47	76

Total:	62	100
---------------	-----------	------------

Elaborado por: Rocío Acuña



Gráfico #:14

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

De los encuestados, 15 docentes señalan que SI equivalente al 24%, y 47 personas responde que SI que corresponde al 76%.

La mayoría de los docentes responden que no conocen cuales son las funciones del Gerente Pedagógico dentro de las instituciones educativas, lo cual es comprensible por cuanto sus título profesionales son más de Ciencias de la Educación, más no de Administración Educativa, pero hay que aprovechar el potencial de quienes si saben.

12.- ¿Conoce usted los Principios Básicos de un Gerente Educativo para administrar una institución educativa?

Cuadro #:16

x	f	%
SI	10	16
NO	52	84
Total:	62	100

Elaborado por: Rocío Acuña



Gráfico #:15

Elaborado por: Rocío Acuña

Análisis e Interpretación

Los encuestados manifiestan de la siguiente manera: 10 que Si igual al 16%, 52 que NO equivalente al 84%.

La gran mayoría de los docentes desconocen cuales son las funciones de un Gerente Educativo para Administrar una Institución Educativa, tiene una relación directa con la pregunta anterior puesto que ellos fueron formados profesionalmente para ser docentes, más no para administrar centros educativos.

Verificación de hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se utilizo el método χ^2 -Cuadrado como parte de una medición de estadígrafos correlacionados (observados y esperados)

Combinación de frecuencias

1.- ¿Considera usted que en la institución existe Liderazgo por parte de las principales autoridades?

x	f	%
SI	8	13
NO	54	87
Total:	62	100

11.- ¿Conoce usted cuales son las funciones de un Gerente pedagógico dentro de una institución educativa?

x	f	%
SI	15	24
NO	47	76
Total:	62	100

FRECUENCIAS OBSERVADAS

Cuadro #:16

LIDERAZGO			
GERENCIA PEDAGOGICA	SI	NO	TOTAL
SI	2	13	15
NO	6	41	47
TOTAL	8	54	62

Fuente: Herrera Luis

Elaborado por: Rocío Acuña

Modelo Lógico

Ho = El Liderazgo Motivador NO mejora la Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica "CENEDI" del cantón Ambato

H1= El Liderazgo Motivador SI mejora la Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica "CENEDI" del cantón Ambato,

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula:

$$Gl = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1 * 1$$

$$GL = 1$$

FRECUENCIA ESPERADA

Cuadro #:17

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
2	2	0,1	0,0	0,0
6	13	-7,1	49,9	3,8
13	6	6,9	48,1	7,9
41	41	0,1	0,0	0,0
				11,8

Fuente: Herrera Luis

Elaborado por: Rocío Acuña

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada - frecuencias esperadas

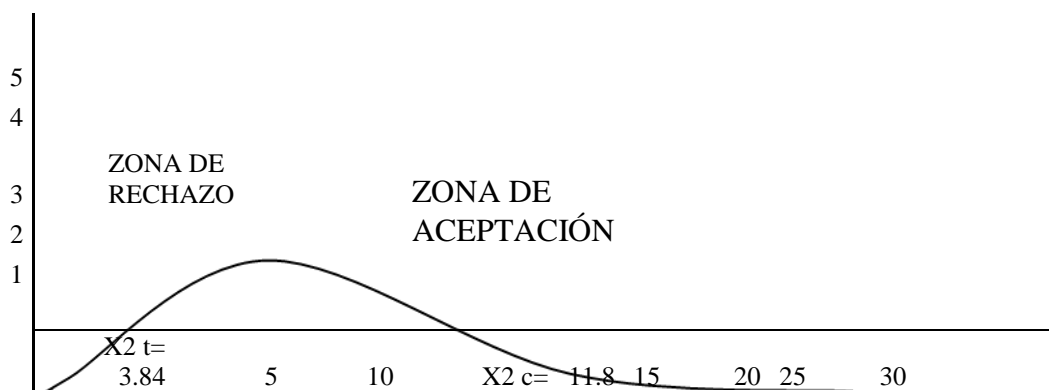
$O-E^2$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

