



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**Tema: "Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los Cursos  
Pre -Universitarios - Universidad de Guayaquil, durante el período  
lectivo 2010 - 2011"**

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de  
Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo

AUTOR : JORGE CAÑIZARES STAY.

DIRECTOR : Msc . ROBERTO CARLOS CUENCA JIMENEZ

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2011

## **CERTIFICACIÓN**

**Loja, Abril del 2011**

**Msc.**

**Roberto Carlos Cuenca Jiménez**

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Msc . Roberto Carlos Cuenca Jiménez

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESIÓN DE DERECHOS**

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

**Loja, Abril de 2011**

## **AUTORÍA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

---

Jorge Cañizares Stay

Ci: 00911324754

## **DEDICATORIA**

Dedico éste trabajo primeramente a mis padres, quien con sus enseñanzas forjaron en mí un hombre íntegro, leal, responsable y sobre todo con valores morales, muy afianzados en mi persona, lo que me han permitido llegar justo al final de ésta Maestría.

A mis hermanos, sobrinos, que de manera incondicional me apoyaron durante el desarrollo de la Maestría.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento especial a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus maestros, sus tutores, al personal administrativo, de servicio, quienes también colaboraron en mi exitosa culminación de la Maestría.

Finalmente agradezco a Beatriz, quien primero no solo es mi mejor amiga, ha sido y es mi puntal quien siempre ha estado allí apoyándome en todo momento durante el desarrollo de mis estudios superiores de Cuarto Nivel.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN .....	II
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
1. RESUMEN .....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
Logro de Objetivos.-.....	5
OBJETIVOS GENERALES.- .....	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS.- .....	5
Propuesta.- Objetivos .....	6
3. METODOLOGÍA .....	7
CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA Y SU RECOLECCIÓN.-.....	7
3.2. Materiales e instrumentos de Investigación: .....	10



<b>Instrumentos: .....</b>	<b>10</b>
<b>3.3. Método y procedimiento:.....</b>	<b>11</b>
<b>Procedimiento: .....</b>	<b>12</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. La gestión: concepto, importancia, tipos. ....</b>	<b>13</b>
<b>4.2.- Liderazgo Educativo.- Concepto, tipos, características de cada tipo. ....</b>	<b>19</b>
<b>4.3.- Diferencias entre líder y directivo.- ....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. Diferencias entre dirigente y líder.- ....</b>	<b>27</b>
<b>4.5. Requisitos, cualidades, y habilidades del líder educativo.-.....</b>	<b>30</b>
<b>4.6. Los valores y la educación .....</b>	<b>33</b>
<b>5. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores .....</b>	<b>39</b>
<b>INSTRUMENTOS DE GESTION EDUCATIVA.-.....</b>	<b>39</b>
<b>5.1.1 El Manual de Organización .....</b>	<b>43</b>
<b>INTRODUCCION.- .....</b>	<b>43</b>
<b>MANUAL DE FACULTAD .....</b>	<b>46</b>
<b>CURSOS PREUNIVERSITARIOS .....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.2.- CODIGO DE ETICA.- .....</b>	<b>65</b>
<b>5.1.3. PLAN ESTRATEGICO .....</b>	<b>74</b>

5.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL.- (P O A) LINEAMIENTOS.-.....	86
5.1.5.- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. (P E I).- .....	96
5.1.6.- REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTION EN LIDERAZGO Y VALORES.- CURSOS PRE – UNIVERSITARIO.....	102
5.2.2. El Organigrama.....	105
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	106
5.3. El clima escolar y convivencia con valores .....	111
5.3.1.- DIMENSION PEDAGOGICA CURRICULAR Y VALORES.- .....	111
5.3.2. DIMENSION ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.- .....	112
5.3.3. DIMENSION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.-.....	113
5.3.4. DIMENSION COMUNITARIA Y VALORES.-.....	113
5.4. ANALISIS FODA.....	115
5.4.1. Fortalezas y debilidades .....	115
5.4.2. Oportunidades y amenazas .....	115
5.4.3. Matriz FODA .....	116
5.5. RESULTADOS:.....	117
5.5.1. De la encuesta a Directivos Tabla 6 .....	117
5.5.2. De los docentes .....	129
5.5.3. De la encuesta a Estudiantes .....	131
5.5.4. Resultados de la entrevista a directivos.....	133

<b>5.5.5. Matriz de problemáticas (En esta matriz puntualizar los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores).....</b>	<b>135</b>
<b>5.6. Discusión.....</b>	<b>136</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>143</b>
<b>6.1 Conclusiones .....</b>	<b>143</b>
<b>6.2 Recomendaciones. ....</b>	<b>145</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>146</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>152</b>
<b>9. APÉNDICES .....</b>	<b>155</b>
<b>10. ANEXOS .....</b>	<b>156</b>

## 1. RESUMEN

En pleno siglo 21 nuestro país ha sufrido grandes transformaciones, especialmente en el campo educativo, como por ejemplo: la implementación del uso de las Tics para el desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje, la enseñanza en valores, etc.

Los roles están mejores definidos en la tríada profesor – alumno – padre familia, y es justamente aquí donde nace la importancia de fortalecer a Instituciones educativas: en la formación de profesionales en educación para generar un desarrollo significativo en cuanto a la Gestión Educativa que ellos puedan desarrollar en beneficio de toda la sociedad.

El tema central de ésta Tesis es **“Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de los centros educativos”** el cual fue investigado y desarrollado en la Facultad de Ciencias Administrativas – Cursos Pre- Universitarios. Me parece sumamente importante ésta temática ya que a través de mi experiencia docente y la investigación de tipo exploratoria, descriptiva realizada, me permitirá dar a conocer los problemas, las dificultades encontradas en el FODA y presentar una propuesta viable para su solución.

Para llevar a cabo dicho trabajo me serví de entrevistas a directivos, docentes, alumnos, observaciones de campo, investigación de documentos sobre los Cursos Pre – Universitarios, aplicación de Matrices como el FODA, identificación de problemas, tabulación e interpretación de resultados.

Luego de haber finalizado mi investigación para éste proyecto se evidencian tres grandes problemas:

- El director no tiene muy en cuenta opiniones de docentes ni de alumnos
- Los valores no siempre predominan en las decisiones de los directivos y docentes.
- No hay un verdadero trabajo en equipo

De la tercera debilidad encontrada es que nace mi propuesta en éste tema “**No hay un verdadero trabajo en equipo**”, el cual quedó al descubierto en la encuesta realizada a los docentes de los Cursos Pre – Universitarios.

Personalmente si no realiza un real, tangible trabajo en equipo, será muy difícil lograr metas y objetivos comunes en bien de la institución y de sus miembros.

## 2. INTRODUCCIÓN

**Descripción.-** la facultad de Ciencias Administrativas oferta los Cursos Pre-Universitarios dos veces al año, esto es en Invierno y verano. Cada ciclo se maneja de una forma pedagógica, apegada a los currículos, a las exigencias de éste mundo globalizado en el cual no se pueden dejar de lado los valores tanto tangibles como intangibles, que son los que serán la base de la formación académica y personal de nuestros estudiantes.

Así mismo es indispensable destacar como la Gestión, Liderazgo dirigida a docentes, personal no docente, afectan sobre la buena marcha de toda la institución. La continua actualización de los currículos, la implementación de las Tics, y la aplicación y puesta en práctica de los valores, serán los determinantes del avance o retroceso de la entidad.

En los últimos tres años ha habido un avance significativo en la Gestión, Liderazgo, y Valores en nuestra facultad, esto se evidencia en la puesta en marcha de un plan que mejora sustancialmente la malla curricular de las diferentes materias de las carreras que allí se ofertan, así como la ampliación de instalaciones educativas, implementación de las Tics, capacitación continua a los docentes.

**Antecedentes.-** es la primera vez que se realiza una investigación de ésta magnitud, especialmente para conocer sobre como viene siendo manejada la gestión educativa en la institución, como se han aplicado métodos y técnicas en el proceso de enseñanza – aprendizaje para junto con los valores propender al mejoramiento de la calidad de la educación en nuestros estudiantes.

**Justificación.-** como mencionamos arriba, ésta es la primera vez que se realiza un proyecto de investigación sobre Gestión Educativa en nuestra facultad, por ello éste se convierte en un ícono muy importante, ya que marca el inicio de otros proyectos que vendrán en beneficio de la sociedad del conocimiento que allí se educa.

Esta investigación es importante porque nos permite saber información de primera mano que antes se desconocía en cuanto a los directivos, docentes, estudiantes, etc.

Para los estudiantes éste proyecto investigativo es realmente importante ya que de sus resultados las autoridades, personal docente podrán hacer los ajustes necesarios, e implementar correctivos necesarios en virtud de mejorar la calidad de la educación.

Para quien realiza ésta investigación es tremendamente útil, ya que sabemos en qué dirección se encuentra la institución y hacia donde debemos de ir, re-direccionando el camino trazado si es necesario.

La sociedad del conocimiento conformada por todos aquellos que se educan allí será la fin y al cabo la más beneficiada con su aplicación.

No podemos ignorar la importancia que tienen las etapas del Diagnóstico, planificación y la ejecución de la propuesta, luego de finalizado el proyecto de investigación. El diagnóstico nos permitió identificar los posibles problemas y sus causas. La etapa de la planificación fue muy importante ya que en ella se programó paso a paso como se iba a desarrollar la presente investigación.

**Factibilidad.-** Es parte de la política de la Universidad de Guayaquil, el mejoramiento de la calidad y eficiencia de sus egresados, así como mantener liderazgo de sus autoridades, elevar el nivel de gestión de los mismos y aplicar valores en los estudiantes.

Por ello éste Proyecto Educativo es completamente factible, viable, ya que de sus resultados, conclusiones y recomendaciones se alcanzarán objetivos y metas trazadas por el mejoramiento de la calidad de la educación en nuestros centros de enseñanza.

## **Logro de Objetivos.-**

### **OBJETIVOS GENERALES.-**

Identificar, conocer, analizar el accionar de la gestión, liderazgo y valores personales, institucionales que contribuyan a alcanzar una calidad de excelencia educativa.

Impulsar la capacidad de gestión, análisis, desarrollo de proyectos de investigación, planificación de alternativas en la solución de problemas en el campo de Gestión y Liderazgo Educativo y así elevar el nivel de educación en las instituciones.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.-**

Fundamentar científicamente las teorías sobre: Gestión Educativa, Liderazgo Educativo, Gestión de la calidad en valores.

Aplicar métodos, técnicas y todos los recursos disponibles a la hora de seleccionar, coleccionar, procesar y presentar resultados que reflejen con claridad lo que se está investigando.

Conocer los roles y diferentes tipos de liderazgo a nivel de directivos, jefes departamentales, coordinadores de área en cuanto a la aplicación y puesta en marcha de planes estratégicos, operativos, académicos de los centros de enseñanza.

Trabajar responsablemente la elaboración del diagnóstico institucional en sus diferentes etapas en cuanto al desarrollo de la gestión, liderazgo y valores del centro educativo.

Asumir con responsabilidad moral y ética el análisis de los resultados del proyecto y encontrar relación con la Gestión, Liderazgo y Valores de los centros educativos donde se aplicaron los proyectos investigativos.



**Propuesta.- Objetivos**

Dar a conocer realidad de cómo se está dando la gestión, liderazgo y la aplicación de valores en la facultad.

Una vez conocido el diagnóstico, implementar un plan de mejoramiento sustancial para la correcta puesta en práctica de la gestión educativa en relación a los currículos.

Desarrollar habilidades, destrezas en el manejo y trabajo en equipo a través de un verdadero liderazgo.