$O-E^2/E$ = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

Conclusión

El valor de $X^2 t = 3.84 < X^2 c = 11.08$ de esta manera se acepta la hipótesis alterna, que manifiesta El Liderazgo Motivador SI mejora la Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica "CENEDI" del cantón Ambato,

CAMPANA DE GAUS PARA VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



Fuente: Spiegel Murray

Elaborado por: Rocío Acuña

Gráfico #:16

Tabla de Verificación de hipótesis

Cuadro #:18

g.l	NIVELES				
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2
g.l	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71
2	10.6	9.21	7.38	5.99	4.61
3	12.8	11.3	9.35	7.81	6.25
4	14.9	13.3	11.1	9.49	7.78
5	16.7	15.1	12.8	11.1	9.24
6	18.5	16.8	14.4	12.6	10.6

Fuente: Spiegel Murray

Elaborado por: Rocío Acuña

CAPÍTULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Luego de la aplicación de los instrumentos de recopilación de la información, se da contestación directa a los objetivos específicos planteados de una forma ordenada y coherente, de la siguiente manera:

1.- Recopilada la información se llega a concluir que en el centro de Educación Básica “CENEDI”, se practica un Liderazgo Autoritario, por cuanto solamente existen ordenes diarias de lo que deben hacer los trabajadores y empleados, todas

las decisiones son tomadas en forma unilateral por parte de la autoridades tanto en lo administrativo como en lo académico, no se solicita trabajar en equipo con la coordinación de un líder, al contrario cada uno de los docentes, administrativos y de servicio deben regirse a lo que se les ordena, no tienen derecho a participar directamente en la actividades que realizan.

Al momento de no existir un liderazgo democrático, no existe una planificación estratégica que rija los destinos del plantel, las actividades que se deben realizar son planificadas al momento, con muchas improvisaciones lo que ocasiona el malestar del personal y en muchos casos de los padres de familia, por lo que la credibilidad institucional va decreciendo y se esta llegando a casos de retiros de estudiantes del plantel, por la falta de seriedad institucional.

2.- No existen las condiciones necesarias y básicas para que los docentes puedan desarrollar una gerencia pedagógica, por cuanto al no existir un líder frente a la institución que conozca sobre administración y gerencia educativa, no existe los lineamientos y el conocimiento adecuado para poner en práctica lo indicado, otro de los factores que inciden en la no aplicación de gerencia pedagógica es la falta de formación profesional en el área de la Administración Educativa, puesto que la mayoría de los docentes fueron formados profesionalmente en Ciencias de la educación. Además de aquello la falta de un cronograma de capacitación y actualización pedagógica por parte de las autoridades del centro hace que no exista ningún interés por parte de los docentes para aplicar este lineamiento de la Administración educativa.

3.- Existe la necesidad de elaborar Seminarios-Talleres sobre Liderazgo Motivador y Gerencia Educativa tanto para autoridades como para docentes en lo referente a Liderazgo y a Administración Educativa, para de esta forme todos sepan lo que tiene que hacer en las actividades diarias que la institución cumple, sobre todo cumplir su visión, misión y sobre todo los principios corporativos.

5.2. Recomendaciones.

Una vez planteadas las conclusiones, se pone en consideración las siguientes recomendaciones:

1.- Los ejecutivos y autoridades del Centro de Educación Básica “CENEDI” deben capacitarse y actualizarse en áreas de Liderazgo y Gerencia Educativa, si quieren tener éxito en el futuro, por cuanto se esta administrando de una forma tradicional, es decir solamente con el poder económico que les permite tomar todas las decisiones, sin importarles si son buenas o mala para el centro, lo que pone en riesgo la estabilidad laboral de los docentes, como las estabilidad de los padres de familia que confiaron en la institución.

2.- Capacitar a los docentes de la institución es otra prioridad de las autoridades por cuanto la mayoría de los docentes desconocen sobre Gerencia Educativa, y lo que es peor sobre Gerencia Pedagógica, no es lo mismo solamente impartir clase en base a su experiencia y sus conocimientos que impartir clases con una debida planificación, organización, dirección y monitoreo de todas sus actividades dentro y fuera del plantel. Con la capacitación y actualización en Gerencia Pedagógica por parte de los docentes permitirá garantizar a los padres de familia y publico en general una formación integral con calidad para todos los estudiantes que se encuentran en el plantel.

3.- La institución debe contar con un manual de Funciones tanto para las autoridades como para el personal docente, ya que este permitirá que cada uno de los estamentos como el administrativo y el académico funcionen eficientemente y eficazmente, logrando una completa armonía entre todos, trabajando en equipo tanto interdisciplinario como multidisciplinario con lo que se conseguirá el éxito anhelado. Además se debe capacitar a las autoridades y docentes mediante los seminarios-talleres sobre liderazgo y gerencia educativa.

CAPÍTULO VI

6.- LA PROPUESTA

6.1. Título de la Propuesta.

Propuesta de Implementación de Seminarios-Talleres sobre Liderazgo Motivador y Gerencia Educativa, dirigidos a las Autoridades, Personal Docente y Administrativo del Centro de Educación Básica “CENEDI” del cantón Ambato.

6.2. Datos Informativos

Institución:	Centro de Educación Básica “CENEDI”
Dirección:	Los Higos y Ananás
Teléfono:	2421532
Parroquia:	Atocha-Ficoa
Cantón:	Ambato
Provincia:	Tungurahua
Sección:	Vespertina
Sostenimiento:	Particular-Mixta

6.3. Antecedentes de la Propuesta.

Por ser una institución nueva no se pudo encontrar alguna información sobre trabajos realizados para mejorar el liderazgo, por lo que se acudió a personas especialistas en el tema, para solicitar asesoramiento sobre los temas que se debe impartir en la ejecución de los seminarios talleres que se presentan en la propuesta.

Basada en esta información y teniendo en cuenta el problema de la falta de liderazgo en la institución, y tomando como referencia la información recopilada en la encuesta se concluye que es indispensable que las autoridades y docentes se capaciten y se actualicen en temas como liderazgo y gerencia educativa, así como se recomienda que se elabore seminarios-talleres que tengan este fin, con el propósito de llevar adelante los destinos administrativos y académicos del Centro De Educación Básica.

6.3. Justificación

Los seminarios-talleres proponen una novedad administrativa-academica, por cuanto al ser impartidos los actores de la institución mejoraran los procedimientos y las actividades que en ella se realicen, tomando en cuenta siempre una planificación estratégica que deben implementa, y mucho más con los conocimientos adquiridos en estos seminarios-talleres.

La presente propuesta tiene una importancia social por cuanto provee de herramientas adecuadas para poder administrar y gerenciar acertadamente la institución, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y empleados y desde luego de sus altos ejecutivos.

Interés académico es otro de los aspectos que se tienen en cuenta, ya que al saber ser líder y gerenciar y administrar la institución, todos los procesos

administrativos-académicos mejoraran sustancialmente, y se logrará dar una educación con calidad e integral.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

- ◆ Propone Seminarios-Talleres sobre Liderazgo y Gerencia Educativa, dirigidos a las Autoridades, Personal Docente y Administrativo del Centro de Educación Básica “CENEDI” del cantón Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- ♣ Diagnosticar la necesidad de impartir los seminarios-talleres a las Autoridades, personal docente, administrativo del “CENEDI”
- ♣ Impartir los Seminarios-Talleres a los miembros del Centro de Educación Básica.

6.5. Fundamentación Teórica-Científica

Liderazgo y motivación

“Se cazan más moscas con una gota de miel que con un barril de vinagre”

P. Rubio

“Casi siempre se hallan en nuestras manos los recursos que pedimos al cielo”

W. Shakespeare

Un buen gerente debe estar plenamente identificado con el alcance, repercusiones que la motivación genera cuando se la sabe usar y sobre todo cuando en el líder actúa una motivación que conlleva a que sus seguidores están plenamente identificados con las metas a alcanzar, con usar adecuada y eficazmente el potencial creativo que se nos ha legado.

En esta oportunidad nos adentramos en la importancia de saber manejar adecuadamente los conceptos básicos, fundamentales que la motivación nos lega.

Aspectos básicos

En la medida que nos integremos en el alcance positivo que la motivación nos genera, los resultados serán muy positivos, no solo para el gerente moderno, sino para todos aquellos miembros que están plenamente identificados como un grupo de trabajo comprometido en conducir a la institución-empresa hacia el éxito.