Finalmente como ya se ha indicado, éste proyecto investigativo no solo cumplió las fases de identificación, diagnóstico, aplicación de instrumentos investigativos, tabulación de resultados, sino que fue sometido a comprobación, y verificación de resultados.

Los mismos que evidenciaron una fuerte falta de Liderazgo en cuanto a la organización y manejo del trabajo en grupo, en equipo, no cumpliéndose así con los objetivos trazados. Es de suma importancia la propuesta para encontrar soluciones viables a las falencias encontradas en éste ámbito.

Estimado lector, le invito a que continúe con la lectura y desarrollo de éste interesante, trascendental proyecto para toda la sociedad del conocimiento que se educa en los Cursos Pre- Universitarios de la Facultad de Ciencias Administrativas de la ciudad de Guayaquil.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes

En éste proyecto de investigación se tomó como población a 65 estudiantes de los cursos pre- universitario (paralelos 201 – 202 – 203 – 204), 14 docentes, 2 coordinadores, y la Directora de los cursos Pre- Universitarios.

El muestreo que se consideró en el presente trabajo fue probabilístico, aleatorio, de manera que todos los estamentos de la población tuvieron la oportunidad de ser parte de la muestra. La investigación es de carácter descriptiva.

#### CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA Y SU RECOLECCIÓN.-

<b>GRUPO DE ESTUDIO</b>	<b>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LAS MUESTRAS.</b>	<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>
Alumnos del pre- universitario – paralelo 201	Encuesta	15 alumnos
Alumnos del pre- universitario – paralelo 202	Encuesta	15 alumnos
Alumnos del pre – universitario – paralelo 203	Encuesta	15 alumnos
Alumnos del pre- universitario - paralelo 204	Encuesta	20 alumnos
Docentes del pre- universitario	Encuesta	14 docentes
Coordinadores del pre – universitario	Encuesta Entrevista	2 coordinadores
Director	Encuesta Entrevista	1 Director

Fuente: Facultad de Ciencias Administrativas Cursos Pre – Universitarios

Elaborador por: Jorge Cañizares Stay.

**Tabla 1**

<b>Número de Docentes</b>	<b>Rango edad</b>	<b>%</b>
6	25 - 35	42,3
8	36 – 45	57,1

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

Esta tabla nos indica que el 42,3 % de los docentes está en un rango de 25 a 35 años de edad. Mientras el 57,1% de los docentes se encuentra en un rango entre 36 y 45 años de edad.

**Tabla 2**

<b>Número de Docentes</b>	<b>Sexo</b>	<b>%</b>
7	M	50
7	F	50

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

Coincidentemente el 50% de los docentes encuestados pertenecen al sexo masculino, el otro 50 % de los docentes pertenecen al sexo femenino.

**Tabla 3**

<b>Número de Docentes</b>	<b>Título Académico</b>	<b>%</b>
11	Licenciatura en Lengua Extranjera	78,6
3	Contador Público Autorizado	21,4

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

El 78,6 % representa a los docentes con un título superior en Licenciatura en Lengua extranjera, en cambio el 21,4 % corresponde a los docentes con título de Contador Público Autorizado.

**Tabla 4**

<b>Número de alumnos</b>	<b>Sexo</b>	<b>%</b>
45	F	69,2
20	M	30,8

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

El 69,2 de los alumnos son del sexo femenino, mientras que el 30,8% corresponde a los alumnos del sexo masculino.

**Tabla 5**

<b>Número de Alumnos</b>	<b>Especialidad / curso</b>	<b>%</b>
65	cursos pre- universitarios ( Gestión Empresarial )	100

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

En ésta tabla estadística la población de alumnos encuestada, pertenecía a la misma especialización, en éste caso Cursos pre – Universitarios carrera Gestión Empresarial.

### 3.2. Materiales e instrumentos de Investigación:

Para la recolección de datos en ésta investigación se utilizaron los siguientes materiales:

- Un laptop con software para poder tabular y realizar los gráficos respectivos.
- Blocks de notas para tomar apuntes importantes e información relevante para la investigación.
- Esferas, lápices, carpetas para almacenar encuestas, cuestionarios.
- Recurso humano: asesoría de una colega profesional en educación.
- Internet para hacer las consultas necesarias para el mejor desarrollo del proyecto.
- Bibliografía recomendada y complementaria.

#### **Instrumentos:**

Para recolectar los datos, se aplicaron técnicas primarias, en el desarrollo del proyecto se emplearon textos, documentos, internet, revistas que sustentarán los fundamentos teóricos, metodológicos y científicos de éste trabajo.

Los instrumentos que se utilizaron dentro de las técnicas primarias fueron: **encuestas, observación, entrevistas**, utilizando cuadros de trabajo para confeccionar cuadros estadísticos de las respuestas a las preguntas sobre la Gestión, Liderazgo y Valores .

Integración de valores, desempeño tanto de los directivos como docentes, los mismos que serán presentadas en forma gráfica.

Las entrevistas a las autoridades y coordinadores contenían 8 preguntas de tipo abiertas referentes a la comunicación, liderazgo, aplicación de valores dentro del centro educativo. Además a los directivos se les realizó encuestas de tipo cerrada que contenían 13 preguntas.

A los docentes se les aplicó encuestas que contenían 16 preguntas de tipo cerrada y a los alumnos se les realizó encuestas que contenían 14 preguntas de tipo cerrada.

### **3.3. Método y procedimiento:**

Se utilizaron los siguientes métodos:

- **Bibliográfico:** Nos permitió revisar la bibliografía previamente para iniciar con la Investigación.
- **Deductivo:** Nos permitió analizar en base a conceptos principios leyes o normas de lo general hasta extraer conclusiones.
- **Inductivo:** Nos permitió hacer un estudio de las particularidades para llegar al principio general de la investigación proceso.
- **Analítico:** Nos permitió descomponer y comparar los diferentes tipos de liderazgo y la gestión institucional.
- **Sintético:** Nos permitió sintetizar la investigación en elementos específicos reconstruir sus partes en un todo.
- **Histórico Lógico:** Nos permite relacionar el pasado con el presente y con perspectiva al futuro.

**Procedimiento:**

Luego de haber aplicado los instrumentos de investigación seleccionados, se procedió a organizar, analizar, interpretar la información obtenida a través de las entrevistas, encuestas aplicadas, así como las observaciones a los sujetos protagonistas de éste proyecto.

Esta investigación fue de tipo descriptiva, por lo que se utilizó combinación de métodos de investigación, de teorías para el estudio del proyecto (técnica de triangulación), lo que aportó significativamente a la tabulación y procesamiento de la información recabada.

Esto permitió cotejar, analizar los datos desde diferentes ópticas, compararlos y verificarlos. La información empírica se organizó con la ayuda e métodos estadísticos.

Luego se procedió a procesar toda la información donde se pudo contrastarla con la observación de campo, a través de los instrumentos y métodos aplicados.

En ésta etapa se pudo confirmar o rechazar supuestos, lo que me permitió determinar las conclusiones del proyecto, que generaron nuevas interrogantes de la problemática planteada originalmente.

Luego de analizadas las conclusiones se procedió a la redacción y presentación del informe de investigación, pero realizando una nueva revisión de lineamientos, posturas, objetivos, y fundamentalmente el Marco Teórico Científico, logrando de ésta forma que exista relación directa entre la información empírica recabada y los fundamentos teóricos trabajados en éste proyecto...

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. La gestión: concepto, importancia, tipos.

El concepto de gestión proviene del latín **gesio** y hace referencia a la acción de gestionar y administrar, ordenar, disponer, organizar.

De ésta forma gestión es un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver, concretar o administrar un proyecto.

“ Que una persona que gestiona, es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito. La gestión organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar. “ Beltrán ,2001: 30 – 31).

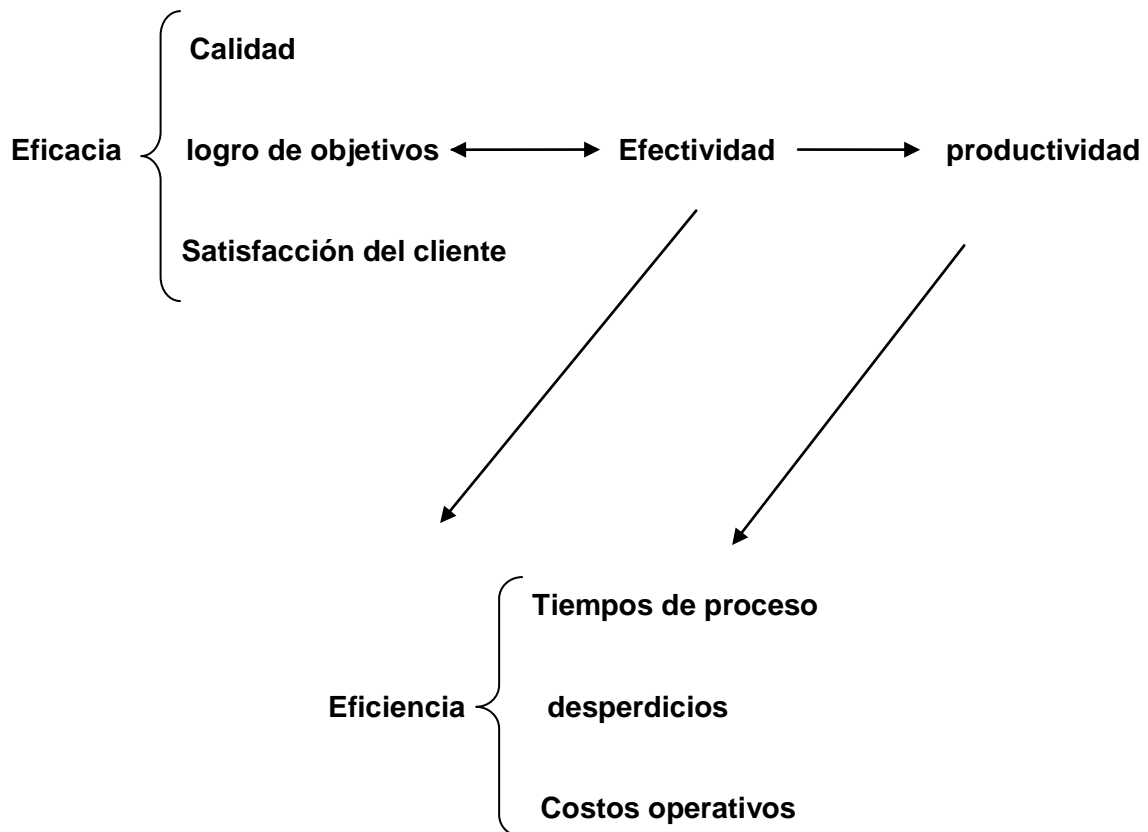
Éste primer concepto engloba lo que gestión implica: dirigir, coordinar, gestionar, administrar las entidades educativas organizacionalmente hablando.

Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

Es importante destacar que para que una Gestión sea productiva debe ser conducida por un buen líder enfocado en el liderazgo educacional.



El citado autor propone los siguientes factores clave de éxito en la gestión.-



De acuerdo a lo que Beltrán expone dos términos: Eficacia y Eficiencia constituyen dos puntales para el desarrollo de una gestión exitosa.

**Eficacia:** se la relaciona con la calidad, logro de objetivos, efectividad, productividad, y satisfacción del cliente.

**Eficiencia: relacionada** con los tiempos de proceso, costos operativos, con alcanzar un alto grado de calidad .

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en el año 2000 indica que la gestión :

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del seguimiento de las etapas del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, controlar, entre otras.”

De acuerdo con mi experiencia en la docencia, he podido constatar que la labor de gestión está íntimamente ligada al accionar del líder- director y a la forma

que éste conduce sus decisiones en la entidad. Además de administrar, planear, organizar dirigir, controlar, el líder director innato no debe perder su esencia ni mucho menos la aplicación de valores en su propia vida y cuando está dirigiendo la de los demás.

La Universidad del Valle, en el año 2005 , considera en relación a la gestión que “ La modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos ”.

Cuando hablamos de gestión no solo se limita al campo administrativo sino que éste trasciende al campo educativo también, de allí que se estén dando constantes cambios y evoluciones dentro de las organizaciones y también fuera de ellas.

Hoy en día las instituciones se flexibilizan, se adaptan a los cambios del entorno y de la sociedad misma.

Bajo mi óptica la **gestión** es un proceso que es necesario implementarlo cuando se quiere dirigir una organización, sea ésta de cualquier índole .A través de los años éste proceso se ha ido modernizando e implementando nuevos elementos como: estrategias, herramientas, nuevas formas de liderazgo, aplicación de valores personales.

Hoy en día los líderes modernos apuntan a tener bien claro conceptos de gestión, a utilizar las mejores estrategias, a ejercer un verdadero liderazgo en sus organizaciones.

Una vez expuesto con claridad la Gestión como tal, procederé a enfocarla en el ámbito educativo.

“ La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus

habilidades, en la contigencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. ” ( Frigoría G, Bogí M, Ezequiel A, 1.999: 23.- 24 )

Concuero con éstos autores en cuanto que el concepto de autoridad debe ser bien entendido y puesto en práctica correctamente, cuando de liderazgo se habla. Por lo que un director que es líder sabe como mandar a sus subordinados sin llegar a hacer uso de la autoridad , más bien muchas veces cuando se ejerce un cargo de ésta naturaleza, se pierde la esencia de que el líder es para dirigir al grupo con valores,

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia, en el año 2008 indica que :

“ La gestión como un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos

pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. ”

En ésta oportunidad el concepto de gestión se enfoca a la investigación, a la realización de proyectos educativos, a mantener la autonomía de la organización, tomando en cuenta las políticas internas como externas así como los procesos pedagógicos, quienes serán los encargados de absorber, las necesidades educativas locales y nacionales.

“ Para que el sistema educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros . “  
Ayala, 2005: 32.

Una organización educativa no puede estar ajena a las restricciones actuales existentes, ya que corre el riesgo de que su sistema educativo no funcione adecuadamente y por lo tanto la gestión no tenga el éxito deseado.

Organización y gestión es una dualidad que debe de cumplirse en toda buena administración educativa, más aún si se enfoca en un Liderazgo con valores para mejorar la educación a nivel local y nacional.

Otra interpretación del término gestión tiene que ver con el manejo responsable de recursos, pues muchas veces se confunde y se cree que se trata de recursos de índole financiero, cuando en realidad lo que se trata es acerca de los recursos humanos, en éste caso los docentes, quienes configuran la piedra angular en todo éste engranaje llamado educación en valores.

Para que exista y se dé una verdadera gestión educativa es indispensable contar con directivos líderes que sepan administrar, gerencia, dirigir una institución educativa con total capacidad y altos conocimientos del área que está a su cargo.

Así mismo es trascendental la relación que pueda el director establecer con sus subordinados, la cual debe de ser abierta, sin sometimientos de ninguna índole, más bien debe existir motivación y lograr que los subordinados se involucren y persigan los mismos objetivos de la institución.

En nuestro país, se habla mucho de Gerencia Educacional , pero ésta guarda una estrecha relación con el Liderazgo Educacional , lo cual apunta a que exista una sana competencia entre instituciones educativas, cada una de ellas persigue un solo objetivo : ser líder en el mercado. ¿Cómo? ofreciendo lo que las otras instituciones no ofrecen, por ejemplo: enseñanza con tecnología de punta, personal docente altamente capacitado, educación en valores.

Las cuales no serían posibles si no existiere un verdadero Liderazgo y una excelente gestión educativa, ya que todas ellas van de la mano.

El aspecto financiero es algo que no se puede soslayar cuando se habla de gestión educativa, un buen administrador sabe, conoce, y siempre está en contacto permanente con el departamento financiero de su Institución, para en el caso de que se presenten problemas, tomar los correctivos necesarios.

“El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, se ha convertido en un tema de gran actualidad.” (Sánchez ,2009)

El control de la gestión va tomando importancia con el pasar de los años, se ha convertido en un indicativo para que las organizaciones puedan producir y brindar servicios con un alto nivel de eficiencia, para de ésta manera acceda al mundo globalizado del siglo 21.

Mediante procesos de control de la gestión, los directivos se aseguran si sus gestiones están siendo bien encaminadas y si están dando los resultados esperados.

“La gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”. ( Hernández, 1997: 34)

Los objetivos se establecen de acuerdo con el tipo de gestión que se establezca, esto ayuda a medir el grado en que los resultados son eficaces o no, en el caso de ser necesario , tomar las acciones con el fin de mejorarlos permanentemente.

Como todo proceso tiene que pasar por una serie de fases como son las de comprobación y verificación de los resultados obtenidos.

#### **4.2.- Liderazgo Educativo.- Concepto, tipos, características de cada tipo.**

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educativa contemporánea se basa en la filosofía del cambio y se apoya en tres pilares fundamentales:

El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.

El trabajo en grupos como portador de creatividad, calidad, compromiso en las decisiones y las acciones.

El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos. El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.

El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

“Adivinar es un deber de los que pretenden dirigir para ir delante de los demás, se necesita más que ellos”. (Martí: 1880).

Esto significa que el líder no tiene que saberlo todo, no es un mago, simplemente con su experiencia, conocimiento, habilidades innatas, consigue lo que se proponga en sus subordinados.

En otras palabras, **la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.**

El desarrollo de una Institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, la cual se fundamenta en:

- El desarrollo de directivos como condición necesaria, y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de las metas propuestas.

“ El liderazgo educacional se apoya en la Teoría del Liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. Por ello el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo .” ( Càceres , 1994 ).

El liderazgo educacional tiene sus sustentos en la teoría del liderazgo, la cual básicamente se basa en las características que un buen líder debe tener y así ejercer un verdadero liderazgo en su organización.

Al ejercer un liderazgo educacional se propende a realizar constantes cambios especialmente en los principios filosóficos de la entidad. También a través del liderazgo educacional se logra conseguir metas, objetivos trazados.

No menos importante es el desarrollo de Directores líderes para asegurar un buen desarrollo de la institución. El trabajo en grupo, en equipo reviste gran importancia a la hora de tomar decisiones.

Sobre ésta base el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por un equipo de líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

Cuando se habla de líder educacional se habla de un docente líder pues él debe dominar , conocer bien sus tareas asignadas, para así lograr un liderazgo efectivo, muchas veces demostrando sus competencias en el campo profesional que lo califica para ejercer su rol.

El fin último es el de mejorar la educación a través de cambios que irán en beneficio de la sociedad entera así como de la organización misma.

“ Un liderazgo educativo consiste en la visión de ayudar a los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que ellos miren en su interior y busquen en su propio auto – conciencia, ello hace surgir un profesor a líder, haciendo que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. “ ( Arévalo, 1999: 65)

Éste es un concepto que comparto, pues con la experiencia docente que tengo he podido palpar de qué formas un liderazgo educativo logra cambios sustanciales y permanentes en los docentes, quienes muchas ocasiones no sabían que eran líderes innatos, pero con el pasar de los años y el buen desarrollo de sus labores, y la obtención de resultados muy alentadores, han



hecho que éste docente se convierta en un ser lleno de conocimiento, dinámico que se ajuste a los constantes cambios de éste mundo globalizado.

Motivación se ha convertido en la bandera de lucha a la hora de ejercer un verdadero liderazgo educativo, pues los seres humanos por naturaleza somos seres en constante cambio y debemos de ser motivados por nuestros superiores para que esto se vea reflejado en nuestro trabajo diario con los alumnos.

Es así como la educación puede transformar la cultura, pero solo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si sus docentes no cambian.

Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los docentes frente a sí mismos y a sus alumnos.

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades petrificadas, para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos, se les debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar, imaginar, que comprendan que la educación es para toda la vida.

El liderazgo educacional es una condición innata de la persona que la hace influyente sobre otras que la siguen por el impacto que produce su sola señal. Es una cualidad que atrae y entusiasma. Invita a la acción y sobretodo otorga poder de dirección.

Existen diferentes maneras de ejercer un liderazgo innato. La educación formal debe fomentar este liderazgo que supone una constante innovación en la gerencia educativa. (Cáceres ,2009: )

Cáceres formula una propuesta interesante , el manifiesta que quien está ejerciendo un liderazgo educacional es una persona influyente sobre otras personas, es decir el director líder es quien dispone y toma las decisiones en

función de los intereses de la entidad y sus subordinados son los que deben acatar lo dispuesto por su líder.

El autor señala que el liderazgo de tipo educativo es una condición, es una cualidad que atrae a todos sus protagonistas

Quien gerencia la educación debe ejercer un liderazgo que le permita integrar los recursos humanos a los proyectos de desarrollo, debe comprender la naturaleza de las actividades educativas y desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones de planificación, toma de decisión, organización, control y motivación.

La situación actual del liderazgo en las Instituciones Educativas y los efectos que la investigación en éste campo puedan tener sobre las políticas educativas constituyen un campo de especial interés en los estudios sobre la calidad de la enseñanza y rendimiento escolar.

En los últimos años el liderazgo educacional ha experimentado avances muy significativos. Muchas investigaciones se han hecho, las mismas que revelan que un liderazgo excelente es uno de los principales factores para conseguir un alto rendimiento académico.

Muchos investigadores han subrayado el efecto en la **eficiencia y eficacia** de la escuela de distintos modelos de liderazgo: **destacado, educativo, firme, motivador, instruccional, transformacional, profesional.**

Para que una Institución educativa mejore debe existir un director con liderazgo, un profesorado motivado, y una alta calidad en la enseñanza y en el aprendizaje. **Valores como: coherencia, responsabilidad, participación, transparencia,** dependen de una determinada concepción de la función directiva la misma que está íntimamente relacionada con la orientación al logro de las políticas educativas.

### 4.3.- Diferencias entre líder y directivo.-

Este tema es algo controversial, ya que partiendo de la siguiente pregunta:

¿Un líder nace o se hace? , hay algunas posturas en cuanto a su propuesta, pero a través de los tiempos sabemos que el líder se hace, es probable que nazca con ciertas aptitudes, pero es en el camino que se forja y se desarrolla Capacidad de liderazgo, capacidad de convocatoria, es más práctico.

En cambio un directivo no necesariamente se convierte en líder, hoy en día hay tantos directivos en puestos claves, pero que no ejercen liderazgo alguno. La mayoría de las veces el directivo solo se limita a dirigir, a tratar asuntos formales no de fondo como lo hace un verdadero líder.

Existen una serie de requisitos, cualidades que delimitan bien éstos dos roles que como ya hemos indicado en el ámbito educativo son de suma importancia de que un director sea líder, para el buen desempeño y manejo de su institución.

“La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas, valores, es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa, es autoridad oficial. “ ( González, 1999: )

El autor establece una marcada diferencia entre Líder y Director, cada uno con sus diferentes niveles de autoridad, por ejemplo el líder es autoridad moral, mientras que el Director es autoridad oficial.

La autoridad del líder se enfoca directamente sobre quienes comparte sus ideales, valores, etc. En cambio la autoridad del directivo proviene de esferas superiores dentro de la misma organización.

“Al líder a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente y a veces aislante de la sociedad en la que vive un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y a otro a alcanzar dicha posición.” (Zakeznik, 2007 )

El líder desarrolla su percepción del entorno identificándose completamente con la sociedad en que vive, en cambio el directivo muchas veces se aísla y no interactúa con sus subordinados.