¿Por qué le cuesta a muchos gerentes, líderes, manejar adecuadamente la motivación?

Simplemente porque no se han detenido a evaluar cómo pueden motivarse en pro de cumplir con todas aquellas metas, objetivos que se han propuesto alcanzar, es más, no se han sorprendido cuál es la manera más adecuada para emprender una labor con un alto nivel de motivación, que permita usar su energía adecuadamente.

No se sorprenden como se interrelacionan, cómo invitan al grupo a participar en las acciones que se han establecido para alcanzar los objetivos propuesto.

Al respecto de este tema se ha escrito mucho, con el fin de que los líderes, gerentes, nuestro caso de interés, usen la motivación productivamente, al respecto, nos cita José Luís Trechera, que etimológicamente, el término motivación procede del vocablo latino *motus* y tenía que ver con aquello que movilizaba al sujeto para ejecutar una actividad.

En el lenguaje popular, una persona está motivada cuando emprende algo con ilusión, superando el esfuerzo que deba realizar para obtenerlo. Por tanto, se puede definir la motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta.

Nos agrega, que tradicionalmente, esa disposición se suele asociar a factores internos, frente a todo aquello que "tira" o empuja al sujeto desde fuera. Así, se distingue entre:

- **Motivo.** Variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.

- **Incentivo.** Factor externo que provoca la realización de un comportamiento. Ambos conceptos presuponen planteamientos diferentes en la explicación de la motivación. Se pueden destacar tres enfoques:

1. **Modelo de satisfacción de necesidades.** Se insiste en los elementos internos como los motores de la acción: los instintos, los impulsos o las necesidades.

2. **Modelo del incentivo.** Se centra en las variables externas: los incentivos o las recompensas.

3. **Modelos Cognitivos.** Se pone el énfasis en el proceso cognitivo que realiza el individuo para tomar la decisión: la comparación, las expectativas o los objetivos.

En el análisis de la importancia de este tópico consideramos importante tomar en cuenta los que nos legó Walter Arana cuando nos indica, que no descuidemos, que la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

No nos debe sorprender, que es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el compromiso, la tarea eficaz que debe desempeñar un buen líder.

Definitivamente, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos

importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

Arana nos indica, que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es a la vez objetivo y acción.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección.). La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo.

El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Consideramos que están dadas en el presente las oportunidades para saber usar adecuadamente la motivación, más cuando las herramientas de crecimiento personal ayudan a conocer el comportamiento de las personas y nos permiten trabajar en nuestras debilidades a fin de fortalecerlas y sabernos integrar adecuadamente con las personas haciendo uso correcto de la motivación.

Recursos económicos para la ejecución de la propuesta

Especialista	\$. 450
Materiales	\$ 200
Imprevistos 10%	65_____
	\$. 715

6.6. Matriz del Plan de Acción

Cuadro #19

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS
Sensibilización	Sensibilizar a las autoridades, personal docente y administrativo sobre la implementación de los Seminarios-talleres sobre Liderazgo y Gerencia Educativa	Socialización y formación de grupos de trabajo para los seminarios-talleres	Humanos Materiales Institucionales Económicos: \$200	16 de agosto de 2010	Autoridades, Persona Especializada	Autoridades, personal Docentes, administrativo motivados para iniciar los seminarios talleres
Capacitación	Iniciar los seminarios-talleres sobre Liderazgo y Gerencia Educativa	Entrega de material de trabajo para los seminarios-talleres	Humanos Materiales Institucionales Económicos: \$200	Del 16 al 18 de agosto de 2010	Autoridades y Especialista	Autoridades, personal Docentes, administrativo se capacitan sobre Liderazgo y Gerencia Educativa
Ejecución	Aplican los conocimientos adquiridos en los seminarios-talleres sobre Liderazgo y Gerencia Educativa	En las diferentes actividades se pone de manifiesto Liderazgo y Gerencia Educativa	Humanos Materiales Institucionales Económicos: \$200	Del mes de Septiembre de 2010 a Junio de 2011	Equipo de Administrativo	Se trabaja eficientemente en las áreas administrativas y académicas, existe Plan estratégico.
Evaluación	Determinar el grado de interés y participación de los involucrados de la institución	Observación y diálogo permanente con profesores y autoridades y personal administrativo	Humanos Materiales Institucionales Económicos: \$115 125	Durante todo el año lectivo 2010-2011	Equipo de Administrativo	La institución tiene VISIÓN y MISION claras a seguir.

6.8. Descripción del Plan de Acción

La ejecución de la propuesta se llevará a cabo del 16 al 18 de agosto de 2010, con una duración de 15 horas, en jornadas de 08H00 a 13H00, con la siguiente planificación:

SEMINARIO-TALLER #: 1

TEMA: GERENCIA CON LIDERAZGO

A.- Objetivos.

Al concluir el seminario-taller, los participantes habrán logrado:

- Identificar la diferencia entre gerencia y liderazgo, así como las habilidades para el ejercicio del liderazgo con mayor visión, comunicación asertiva, confianza y ejemplo personal de las actitudes necesarias para enfrentar los nuevos retos del Centro de Educación Básica “CENEDI”
- Mejorar la comprensión de su habilidad en la conducción de procesos gerenciales específicos como: formulación de planes estratégicos, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, gerencia estratégica del tiempo y gestión en

B.- Desarrollo.

1.- Sociabilidad del grupo con el Seminario-Taller

Para romper el hielo de las personas para integrarse el facilitador propondrá la dinámica del Girasol.

2.- Interpretación del siguiente gráfico.



3.- Temario:

- Conducción estratégica
- Cambio organizacional
- Desarrollo de equipos de trabajo
- “Autogerencia” e inteligencia emocional
- Colaboración y actitudes ante el riesgo y los retos

4.- Tiempo: Lunes 16 de agosto de 2010

5.- Duración: De 8H00 a 13H00 horas (5HORAS)

6.- Responsables: Autoridades, Persona especializada, Comisión Técnica-Pedagógica

7.- Expositor: Profesional Especializado

8.- Recursos: Humanos

Institucionales

Materiales

SEMINARIO-TALLER #: 2

TEMA: LIDERAZGO, COMUNICACIÓN ASERTIVA Y CONDUCCIÓN DEL CAMBIO

A.- Objetivo.

Al concluir el seminario-taller, los participantes habrán logrado:

- Comprender sobre el verdadero Liderazgo, aplicando la Comunicación Asertiva, para lograr la conducción de cambio que la institución necesita.

B.- Desarrollo.

1.- Interpretación del siguiente gráfico.



2.- Temario:

Los temas de este segundo día serán:

- Factores de éxito en procesos de cambio.
- Papel del líder en la gestión del cambio y en el manejo de la resistencia al mismo.
- Estilo de liderazgo y cultura organizacional.
- Comunicación asertiva.
- Herramientas para diagnóstico organizacional.
- Estilos de liderazgo complementarios.

3.- Tiempo: Martes 17 de agosto de 2010

4.- Duración: De 8H00 a 13H00 horas (5HORAS)

5.- Responsables: Autoridades, Comisión Técnica-Pedagógica

6.- Expositor: Profesional Especializado

7.- Recursos: Humanos

Institucionales

Materiales

SEMINARIO-TALLER #: 3

TEMA: LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO

A.- Objetivo.

Al concluir el seminario-taller, los participantes habrán logrado:

- Conocer sobre el Liderazgo y el trabajo en equipo que deben practicar
- autoridades, personal docente y administrativo de una institución

B.- Desarrollo.

1.- Análisis y comentario de la siguiente lectura

TU MAYOR TESORO.

Cuentan que una vez un hombre caminaba por la playa en una noche de luna llena.

Pensaba de esta forma:

“Si tuviera un auto nuevo, sería feliz”

“Si tuviera una casa grande, sería feliz”

“Si tuviera un excelente trabajo, sería feliz”

“Si tuviera pareja perfecta, sería feliz”

En ese momento, tropezó con una bolsita llena de piedras y empezó a tirarlas una por una al mar cada vez que decía: "Sería feliz si tuviera..."

Así lo hizo hasta que solamente quedaba una piedrita en la bolsa, la cual guardó. Al llegar a su casa se dio cuenta de que aquella piedrita era un diamante muy valioso.

¿Te imaginas cuantos diamantes arrojó al mar sin detenerse y apreciarlos?