Por ello se dice que un directivo nace, no así un líder que se hace, no dejando de reconocer la independencia de sus actitudes que el uno o el otro puedan tener.

“Algunas cualidades importantes de ambos roles:

Relaciona al directivo con equilibrio y al líder con cambio, el directivo piensa como supervisar el actual orden de las cosas, el líder piensa de cómo configurar el futuro.

El directivo piensa en la ejecución, el líder aplica sus ideas, el directivo tiende a ser social, no se involucra emocionalmente, en cambio el líder posee alta inteligencia emocional.” (Potter, 2007)

En éste apartado se indica específicamente las cualidades tanto para el líder como para el directivo. Al líder se lo relaciona en cambio, al directivo se lo relaciona con equilibrio.

Mientras el directivo piensa como supervisar el actual orden de las cosas, el líder piensa como configurar el futuro.

Además indica que el directivo piensa en la ejecución, tiende a ser social, y no se involucra emocionalmente, en cambio el líder aplica sus ideas y también posee alta inteligencia emocional.

(Gorrochotegui, 1997). :

<i>LIDER</i>	<i>DIRECTIVO</i>
<i>Se relaciona con la autoridad informal.</i>	<i>Se refiere a la autoridad institucional.</i>
<i>Pone énfasis en los recursos emocionales...</i>	<i>Siempre visible.</i>
<i>Distingue entre situaciones técnicas y situaciones adaptativas.</i>	<i>Pone énfasis en los recursos físicos y materiales.</i>
<i>Al líder se le exige integridad.</i>	<i>El rol directivo exige capacidades técnicas.</i>
<i>El rol del líder exige experiencia, madurez personal y profesional.</i>	<i>Es una estructura de autoridad.</i>
<i>El líder es fundamental al momento de cambiar un sistema que no funciona.</i>	<i>El directivo consigue que el sistema funcione.</i>

Este tema es algo controversial, ya que partiendo de la siguiente pregunta: ¿Un líder nace o se hace?, hay algunas posturas en cuanto a su respuesta, pero a través de los tiempos sabemos que el líder se hace, es probable que nazca con ciertas aptitudes, pero es en el camino que se forja y se desarrolla capacidad de liderazgo, capacidad de convocatoria, es más práctico.

En cambio un directivo no necesariamente se convierte en líder, hoy en día hay tantos directivos en puestos claves, pero que no ejercen liderazgo alguno. La mayoría de las veces el directivo solo se limita a dirigir, a tratar asuntos formales no de fondo como lo hace un verdadero líder.

Existen una serie de requisitos, cualidades que delimitan bien éstos dos roles que como ya hemos indicado en el ámbito educativo son de suma importancia de que un director sea líder, para el buen desempeño y manejo de su institución.

#### 4 .4. Diferencias entre dirigente y líder.-

“El dirigente es el motor que impulsa a la organización para alcanzar sus objetivos, que se traducirán en bienestar para sus asociados. Esta responsabilidad requiere una sólida preparación del dirigente, a fin de responder a las exigencias de trabajo que la organización necesita. En resumen, un buen dirigente es aquel que ha desarrollado tres capacidades:

(Peña, 1990: 16) indica:

- A) Capacidad de gestión, es decir, tener habilidad para: organizar el trabajo, dirigir a las personas, relacionar a su organización con otras instancias, buscar y lograr apoyos para su organización.
  
- B) Capacidad de resolución, estar preparado para enfrentar y resolver dificultades que se presentan en el desempeño a su cargo.
  
- C) Conocimiento, ésta es una condición fundamental para que el dirigente se desempeñe con éxito, además debe conocer bien sus funciones, las de los demás directivos, personas de la organización, normas legales, procesos que vive la organización, así como lo que pasa en su alrededor. “

Como ya se ha descrito anteriormente sabemos que el líder es aquel que se preocupa por las personas que no solo es quien ordena y manda a sus subordinados, más bien sea interesa por el entorno, por lo que les pasa, no así un dirigente quien hace su labor a veces de una forma aislada, muchas veces llega a tener más conocimiento que un líder, pero no la carisma, entrega que él posee cuando dirige.

Hablando del dirigente debe de ser la pieza principal del gran engranaje dentro de una organización, para ello se necesita que el dirigente tenga una sólida y probada preparación, para que de ésta forma pueda responder a las necesidades de sus subordinados.

(Peña , 1990 : 17 ) indica que el dirigente debe reunir algunas capacidades como:

	<b>CAPACIDADES</b>
<b>DIRIGENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de gestión</li> <li>➤ Habilidad para organizar el trabajo</li> <li>➤ Dirigir a las personas</li> <li>➤ Lograr apoyos para su organización</li> <li>➤ Capacidad de resolución</li> <li>➤ Capacidad para enfrentar y resolver dificultades</li> <li>➤ Conocimiento</li> </ul>

“El líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino, creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo sientan activamente involucrados en todo el proceso.

Un líder no es el jefe del equipo, sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto. “ (Ascanio, 1999)

:

Un líder nato es quien no solo dirige, supervisa, organiza a otros, sino que una vez que tiene claro hacia donde caminar los guía, indicándoles el camino. El verdadero líder hace lo imposible por involucrar activamente a todos los miembros de la organización durante todo el proceso.

Por eso se dice que un líder no es aquel que se considera jefe del equipo sino que es quien está fielmente comprometido con los ideales de la organización.

(Colección desarrollo personal y laboral ,2007: 7) menciona que:

- “Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo (líder), La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el líder se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

- El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus colaboradores, y en la solidez de la organización.
- El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea, el líder no está sometido a términos o fechas, pero el dirigente normalmente responde a plazos estrictos.
- Entre el líder y el dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque siempre no lo logra, y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera.
- El dirigente manda, el líder convence.”

En éste apartado se hace hincapié en que la designación de un dirigente es diferente a la de un líder. Para el líder es la legitimidad en la aceptación del mandato, mientras que para un dirigente se lo relaciona con la legalidad estatutaria.

Muchas veces el líder se inspira en la convicción, y se apoyo incondicional a sus colaboradores... el dirigente generalmente responde a plazos, no el líder. El dirigente manda, ordena, el líder convence, motiva a sus colaboradores.

Partiendo de la paradoja: **el dirigente aspira a ser líder, mientras que el líder llega a transformarse en dirigente aunque no lo planea.**

Estoy de acuerdo con ésta afirmación, mientras que el dirigente es quien se convierte en el enlace de sus dirigidos con la organización, es quien soluciona sus problemas, es el conocedor de normas legales y su aplicación.

**“El dirigente manda, el líder convence “**, es totalmente cierto, a mi criterio un líder es quien trabaja con los demás con total entrega, entendiendo sus problemas.

Es quien sabe conducir a sus seguidores en la misma dirección que él se ha trazado. Es decir ejerce un verdadero liderazgo con convicción de lo que se ha propuesto, especialmente cuando se trata de llevar a cabo un proyecto común.



#### 4.5. Requisitos, cualidades, y habilidades del líder educativo.-

(Hernández, 1989: 26).

##### Requisitos

Saber enmarcar objetivos del grupo.  
Portador de lo nuevo, creador incesante, apasionado por el cambio.  
Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.  
Sabe intuir y prever los problemas.  
Hábil en la toma de decisiones.  
Entusiasta y motivador.

##### Cualidades

Dispuesto a correr riesgos.  
Audaz, inteligente.  
Paciente y consistente.  
Lucha por la calidad.  
Apasionado por el cambio y lo nuevo.  
Creatividad, adaptabilidad.

##### Habilidades

Habilidad para aceptar a la gente tal como es.  
Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en el tiempo presente.  
Habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se presente.  
Habilidades de liderazgo educativo que le permitan gerencia positivamente.  
Habilidades para la solución de problemas y lograr metas comunes dentro de la institución.

Es importante mencionar la capacidad que tiene el líder de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el logro de las metas de la institución, convirtiéndose el líder en un agente de apoyo y

colaborador del mejoramiento de los procesos y resultados educativos, que conlleven al cambio en la institución educativa.

Los verdaderos líderes educativos son personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su Institución, deben ser capaces de transmitir esa visión y animar a otros a conseguirla.

Tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos, y se implican en los procesos instructivos.

El verdadero líder educativo necesita disponer de ciertas condiciones como: habilidad técnica (conocimientos especializados de la Gestión Educativa, capacidad analítica), habilidad conceptual (entendimiento estratégico), habilidad humanística (sensibilidad para relacionarse con los demás).

Todas estas condiciones apuntan a que el líder educativo las ponga en práctica y sin olvidar los valores propenda al mejoramiento de la calidad de la educación en la institución que dirige.

El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasa los alumnos en la escuela en una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. Por lo que entonces nos encontramos con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje es la del líder pedagógico.

Mucho se habla hoy en día sobre el profesor tradicional y el líder en la gestión de los procesos educativos. Está demostrado por investigaciones realizadas que este último es capaz de llevar al grupo o colectivo a metas que para el primero son inalcanzables a nuestro juicio. Hoy el líder como se ha señalado tiene una clara misión y tiene la voluntad de hacer lo que está orientado para obtener buenos beneficios de la masa estudiantil, ahí radica una de las grandes diferencias con el profesor tradicional al que nos referiremos en éste trabajo.

Un líder educativo que es líder tiene clara su misión, sabe y tiene la voluntad de hacer lo que se debe hacer para facilitar la acción coordinada en beneficio del grupo estudiantil. Un aspecto fundamental de su liderazgo es la capacidad para comunicar ideas y entusiasmo, para convencer e influir en los estudiantes logrando en la acción educativa el compromiso y participación efectiva de estos.

De acuerdo con mi experiencia como docente en algunas instituciones, la misma que me ha permitido estar en estrecho contacto con diferentes directivos, de los cuales dos de ellos eran realmente líderes educativos, pues ahora que tengo el conocimiento científico se que ellos reúnen las siguientes características :

- Motivación
- Toma de decisiones
- Relaciones humanas
- Resolución pronta de problemas
- Entusiastas
- Creativos

Y la lista podría continuar, pero con ellos aprendí a trabajar en equipo persiguiendo los mismos objetivos, las mismas metas trazadas, ellos eran y son muy respetados tanto por la comunidad educativa en todos sus niveles, ello hacía que los objetivos se fueran cumpliendo tal como se los había trazado, y alcanzando altos niveles de excelencia educativa, llegando las instituciones que ellos dirigían o que actualmente dirigen líderes en el mercado educacional de nuestra ciudad.

#### **4.6. Los valores y la educación**

Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

La falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad aún no se aplican completamente, por ello la escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio

Desde este punto de vista la, misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Los valores son una parte fundamental del desarrollo de ser humano: Una persona, además de tener conocimientos de diversas disciplinas del quehacer humano, necesita los valores como guía, para el actuar diario y, de esta manera, dar luz con su vida a sus semejantes.

La educación en valores es educarse moralmente, esto significa que el alumno sepa elegir entre algo que importa y algo que no importa, por ende formar una vida adecuada que le haga crecer como persona y relacionarse con los demás. La escuela es un agente ideal para la formación de valores en los alumnos, estos valores en el currículo se hace patente en los temas transversales, pues estos temas se desarrollan a lo largo a de los contenidos.

La mala enseñanza de una educación de valores puede provocar que no se asimile de la mejor forma. Por ejemplo, cuando no hay relación entre lo que se pregona y lo que se hace, esto provoca en alumno un desconcierto total.