Cuántos de nosotros pasamos arrojando nuestros preciosos tesoros por estar esperando lo que creemos perfecto o soñando y deseando lo que no se tiene, sin darle valor a lo que tenemos cerca de nosotros.

Mira a tu alrededor y si te detienes a observar te darás cuenta cuan afortunado eres, muy cerca de ti está tu felicidad, y no le has dado la oportunidad de demostrarlo.

Observa la piedrita, que puede ser un diamante valioso. Cada uno de nuestros días es un diamante precioso, valioso e irremplazable.

Depende de ti aprovecharlo o lanzarlo al mar del olvido para nunca mas poder recuperarlo.

2.- Interprete el siguiente gráfico



3.- Temario:

- Liderazgo participativo.
- Procesos versus resultados.
- Valor del trabajo en equipo.
- Factores esenciales de los equipos efectivos.
- Valores, actitudes y estilos.
- El administrador de la educación

- Liderazgo e inteligencia emocional.
- Pensamiento positivo.
- Elaboración de un plan personal de fortalecimiento del liderazgo.

4.- Tiempo: Miércoles 18 de agosto de 2010

5.- Duración: De 8H00 a 13H00 horas (5HORAS)

6.- Responsables: Autoridades, Comisión Técnica-Pedagógica

7.- Expositor: Profesional Especializado

8.- Recursos: Humanos

Institucionales

Materiales

6.9. Administración de la Propuesta

Para llegar a conseguir los propósitos planteados, son importantísimas las relaciones existentes entre distintos individuos que intervienen en la educación como son: directivos, profesores, estudiantes y padres de familia; todos aquellos involucrados en mejorar la imagen de las instituciones y esforzándose cada día en ofrecer más de lo que tradicionalmente se realiza.

Con la aplicación de la propuesta se espera que los directivos, personal docente y administrativo del Centro de Educación Básica CENEDI, tengan una actitud diferente para administrar con liderazgo la institución y trabajar en equipo, ya que un proceso planificado da óptimos resultados.

Por lo tanto con la utilización de los principios de la administración educativa, liderazgo y trabajo en equipo, los gerentes educativos tomen la iniciativa de llevar adelante a cada una de sus instituciones con una planificación estratégica que contenga una visión y una misión que busque la calidad del Centro de Educación Básica.

La delegación de funciones para administrar la propuesta saldrá del personal que cuenta jerárquicamente la institución tenga para esta actividades.

6.10. Evaluación de la Propuesta

Lineamientos para Evaluar la Propuesta

- Se realizará mediante fichas de observación con indicadores como el cambio de actitud de las autoridades, docentes, y administrativos.
- Se realizará reuniones conjuntas al término del evento con autoridades, docentes y administrativos para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Dicha exanimación debe cubrir los siguientes aspectos:

- Comprobar si se ha fortalecido la propuesta en las instituciones

- Detectar las debilidades de la propuesta, con el propósito de reajustarla.
- Redefinir las estrategias para Programar, Desarrollar y Evaluar el Trabajo en Equipo en la Institución en Función de la Formación Integral.

La evaluación del proyecto se realizará por medio de tres tipos de evaluaciones:

Ex ante diagnóstico

Concurrente o de proceso

Ex post o final

Evaluación ex ante diagnóstica

Esta evaluación se realiza antes de la ejecución del proyecto, en sus procesos y resultados, tomando en cuenta su factibilidad científica, técnica, administrativa y política.

La verificación de esta evaluación se llevara a cabo realizando la interpretación y el análisis de los instrumentos presentados para este efecto.

Evaluación concurrente o de proceso

En este aspecto se evaluará la eficiencia, la eficacia la pertinencia y la vigencia del proyecto a través del seguimiento, monitoreo y se establece comparaciones entre:

- Objetivos alcanzados frente a los programados
- Actividades realizadas frente a las programadas
- Tiempo utilizado frente al planificado.

Evaluación Ex post o final

Aquí se realizará la evaluación del producto del proyecto, así como los efectos sociales mediante fichas de observación, encuestas, realizadas a la población beneficiaria y a los sujetos de evaluación.

Como consta en la matriz del plan de acción esta evaluación se lo realizará al culminar el año lectivo y se aplicaran los instrumentos que sean necesarios para tener confiabilidad en los resultados que se desea obtener.

Bibliografía

ALVARADO OYARCE, Otoniel. (2003). Gerencia y **marketing** educativo. Lima, ED. Universidad Alas Peruanas.

BAGULEY, Philip. (2000) Cómo gestionar proyectos con éxito. Barcelona, ED. Folio.

CHIAVENATO, Adalberto. (2002) Gestión del talento humano. Bogotá, ed. McGraw-HILL/INTERA MERICANA.

CROSBY, Philip. (2002) Reflexiones sobre calidad. **México**, McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

D'ALESSIO IPINZA, Fernando y otros.(2002). La gerencia en el Perú en el Siglo XXI. Presente y futuro de la dirección empresarial. Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM, Centro de **Negocios**.

DRUCKER, Peter.(2002) La gerencia en la sociedad futura. Bogotá, ED. Norma.

DRUCKER, Peter.(2004) Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, ED. Norma.

FARRO CUSTODIO, Francisco.(2002) Gerencia de centros educativos. Lima, Centro de Proyección Cristiana.

HARVARD DEUSTO BUSSINESS REVIEW. Especial 100. Lo mejor en gestión. Bilbao, ED. DEUSTO, 2000

HERRERA, Luís. (2004). Tutorías de Investigación. ED. Universitaria. Ambato-Ecuador

KUME, Hitoshi. (2002). Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá, ED. Norma

LAZZATI, Santiago.(1999). Management. Funciones, estilos y desarrollo. Buenos Aires, ED. Macchi

MANES, Juan Manuel. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires, ED. Granica.

MASLOW, A. (2004). Motivation and Personality. New York: Harper & Row.

MATSUSHITA, Konosuke. (2000). Claves de un buen gerente. Lima, ED. Kyodai Trading Corporación S. A.

PORTER, Michael E. (2000) Estrategia competitiva. México Compañía Editorial Continental, S.A.

ROBBINS, Stephen P.(2002) Comportamiento organizacional. México, ED. Prentice Hall.

SKINNER, B. (1977). Ciencia y conducta humana. Barcelona: Fontanella.

SALLENAVE, Jean-Paúl. La gerencia integral. Bogotá, ED. Norma, 2002.

www.google.com

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

www.altavista.com

Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

Fecha:.....

Encuesta dirigida al Señores Profesores del Centro de Educación Básica “CENEDI”, de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Recolectar información sobre el Liderazgo y la Gerencia Pedagógica.

Instrucciones.

- Escoja una sola respuesta y marque con una **X** dentro del paréntesis respectivo a cada pregunta
- Al ser anónima la encuesta, se espera que contesten con absoluta libertad y sinceridad.

Contenido.

1.- ¿Considera usted que en la institución existe Liderazgo por parte de las principales autoridades?

SI ()

NO ()

2.- ¿Si existe liderazgo en la institución que tipo de liderazgo existe?

Liderazgo Autoritario ()

Liderazgo Democrático ()

Liderazgo Protector ()

Liderazgo Sumiso ()

3.- ¿Los principales ejecutivos del Centro de Educación Básica delegan funciones a sus empleados y trabajadores?

- SIEMPRE ()
FRECUENTEMENTE ()
RARA VEZ ()
NUNCA ()

4.- ¿Las autoridades del plantel reconocen las funciones cumplidas con eficiencia de parte de los docentes?

- SIEMPRE ()
FRECUENTEMENTE ()
RARA VEZ ()
NUNCA ()

5.- ¿Las autoridades del plantel hacen conocer a los docentes las decisiones que toman dentro de este?

- SI ()
NO ()

6.- ¿Las autoridades del plantel planifican las actividades que se van a desarrollar dentro del plantel?

- SIEMPRE ()
FRECUENTEMENTE ()
RARA VEZ ()
NUNCA ()

7.- ¿Cuál es su participación en la parte administrativa-académica dentro de la institución educativa?

MUCHO ()
POCO ()
NADA ()

8.- ¿En la institución que usted labora se trabaja en equipo con un liderazgo de las autoridades?

SIEMPRE ()
FRECUENTEMENTE ()
RARA VEZ ()
NUNCA ()

9.- ¿Cómo considera su Gerencia Pedagógica dentro de la institución en la cual labora?