“La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad.” ( Vásquez, 1999 : 3)

Los valores siempre han estado presentes en la vida de la humanidad, por eso son parte fundamental en su desarrollo, pero a la par existen los contravalores que son cualidades indeseables en las personas y que los detienen en su desarrollo personal.

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

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

La visión subjetivista considera que los valores no son reales, no valen en sí mismos, sino que son las personas quienes les otorgan un determinado valor, dependiendo del agrado o desagrado que producen.

Desde esta perspectiva, los valores son subjetivos, dependen de la impresión personal del ser humano. La escuela neokantiana afirma que el valor es, ante todo, una idea. Se diferencia lo que es valioso de lo que no lo es dependiendo de las ideas o conceptos generales que comparten las personas

Otra concepción de valor la considera como el grado de importancia, significación o sentido que adquieren los objetos, las acciones, las situaciones o posiciones abstractos o materiales, en la medida en que responden a las necesidades de la especie y del ser humano en un determinado momento, y la lucha por ello, al ubicar y jerarquizar los bienes materiales y espirituales en orden de importancia.

Entendemos como Valor el grado de importancia, significación o sentido que adquieren los objetos, las acciones, las situaciones o posiciones abstractos

o materiales, en la medida en que responden a las necesidades de la especie y del ser humano en un determinado momento, y la lucha por ello, al ubicar y jerarquizar los bienes materiales y espirituales en orden de importancia.

El grado de desarrollo y efectividad de la conciencia moral como regulador de la actividad moral del hombre depende de:

- La posición social del individuo en la sociedad.
- Sus condiciones materiales de vida.
- El grado de educación, auto educación, carácter, temperamento y cultura moral.
- Las condiciones y relaciones económico-sociales de que el hombre forma parte.

De modo que según sea la vida material de una sociedad específica, así serán las relaciones morales de los hombres y el contenido de la conciencia moral

*Los valores no son el producto de la razón.* (Centro de Proyección Cristiana, 1986)

Los valores no tienen su origen y su fundamento en lo que nos muestran los sentidos; por lo tanto, no son concretos, no se encuentran en el mundo sensible y objetivo. Es en el pensamiento y en la mente donde los valores se aprehenden, cobran forma y significado. La escuela fenomenológica, desde una perspectiva idealista, considera que los valores son ideales y objetivos; valen independientemente de las cosas.

“Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.” (Ibáñez, 1976)

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

Solamente podemos esperar un cambio real en nuestras sociedades si con seriedad nos preguntamos ¿Cómo andan mis propios valores? ¿Soy confiable? ¿Soy leal? ¿Soy generoso? Pero no solo eso, también debemos hacer un ejercicio y cuestionarnos ¿Cómo afectamos a los demás cuando no vivimos con valores?

*La escuela es un agente socializador y reproductor de valores presentes en las sociedades y que debe destinar un espacio para la educación en valores . (Lucini, 1997).*

La educación requiere el compromiso moral de sus actores, los profesores. El sistema educativo, cualquiera sea su realidad está sometido constantemente a múltiples estímulos externos, alejados en muchos casos de lo que espera la educación, formar una persona que sea capaz de dirigir su propia vida, basada en la internalización de ciertos valores mínimos, como la libertad, justicia, solidaridad, tolerancia, respeto, que le permitan actuar de manera autónoma e insertarse positivamente en la sociedad.

Los valores deben estar definidos en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), con los cuales la institución se identifica y plantea desarrollarlos. Más concretamente los valores se hacen presentes en el aula mediante los temas transversales, estos temas transversales van a responder a realidades o necesidades que tienen una muy especial relevancia para la vida de las personas y la construcción de la sociedad, los temas transversales es una propuesta curricular concreta.

*“La profesión de maestro es un ejercicio de valoración humana, de ternura y comprensión.” (Chamorro, 1997)*



La educación en valores es una instancia de reflexión, de crecimiento personal que facilita la incorporación de alumnos y alumnas, inicialmente, a un sistema educativo que les permita desarrollarse en un plano de equidad y, posteriormente, a una sociedad donde puedan realizarse como personas, únicas y responsables de su propia vida.

Educación en valores es participar en un auténtico proceso de desarrollo y construcción personal. Una participación que en lenguaje educativo consiste en crear condiciones pedagógicas y sociales para que dicha construcción se lleve a cabo de una forma óptima.

Educación en valores es en cierta medida "pragmatizar" y articular en las relaciones sociales y en las instituciones lo que se nos viene diciendo, hace ya muchos años, desde la filosofía moral, política y del derecho.

Con ello se abre la posibilidad de mirar más complejamente los procesos educativos. Estos no deben restringirse a la preparación en determinados saberes, sino que ante todo deben comprenderse como procesos de formación de una cultura ciudadana pluralista, democrática y solidaria.

Educación en valores hoy es formar ciudadanas y ciudadanos auténticos que sepan asumir conscientemente los retos de la globalización y puedan comprometerse en la construcción de un mundo más justo, más inclusivo, equitativo e intercultural.

Educación en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; que crean que la vida tiene un sentido y que reconozcan y respeten la dignidad de todos los seres.

Educación en valores es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestra escuela se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

#### INSTRUMENTOS DE GESTION EDUCATIVA.-

La estandarización y optimización de procedimientos dentro de las instituciones educativas pasó de ser una iniciativa particular de los establecimientos, en su búsqueda por mejorar sus servicios, a convertirse en parámetro general de la educación, con el cual el Sector Educativo del país busca promover una cultura de gestión, más que de administración, en la que factores como el liderazgo, los recursos humanos, los procesos pedagógicos, los procesos administrativos y los procesos financieros se articulen creando organizaciones de enseñanza sólidas. Previendo la necesidad de directores, coordinadores, administrativos, jefes de área y docentes de sistematizar la información que manejan.

La facultad de Ciencias Administrativas en sus diferentes carreras, una vez que los estudiantes han concluido con sus estudios superiores, son entes formados íntegramente en el campo académico y están listos para asumir los retos que éste mundo globalizado y competitivo exige cada día más, esto premisa se encuentra estipulada el **Manual de la facultad** y si se lo está cumpliendo, ya que los resultados indican que así se da.

Docencia e investigación son dos pilares que aseguran poder brindar una calidad de excelencia a nuestros alumnos. Como contraparte aunque en el Manual de la facultad indique que se debe trabajar con valores, pues eso no se cumple totalmente, así como poco o nada se hace en cuanto a la investigación, ya que el docente carece de los medios, inclusive la universidad misma, no posee los mismos para hacer del docente un profesional investigador.

En el presente manual se indica que ciertos valores deben ser cumplidos, puestos en práctica como los son:

Responsabilidad

Libertad

Solidaridad

Los cuales no son llevados a cabo, por diferentes circunstancias de índole personal, económica, social, etc.

En cuanto a sus principales autoridades, si se cumplen los puntos que allí se enuncian. En cambio el departamento de recursos humanos no brinda asistencia psicológica a los servidores de la facultad.

Acerca de los directores de las diferentes carreras que en la facultad se ofertan y de acuerdo al manual que estipula que cada docente debe controlar, supervisar y evaluar la gestión académica, así como vigilar que se cumplan los planes de estudio, pues esto si se cumple.

Finalmente secretaría, publicaciones biblioteca, si cumplen su cometido de acuerdo al manual de la facultad, como por ejemplo:

Secretaría:

- Elaborar y certificar las Actas de sesiones;
- Certificar las matrículas y las calificaciones de los exámenes;

Publicaciones:

- Colaborar en la revisión de la calidad y el contenido de los libros y revistas que edita el departamento con base en los parámetros que establezca el comité editorial, así como manejar la documentación y comunicación inherentes al proceso de selección editorial.
- Llevar a cabo los procesos de diseño gráfico, formación y edición, así como los de corrección de estilo de los documentos impresos.

#### Biblioteca:

- Procesar, conservar y difundir los fondos documentales y bibliográficos propios de la Universidad de acuerdo con las normas, recomendaciones y protocolos vigentes.
- Promover y difundir sus servicios y facilitar su máxima utilización.

El presente Código de ética se convierte en el principal pilar que va a sostener a todo el proceso de enseñanza – aprendizaje, también regirá las acciones de los demás actores que intervienen en el sector universitario como son sus autoridades, docentes, discentes, personal administrativo y no administrativo.

Es un compromiso moral, mutuo, que persigue los mismos objetivos dentro de la organización, se debe señalar que estos preceptos se los cumple en forma parcial en nuestra institución, debido a una falta real de liderazgo por parte de sus directivos de turno.

Justamente le código de ética, nos habla mucho de cómo debemos vivir en valores, específicamente enseñar con el ejemplo, todos en comunidad, persiguiendo las mismas metas y siendo muy responsables de nuestros actos y acciones. En la práctica no todos estamos en capacidad de apropiarnos de los valores, peor aún ser un ejemplo para los demás.

En el presente código de ética constan valores como:

- Respeto
- Honestidad
- Comunicación
- Lealtad
- Crecimiento
- Comunicación
- Salud

Se han hecho ciertos avances en tratar de aplicarlos, pero no ha sido suficiente, autoridades, y todos los que hacemos la entidad, debemos propender a trabajar con valores día a día, siendo un ejemplo de ellos.

Para finalizar con éste diagnóstico debemos mencionar el Plan estratégico que no es otra cosa que un documento donde se plasma como las entidades en éste caso las educativas hacen sus planificaciones, programas, proyectos, sus evaluaciones de los mismos, indicando de qué manera lo harán.

Así como también nos ayuda a saber cómo está la organización frente a éste mundo competitivo, si está o no en la línea de las tendencias y megatendencias, procesos evolutivos, visualización del desarrollo sostenido a mediano y largo plazo por parte de la entidad.

Una vez revisado los principios que contiene éste plan y comparándolo con el quehacer educativo diario en nuestra organización, puedo decir los siguientes:

De acuerdo a las últimas leyes aprobadas por los entes de control de Universidades como lo son : Conea, Conesup , Sistema nacional de evaluación y acreditación , quienes son los entes encargados de supervisar , controlar , evaluar ,aprobar programas, proyectos, investigaciones, indican que éstas ya son leyes, y deben ser acatadas como tales,

Se conoce que no todas las Universidades han hecho los ajustes y cambios necesarios para estar a la par de las últimas tendencias en cuanto al sector educativo superior se refiere. En el caso concreto de nuestra Universidad, se han hecho importantes cambios en las áreas académicas, de capacitación y actualización de sus docentes y autoridades, pero hay falencias como es el caso de las investigaciones, nuestra Universidad tiene cierto atraso en ese campo con respecto a otras.

### **5.1.1 El Manual de Organización**

#### **INTRODUCCION.-**

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización.

Constituye un complemento ideal de los organigramas, o mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran.

Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

#### **Aspectos Positivos Del Uso De Manual De Organización:**

Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.

La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.

Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.

Constituye un medio eficaz de la dirección de personal para la preparación de cuadros directivos y empleados.

#### **Aspectos Negativos Del Uso De Manual De Organización**

La elaboración de un manual de organización es costosa y requiere tiempo, en consecuencia, no todas las empresas pueden tener ese instrumento.

En virtud de que la organización es dinámica y cambiante la mayor dificultad la constituye su actualización; ya que el manual debe mantener ese mismo ritmo, lo cual resulta poco menos que imposible porque es muy arduo el proceso

burocrático requerido para cambiar un puesto, ponerlo al día, oficializarlo y hacer efectivos esos cambios. Esto contribuye a aumentar la estructura de costos de la empresa y a suscitar dificultades en el seno de la organización.

Cuando son excesivamente descriptivos y circunstanciales tienen efecto negativo sobre el personal, que no llega a entender de manera clara sus funciones y además se encuentra atado en perjuicio de su iniciativa; contrariamente, pueden resultar muy esquemáticos y en consecuencia, no explicar debidamente las funciones y las actividades; de igual manera es posible que omita un conjunto de relaciones que dada su naturaleza resulte imposible describirlas.

### **Contenidos Y Formas De Los Manuales De Organización**

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una empresa de cada una de las unidades principales de la estructura organizativa.

Los manuales contienen también la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de esta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Asimismo, describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores.

En los manuales de organización no se acostumbra describir todos los cargos de la organización, es recomendable incluir los cargos correspondientes hasta el nivel técnico auxiliar, que incluye unidades como divisiones y departamentos, para el sector público; departamentos, secciones y divisiones para el sector privado.

El manual de organización se presenta en varias formas, una de ellas incluye un organigrama para cada una de las unidades principales, donde se van destacando sus funciones principales de cada una de ellas.

Esta manera de describir un puesto es poco frecuente además presenta el inconveniente de ser esquemático y escueto, aunque bastante gráfico. Para preparar un manual de este tipo se requiere un trabajo abundante y laborioso. Otra forma muy corriente y de mucho uso es la de aquellos manuales que describen los cargos y las unidades mediante una nomenclatura orgánica que utiliza números correlativos, lo cual permite conocer las relaciones estructurales de dependencia, así se sabe cual unidad es subalterna a otra.

Otros manuales describen por escrito la situación de dependencia jerárquica de cada unidad, detallan quien es responsable ante quien. Por ejemplo, para describir el cargo de jefe de personal explican que este es responsable ante el gerente general.



## **MANUAL DE FACULTAD**

### **OBJETIVO Y ALCANCE**

#### **OBJETIVO**

Documentar la estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Administrativas, así como las funciones y competencias de cada una de las unidades académicas y administrativas que la conforman.

#### **ALCANCE**

Documenta desde el máximo nivel jerárquico hasta los órganos inferiores de dirección.

### **MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS RECTORES, OBJETIVOS Y AUTONOMÍA**

#### **MISIÓN**

La Facultad de Ciencias Administrativas se autodefine como una Institución de Educación Superior comprometida con la comunidad, la excelencia universitaria y la formación de profesionales integrales que son reconocidos por la solidez de sus principios y valores, así como, por las destrezas demostradas en el manejo de las tecnologías y competencias profesionales

Para ello, realiza actividades de docencia, investigación y extensión, en vínculo permanente con la sociedad Ecuatoriana, que recibe de la facultad talento humano con el que contribuye a la creación de capital social. Nuestro enfoque pedagógico se hace mediante un estilo de enseñanza que estimula un aprendizaje especialmente dirigido a resolver problemas y proponer soluciones novedosas, para desarrollar las capacidades de “aprender a aprender” y “aprender a investigar”.

#### **VISIÓN**

La Facultad de Ciencias Administrativas aspira a ser reconocida como una Institución de Educación Superior que practica altos estándares de calidad, que cuenta con una infraestructura organizacional y física sólida, por la aplicación

de nuevas tecnologías educativas para la docencia, la investigación y el desarrollo, con un personal con credenciales académicas, credibilidad y reconocimiento dentro de la comunidad científica, y que permanentemente busca hacer un aporte sustancial al desarrollo integral del país, mediante la formación de profesionales capacitados para el ejercicio del liderazgo y participación en equipos de alto desempeño, y capaz de extender sus servicios a otras regiones del país y de América Latina, mediante la utilización eficiente de sus capacidades tecnológicas, la oferta de cursos y posibilidades de educación superior a distancia y la apertura de nuevos núcleos de la Universidad en regiones clave para el desarrollo del país.

## **PRINCIPIOS RECTORES**

El proceso educativo en la Facultad de Ciencias Administrativas se fundamenta en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de profesores y alumnos y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. A tal efecto, la Facultad de Ciencias Administrativas se orienta por los siguientes principios:

### **Autonomía:**

La Facultad de Ciencias Administrativas puede planificar, organizar, elaborar y actualizar los programas académicos de la Institución, y darse autónomamente sus normas de gobierno, funcionamiento y de administración, sin más limitaciones que las establecidas por la Ley.

**Inclusión:**

La F C A ofrece oportunidades de iniciar y proseguir estudios superiores en el marco de las políticas propuestas por el Ejecutivo Nacional y sin más limitaciones que las derivadas de capacidad, aptitud, vocación y aspiraciones.

**Pluralismo:**

La enseñanza en la F C A está abierta a todas las corrientes políticas, sociales, económicas y religiosas del pensamiento universal, expuestas y analizadas de manera rigurosamente científica, sin perjuicio de los principios que orientan a la Institución.

**Libertad:**

Todo miembro de la comunidad universitaria tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones, por cualquier medio de expresión; a profesar su fe religiosa y cultos y a manifestar sus creencias en privado o en público, siempre que no se opongan a la moral, a las buenas costumbres y al orden público; a dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, y a la producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística; todo ello sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y en la ley.

**Responsabilidad:**

Todo miembro de la comunidad universitaria asume las consecuencias por el ejercicio de sus acciones.

**Solidaridad:**

La F C A y la comunidad universitaria asumen la determinación firme y perseverante de comprometerse con el interés colectivo y la búsqueda del bien común.

**Tolerancia:**

La F C A fomenta la capacidad de los miembros de la comunidad universitaria para saber escuchar a los demás y para valorar las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, y practica el respeto y consideración hacia la diferencia, una disposición para admitir en los demás una manera de ser y de obrar distinta a la propia.

**Contribución al desarrollo nacional:**

La F C A contribuye con la formación de los recursos humanos y del conocimiento requeridos por el País, con miras a promover su desarrollo sustentable.

**Tecnología e innovación:**

La F C A implementa métodos, estructuras y tecnologías capaces de desarrollar e incorporar las innovaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje y de administración educativa.

**Calidad:**

La F C A desarrolla un sistema de enseñanza-aprendizaje que estimule las capacidades de los alumnos para construir conocimientos valiéndose de la tecnología, la creatividad y el pensamiento crítico.

**Responsabilidad social:**

La F C A difunde y pone en práctica un conjunto de políticas, prácticas y programas en los cuatro procesos claves de la Universidad, centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente, con miras a ser una universidad socialmente responsable frente al País y a su entorno inmediato.

## **FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y DEBERES DE CADA POSICION.-**

### **CONSEJO DIRECTIVO.-**

Es el organismo de gobierno de la facultad, ejecuta a través del Decano sus resoluciones. Así mismo cumple disposiciones emitidas por el Rector de acuerdo al Estatuto Orgánico de la Universidad de Guayaquil y reglamentos de la institución.

El Consejo Directivo será convocado por escrito y presidido por el Decano o quien haga sus veces. El quórum para su instalación y funcionamiento será de más de la mitad de sus miembros integrantes, sus resoluciones serán tomadas por mayoría absoluta de los asistentes.

Sus sesiones serán ordinarias por lo menos una vez a la semana y extraordinarias cuando se estime necesaria

Estará integrado por:

1. El Decano
2. El Subdecano
3. Cuatro Vocales Docentes
4. Dos Vocales representantes de los estudiantes
5. Un Vocal representante de los empleados y trabajadores

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

1. Dictar las disposiciones generales para el gobierno interno de la Facultad, en lo académico, administrativo, financiero, docente y estudiantil.
2. Conocer y resolver las consultas del Decano.
3. Convocar y resolver sobre los Concurso de Merecimientos y Oposición, para llenar las vacantes en las cátedras de acuerdo con las normas del estatuto Orgánico de la Universidad de Guayaquil, este reglamento y la respectiva reglamentación para estos concursos; así como resolver y

solicitar a través del Vicerrector Académico, los nombramientos y contratos del personal docente.

4. Conocer y aprobar el Plan Operativo Anual de la Facultad.
5. Conocer y aprobar la proforma presupuestaria anual de la Facultad y sus reformas, presentadas por el Decano; y solicitar al Rector el trámite respectivo.
6. Conocer y tramitar la creación o supresión de carreras, previo informe de la comisión Académica de la Facultad. La resolución con el expediente respectivo pasará a conocimiento del Vicerrectorado Académico, el mismo que previo informes de la Procuraduría General, Departamento de planeamiento Integral, Comisión de Legislación de la Universidad y comisión de Presupuesto, emitirá su informe y correrá traslado de todo lo actuado al Rector para conocimiento y resolución final del H. Consejo Universitario.
7. Crear, suprimir, fusionar o dividir cátedras del plan de estudio, previo informe de la Comisión Académica de la Facultad y visto bueno del Vicerrectorado Académico, quien lo pasará a conocimiento del H. Consejo Universitario.
8. Conocer y tramitar ante la H. Junta de Facultad, las excusas y renunciaciones del Decano, Sub decana y Miembros Docentes del H. Consejo Directivo.
9. Aprobar la distribución del trabajo docente, el horario de clases y de Exámenes propuesto por la Comisión Académica de la Facultad.
10. Designar los miembros que integran las Comisiones Académicas, Investigación Científica, Planeamiento, Legislación, Evaluación Interna, Vinculación con la Colectividad, los Tribunales para los Concursos de Merecimiento y Oposición, así como las demás comisiones y tribunales que considere oportuno para el mejor cumplimiento de sus objetivos.
11. Nombrar los delegados representantes de la Facultad ante las diferentes Comisiones de la Universidad.
12. Conocer y resolver sobre los informes de las diferentes Comisiones, Directores de Carreras y demás estructuras académicas y administrativas de la Facultad.

13. Conocer las reformas a los reglamentos de la Facultad, previo informe de las comisiones respectivas y enviarlas al Rector para el trámite correspondiente.
14. Conocer las reformas al pensum y programas de estudios previo informe de la Comisión Académica de la Facultad y enviarla al Vicerrectorado Académico para el trámite correspondiente.
15. Seleccionar a los docentes aspirantes a gozar de los beneficios establecidos.
16. Conocer y tramitar ante el H. Consejo Universitario, a través del Vicerrectorado respectivo, licencias para docentes, empleados y todo el personal.

### **DECANO.-**

#### **ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

El Decano es la máxima autoridad de la Facultad y le corresponde la dirección y supervisión de todos los asuntos académicos y administrativos de ella. Su designación la efectuará el Rector, previo acuerdo de la Junta Directiva.

- Dirigir y supervisar las actividades académicas y administrativas de la Facultad y presidir el respectivo Consejo;
- Proponer a la autoridad que corresponda los planes de estudio de las carreras y los programas conducentes a grado que imparta la Facultad con su respectiva reglamentación y los proyectos académicos relativos a investigación, extensión, perfeccionamiento y desarrollo académico en las áreas de su competencia:
- Proponer al Rector las contrataciones de personal que sean necesarias para la marcha de la Facultad.
- Presidir las reuniones del Consejo Directivo.

- Dirigir los debates de conformidad con el presente Reglamento.
- Llamar a los Consejeros a la cuestión y el orden.
- Proponer las votaciones, también las de las mociones suficientemente apoyadas y propuestas,
- Supervisar el cómputo y proclamación de los resultados de las votaciones.
- Determinar juntamente con el Secretario del Consejo Directivo los asuntos que han de ser incluidos en el orden del día.
- Citar juntamente con el Secretario a los Consejeros a reuniones Ordinarias y/o extraordinarias.
- Proponer al Consejo Directivo la consideración de todos los temas que le son de su competencia.
- Designar al Secretario del Consejo Directivo, en caso de ausencia del Secretario a cargo de dicha función.

## **SUB – DECANO**

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

El Sub decano es la segunda autoridad ejecutiva de la Facultad.

Para ser Sub decano se debe cumplir los mismos requisitos que para ser Decano y será elegido en binomio con el Decano.