EXCELENTE ()
MUY BUENA ()
REGULAR ()
MALA ()

10.- ¿Usted dentro de la institución planifica, organiza, ejecuta y monitorea todas sus actividades académicas?

SIEMPRE ()
FRECUENTEMENTE ()
RARA VEZ ()
NUNCA ()

11.- ¿Conoce usted cuales son las funciones de un Gerente Pedagógico dentro de una institución educativa?

SI ()

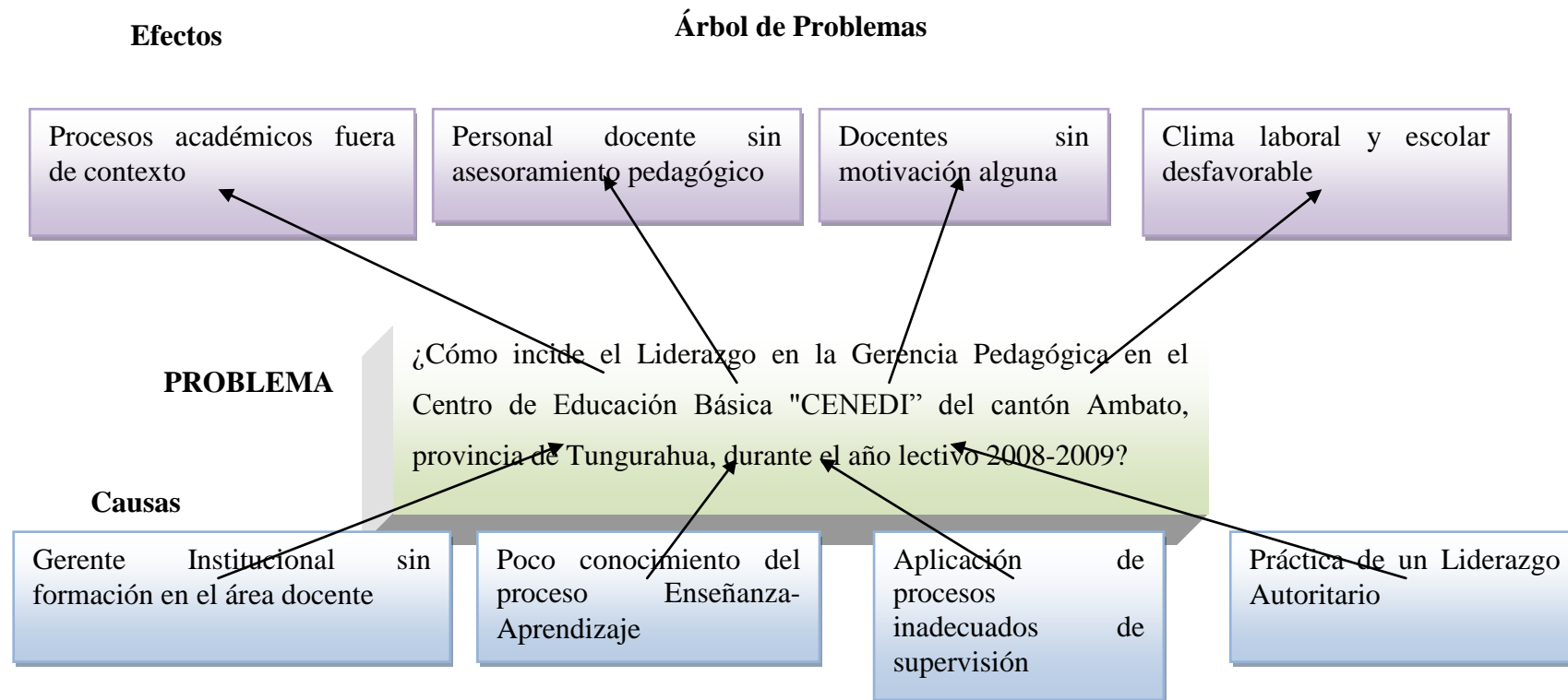
NO ()

12.- ¿Conoce usted los Principios Básicos de un Gerente Educativo para administrar una institución educativa?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Elaborado por: La investigadora