- Colaborar con el Decano en el cumplimiento de sus funciones y en el ejercicio de sus atribuciones;



- Reemplazar o sustituir al Decano según el caso, de acuerdo a lo establecido en este Estatuto;
- Administrar las actividades docentes de la Facultad;
- Coordinar la revisión curricular de las carreras de la Facultad;
- Elaborar las guías académicas de la Facultad y actualizarlas al menos cada año;
- Presentar anualmente al Consejo de Facultad, o cuando éste lo requiera, un informe acerca de la marcha de la Facultad en el ámbito de su competencia;
- Aplicar las encuestas estudiantiles institucionales de evaluación semestral de la actividad docente y presentar el informe de los resultados al Consejo de Facultad y al Consejo de Departamento respectivo; y,
- Ejercer las demás atribuciones y cumplir las demás obligaciones que contemplen las leyes, el Estatuto y los reglamentos.
- Dirigir, supervisar el normal desarrollo de los cursos Pre- Universitarios de la facultad.

#### **RECURSOS HUMANOS.-**

#### **ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupa .

- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas..
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums .
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

**DIRECTORES DE CARRERA.-****ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

- Colaborar con el decano y así mantenerlo informado de sus gestiones.
- Controlar, supervisar, y evaluar la gestión académica.
- Colaborar con el Decano en la ejecución del plan operativo.
- Vigilar el cumplimiento de los planes de estudio, programas y horarios.
- Dirigir las publicaciones de la facultad.
- Controlar el cumplimiento del diseño, desarrollo y presentación de los proyectos integradores.
- Participar en los procesos de investigación científica.
- Controlar el cumplimiento de prácticas pre – profesionales.
- Desarrollar el proceso e orientación estudiantil.

**SECRETARIA****ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

- Intervenir como tal en las sesiones del Colegio Electoral, del Consejo Directivo, y en todos los actos de la Facultad con voz informativa;
- Concurrir a la Secretaría en las horas de despacho que le señale del Decano y organizar el trabajo de esta oficina;
- Elaborar y certificar las Actas de sesiones;
- Certificar las matrículas y las calificaciones de los exámenes;
- Otorgar por orden del Decano certificados, copias de documentos de archivo y cumplir las disposiciones superiores;

- Entregar obligatoriamente en el momento de matriculación la promoción respectiva a los estudiantes;
- Cuidar bajo su responsabilidad, los libros y el archivo de Secretaría General;
- Legalizar con su firma todos los actos de la Facultad y documentos expedidos por la misma o por orden del Decano;
- Velar que las labores de la Secretaría se desarrollen con el mayor orden y disciplina y se perfeccione la organización estadística e informática;
- Solicitar al Decano se impongan las sanciones del caso a los empleados de Secretaría por incumplimiento de sus funciones;
- Citar por orden superior a sesiones de los organismos de la Facultad;
- Informar al Decano la nómina de Docentes que se encuentren excedidos en el plazo de entrega de notas para la aplicación de la sanción correspondiente; y,
- Cumplir las obligaciones que le impongan la Ley, el Estatuto y Reglamentos Generales de la Universidad y de la Facultad, las Comisiones y disposiciones que encomendaren, el Consejo Directivo, Comisión Académica, el Decano y las autoridades.

## **PUBLICACIONES.-**

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

- Colaborar en la revisión de la calidad y el contenido de los libros y revistas que edita el departamento con base en los parámetros que establezca el comité editorial, así como manejar la documentación y comunicación inherentes al proceso de selección editorial.
- Llevar a cabo los procesos de diseño gráfico, formación y edición, así como los de corrección de estilo de los documentos impresos.
- Efectuar las actividades de venta y distribución directa e indirecta de los productos impresos que el departamento genera, así como las de promoción.
- Elaborar los productos impresos inherentes a los actos, eventos, y programas académicos que la facultad desarrolla, así como el material gráfico que apoyen otras áreas.

## **BIBLIOTECA.-**

### **DEBERES - FUNCIONES.-**

Procesar, conservar y difundir los fondos documentales y bibliográficos propios de la Universidad de acuerdo con las normas, recomendaciones y protocolos vigentes.

.Promover y difundir sus servicios y facilitar su máxima utilización.

Formar y capacitar a los usuarios en el uso de los servicios de la biblioteca y en el manejo de las fuentes de información.

Promover, en el marco de relaciones institucionales de la propia universidad, programas, convenios y consorcios que tengan como objetivo el mejorar sus servicios.

Integrarse en redes y sistemas de información que potencien el cumplimiento de los objetivos anteriormente propuestos.

## **PROFESORES.-**

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

Prestar colaboración a las actividades de docencia, investigación y/ o extensión propias de la cátedra, para alcanzar un adecuado funcionamiento académico y científico.

Asistir a reuniones, cursos, y otros eventos que formen parte de las actividades de perfeccionamiento docente y científico.

Ajustarse a las normas éticas y morales propias de la buena conducta y las que su desempeño profesional impongan, convirtiéndose en un ejemplo a seguir.

Cumplir y hacer cumplir estrictamente las normas del presente reglamento académico

Analizar, presentar al H. Consejo Académico a través del respectivo departamento, la formulación de los objetivos de aprendizaje, la selección de contenidos teóricos y prácticos.

Confeccionar un programa analítico al ser designado como profesor responsable de cátedra, o cada vez que se introduzcan cambios en el programa anterior.

Presentar anualmente un cronograma estimativo del desarrollo de la asignatura indicando clases teóricas, prácticas, evaluaciones, etc.

## **CURSOS PREUNIVERSITARIOS**

### **VISIÓN**

La Facultad de Ciencias Administrativas es un centro de formación técnica y humanística de técnicos, profesionales e investigadores de las ramas de la Administración; que con cada vez mayores conocimientos, coadyuven a la solución de problemas de infraestructura y tecnología del país.

### **MISIÓN**

La Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil tiene como misión formar profesionales altamente competitivos generando, definiendo y aplicando conocimientos, competencias y valores a través de la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, promoviendo el progreso de la sociedad.

### **METAS**

Inducir al conocimiento de las asignaturas generales, de áreas y de carreras, para la formación profesional.

### **OBJETIVOS**

#### **General**

Dotar al bachiller que aspira ingresar, la orientación profesional utilizando este periodo de adaptación como una prueba a su capacidad de responder con actitudes positivas hacia su futura profesión.

#### **Específicos**

Adaptar al bachiller a las nuevas formas de aprendizaje de las ciencias y tecnologías que ofrece la universidad.

Orientarlo sobre el plan, objetivos, perfiles, contenidos programáticos y formación profesional de calidad, que asegure su disposición y actitud frente a la carrera escogida.

### **DURACIÓN**

La duración del curso será de un mínimo de 250 y un máximo de 320 horas laboradas o efectivas, de acuerdo a horarios y jornadas aprobadas por Consejo Directivo.

### **PROCEDIMIENTO PARA LA INSCRIPCIÓN**

Para inscribirse los aspirantes deben seguir el siguiente procedimiento:

- Recibir de la unidad académica la hoja de datos
- Presentar una carpeta con la siguiente documentación
- Solicitud de inscripción
- Hoja de datos llena en todo sus ítems
- Copia de la cedula de ciudadanía o del pasaporte, si es extranjero
- Copia del acta de grado de bachiller o certificado del colegio que está cursando el sexto curso.
- Recibir la orden de pago y con ella cancelar los derechos de inscripción en el banco autorizado.
- La inscripción quedará formalizada cuando:

### **ESPECILIZACION DEL BACHILLER**

Los estudiantes que se inscriban al preuniversitario, se sujetaran a lo dispuesto en el art. 14 del reglamento de matriculas de la Universidad .



## **ASPECTOS ACADEMICOS**

El Consejo Directivo de la Facultad decidirá lo relacionado con la organización y desarrollo académico del curso, tomando como referencia las disposiciones siguientes:

Materias Generales: Lenguaje y Comunicación, Técnicas de estudio.

Materias formativas de áreas: Matemáticas, Estadística

Inglés

Orientación académica Universitaria

## **EVALUACION Y PROMOCION**

Todas las materias generales de área y de carrera, a excepción de Orientación Universitaria, se evaluarán cuantitativamente con una nota ponderal, en números enteros, de 1 a 10.

Para poder presentarse a rendir exámenes, al final del curso preuniversitario, el alumno deberá registrar una asistencia mínima de setenta por ciento (70%) en cada una de las materias. El profesor deberá llevar obligatoriamente el control de asistencia a clases de los alumnos y entregará los registros a la dirección de la carrera o a la coordinación, según como este dispuesto por el H. Consejo Directivo.

Los profesores informarán y revisarán públicamente con los alumnos el resultado de la evaluación de los exámenes, en un máximo de 5 días hábiles de receptados los mismos, antes de ser entregados en la Secretaria de la Escuela o Dirección del Curso Preuniversitario.

Aprobarán el Curso Preuniversitario los aspirantes que tengan un mínimo de siete (7/10) en cada una de las materias evaluables.

## **EXAMENES DE RECUPERACIÓN**

Habrá lugar a un examen de recuperación en el curso preuniversitario, cuando se haya reprobado hasta 3 materias.

Después de receptar y evaluar el examen de recuperación, el alumno aprobará si en la calificación alcanza un mínimo de siete (7/10)

La aprobación del curso preuniversitario tiene valor para la concesión de matricula hasta por tres (3) años.

Los que reprobren el curso preuniversitario solo estarán obligados a repetirlo en las materias reprobadas, cancelando previamente los derechos respectivos. El curso preuniversitario podrá ser repetido hasta dos veces en la misma carrera.

## **EXONERACION Y REBAJAS**

Se exonera del pago del 100% del valor de inscripción al bachiller que tenga como nota de grado promedio nueve coma cinco (9,5) a diez (10); de nueve (9) a nueve coma cuarenta y nueve (9,49) se rebajará el 50% del valor de la inscripción: para estos últimos; se efectuará la rebaja siempre y cuando, de primero a quinto año, hayan alcanzado un promedio de ocho coma cinco (8,5).

A los servidores de la Institución, esposo/a e hijos se les exonera el valor de la inscripción, tanto en las carreras tradicionales como en las carreras autofinanciadas que se ofrecen en la Universidad. La calidad de servidor universitario será demostrada mediante certificación otorgada en especie valorada por la División de Personal.

Los bachilleres que deseen cambiar de Facultad después de aprobado el preuniversitario, deben rendir exámenes de las materias formativas de carrera; de optar por el cambio a otras áreas debe rendir exámenes en la asignaturas

formativas de área y formativas de carrera; los docentes serán designados por el Decano o Director

Cuando un bachiller desee cambiar la inscripción a otra carrera podrá hacerlo máximo en el transcurso de la primera semana de iniciado el curso preuniversitario, mediante solicitud al Decano o Director al que desea cambiarse.

Los bachilleres extranjeros aspirantes a ingresar a la Universidad de Guayaquil, domiciliados en el Ecuador, y que hayan cursado los seis años de educación media en nuestro país, pagarán aranceles iguales a los bachilleres ecuatorianos.

### **DISPOSICIONES GENERALES**

Los alumnos inscriptos deberán realizarse los exámenes de laboratorio clínico, odontológico, medico y psicológico exigidos para ingresar a la Universidad, mientras está desarrollándose el curso preuniversitario, ciñéndose al cronograma de trabajo elaborado por el Departamento de Bienestar estudiantil, y de acuerdo a lo estipulado en el reglamento de matrículas.

Los bachilleres que estén inmersos en cualquiera de los siguientes casos:

- Que tengan el título de Tecnólogo Superior
- Que hayan estudiado bajo la modalidad de bachillerato internacional
- Que hayan cursado otra carrera
- Que sean egresados o profesionales, y
- Que sean bachilleres con 9,5

### **5.1.2.- CODIGO DE ETICA.-**

.El personal que labora en esta Facultad realiza cotidianamente su mejor esfuerzo para contribuir al crecimiento y consolidación de esta dependencia universitaria y para cumplir con calidad las tareas universitarias de docencia, investigación, difusión del conocimiento y vinculación con la sociedad.

Para cumplir estos objetivos, es fundamental que nos distingamos como académicos, directivos, administrativos, personal de apoyo y estudiantes con valores congruentes con la misión en la que hemos elegido trabajar, universidad y sociedad, los valores que hemos decidido cultivar como una filosofía de vida.

Una herramienta que nos facilita la aplicación de estas conductas es el Código de Conducta del Personal Académico, Directivo, Administrativo, de Servicio y estudiantes de la Facultad de Administración que estamos formando.

En este documento se encuentran plasmadas nuestras aspiraciones y deseos de convertir a ésta, en una comunidad, en un lugar para fecundar, donde se logre la plena realización personal y profesional, y de donde nuestros egresados reflejen con convicción los valores que les hemos inculcado.

El presente documento es el resultado de la interacción creativa y sólida de nuestra comunidad, comprometida en una búsqueda permanente por ser mejor. Así, en este Código aparecen detallados: un conjunto de compromisos que hoy hacemos ante la sociedad, ante nuestros compañeros, nuestros alumnos y ante nosotros mismos, inspirados en la Misión y Visión que hemos definido para nuestra Facultad.

### **FUNDAMENTACIÓN.-**

Uno de los pilares que sostiene el plan de estudios es donde se asume un perfil de egreso de los estudiantes en formación integral en esta Facultad, junto con el aprender a conocer y hacer, es -aprender a *convivir* y a ser, justo cuando

adoptamos los valores que son plasmados en la acción. En el proceso educativo aprender, implica enseñar, cuando educamos, necesariamente tenemos que hacerlo en el contexto de los valores.

Es importante reconocer, que el encuentro vivencial del educando y los valores, se encuentran estrechamente ligados con el convivir, donde se adoptan los valores para la acción como profesionales.

Existen 4 métodos para orientar a las personas en educación en valores:

**1.- La imposición de valores.**

**2.- La moralización.**

**3.- El “dejar hacer”.**

**4.-Modelar con la propia vida.-** Ofrecer los valores, compartir experiencias, escuchar y respetar al otro y, lo más importante, vivir en congruencia con los valores que se sustentan; por el cual hemos optado en este código.

El énfasis está en: Elegir y pensar; desear y actuar; apreciar y sentir; expandir, crecer y auto trascender. Este modelo se basa en tres procesos esenciales: autoconocimiento, clarificación y construcción del yo. Los procesos se centran en tres palabras clave que se asocian con valores.

- **ELEGIR**
- **EVALUAR**
- **ACTUAR.**

**Los valores** se definen también como las preferencias, los criterios o las elecciones de conducta personal o grupal, los cuales se manifiestan en un conjunto de actitudes organizado en torno a una concepción de lo que es deseable.

Los valores son el reconocimiento, el aprecio que los universitarios tienen por una serie de principios, normas de convivencia, intereses, deseos, actitudes, necesidades, inclinaciones alrededor de los cuales se establecen consensos en la comunidad Universitaria.

Estos valores se construyen socialmente y forman parte de una historia específica en la que se encuentran inmersos individuos, instituciones o países. Los valores son elementos que fundan una cultura que le confieren singularidad a quien los ejerce, los "distingue".

### **MISIÓN.-**

Formar profesionales de calidad, que incidan propositivamente en su entorno social, en consonancia con los principios de las ciencias administrativas, disciplina y profesión.

### **VISIÓN.-**

La Facultad de Administración busca, en un horizonte propuesto para el 2010 ser una unidad Académica con programas acreditados, flexibles, proactiva, con una visión disciplinaria plural, capaz de:

- Liderar en el desarrollo disciplinario y profesional de la psicología.
- Poseer un modelo educativo integral e innovador.
- Trabajar en redes académicas y sociales.
- Responder a estándares de calidad educativa.

### **LA FACULTAD PROMUEVE:**

- Proporcionar ambientes de atención y aprendizaje de calidad.
- Emplear a los mejores maestros, administradores y personal de apoyo, quienes muestren profesionalismo y auto motivación.
- Apreciar el valor de cada individuo.
- Mantener un ambiente seguro y ordenado para los estudiantes.
- Tener altas expectativas para el logro académico y la buena ciudadanía.

- Proporcionar a los estudiantes el derecho al debido proceso correspondiente.
- Asegurar que el programa de estudios y la instrucción satisfaga las necesidades de los estudiantes.
- Crear un ambiente de apoyo para los estudiantes y padres o tutores a través de la comunicación abierta.

### **VALORES.-**

Nuestra Facultad ha decidido promover los siguientes valores:

1. Compromiso
2. Lealtad /Honestidad
3. Responsabilidad
4. Comunicación
5. Tolerancia
6. Respeto
7. Libertad
8. Crecimiento
9. Salud

### **PARA EL PERSONAL ACADÉMICO**

#### **Acciones**

#### **A.- Expresar el respeto a través de:**

El profesor debe actuar con base en el respeto por los derechos fundamentales, la dignidad y el valor de las personas y de la sociedad.

Citar a los estudiantes solo en las instalaciones de la Facultad o los sitios previamente acordados para prácticas, para tratar asuntos relacionados con el curso o con sus calificaciones.

Evitar participar en prácticas contrarias a la integridad física y/o psicológica de las personas con las cuales actúan profesionalmente.

Evitar involucrarse en acciones que impliquen relaciones de explotación, abuso y entrar en relaciones personales, profesionales, financieras ni de otra índole que puedan debilitar su objetividad, interferir en el desempeño efectivo de sus funciones como profesor o dañar y explotar a la otra parte (estudiantes, asesorados, compañeros de trabajo y personal directivo y administrativo).

Tiene el derecho a la dignidad, a la honra, al buen nombre, a la buena reputación y a la intimidad personal y familiar. Así como el deber de respetar esos derechos en los demás.

#### **B.- Expresar la responsabilidad a través de:**

Corresponde al profesor poseer un alto nivel de competencia profesional. Para ello debe mantenerse debidamente informado de los desarrollos más recientes de las ciencias administrativas.

Debe reconocer los límites de sus conocimientos y habilidades específicas y proporcionar servicios únicamente en aquellas áreas en las cuales posea adecuada formación profesional, justificada por su entrenamiento y educación.

El profesor no debe utilizar técnicas ni procedimientos que no tengan suficiente validez y confiabilidad y que no estén justificados con bases científicas.

En las áreas en las cuales no existen todavía conocimientos probados ni normas explícitas de conducta profesional, el profesor debe ejercer un juicio cuidadoso, establecer redes de Inter consulta y tomar las precauciones adecuadas para proteger el bienestar de los individuos y grupos con los cuales trabaja.



**C.- Expresar el compromiso a través de:**

Los profesores al adherirse al Código de Ética de la Facultad se comprometen:

.Promover la psicología como disciplina científica.

Llevar a cabo sus funciones con base en los estándares aquí acordados al pertenecer a la comunidad de psicología que posee normas éticas, el profesor debe cumplir dichas normas:

1. El profesor tiene que buscar conocer sus sistemas de creencia, sus valores, necesidades y limitaciones y la forma como ellos influyen en su práctica docente.
2. Contribuir a lograr una mejor calidad de vida para todos los estudiantes con ayuda de estrategias.
3. Su compromiso social se refiere a aportar conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyan a lograr el perfil de egreso de los estudiantes y la misión de la facultad.

**D.- Expresar la honestidad a través de:**

Evitar utilizar el nombramiento de facilitador para insinuar o solicitar personalmente o a través de otra persona dinero, regalos, favores sexuales o cualquier otra compensación para negociar calificaciones o brindarles otros servicios con retribución económica

El profesor está en posibilidad de delegar (remitir) a otros aquellas responsabilidades que esos otros profesionales puedan realizar en forma competente, teniendo en cuenta su capacitación, formación y experiencia.

**E.- Expresar la comunicación a través de:**

El profesor tiene la obligación de informar a los estudiantes el programa a trabajar, objetivos de aprendizaje, estrategias didácticas y de evaluación alcances y limitaciones, lo mismo que la utilización que se dará a los resultados.

El tutor está obligado a guardar el secreto profesional en todo aquello que por razón del ejercicio de la tutoría Personalizada haya recibido como información.

**PARA LOS ESTUDIANTES.-****A) Expresar la responsabilidad a través de:**

Aceptar las consecuencias de su comportamiento en cuanto a inasistencia y e incumplimiento de las actividades propias de su formación.

Mantener las instalaciones de la facultad, así como el material académico en buen estado, con higiene y en orden.

Promover con la comunidad de la facultad (estudiantes, docentes, directivos, secretarias, personal de servicios) el cuidado de la misma.

Participar y cooperar en las acciones, eventos, programas que lleve a cabo la facultad, ya que éstos favorecen a su formación integral.

**B) Expresar el respeto a través de:**

Expresarse hacia los demás asertivamente, tomando en cuenta sus derechos y privilegios.

Tomar en cuenta los diversos puntos de vista de los demás, dentro y fuera d clase-sesión.

Mostrar apertura para escuchar las sugerencias otorgadas por los diversos miembros de la facultad, incorporándolas a su comportamiento personal académico.

Cumplir con los procedimientos establecidos formalmente para ser atendidos por los distintos miembros de la Facultad con atención y amabilidad.

**C) Expresar la comunicación a través de:**

Expresar sus ideas y pensamientos asertivamente Informar cualquier anomalía que se presente en las instalaciones del plantel.

Dar a conocer a la persona indicada algún tipo de falta de respeto y responsabilidad por parte de algún integrante de la comunidad de la facultad:

Es importante comunicar a la persona correspondiente algún tipo de sugerencia que favorezca la dinámica, ya sea a nivel grupal o a nivel plantel.

**D) Expresar la libertad a través de:**

Llevar a cabo dentro y fuera de la facultad acciones que tengan un equilibrio entre sus responsabilidades y derechos.

Evitar privar a otros/otras de la libertad, en cuanto a sus derechos y/o responsabilidades.

**E) Expresar el crecimiento a través de:**

Integrar la parte personal (incluyendo los valores), con la profesional, para formar una identidad en equilibrio.

Visualizar nuevas metas y aprender de los errores propios y de los demás.

Buscar nuevas estrategias en la vida, para alcanzar sus proyectos.

Adquirir nuevos valores que le permitan actualizarse

Conocerse a sí mismo (como persona y estudiante en formación) y a los demás para tener un crecimiento a nivel personal y social.

**F) Expresar la salud a través de:**

A nivel individual, evitando conductas autodestructivas, ingerir sustancias adictivas, fumar.

Adaptarse positivamente al medio social, tomando en cuenta los derechos los demás. (No fumar en lugares cerrados, guardar silencio en sesiones de trabajo)

Realizar acciones que favorezcan su bienestar físico. (Practicar un deporte)

Promover la comprensión y formación de actitudes positivas hacia el ambiente (o modificar las negativas).

Propiciar aquellas conductas tendientes al cuidado y mejoramiento del entorno físico y social, no solo de la facultad, sino que trascienda a la comunidad a la que pertenezca cada integrante de la facultad.

### **LINEAMIENTOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS:**

Promover el valor del Compromiso, a través de:

Utilizar el tiempo laboral efectivamente, realizando siempre el mejor esfuerzo, en la forma más productiva posible, por lo que deberá ejecutar las tareas propias del cargo con el esmero y el cuidado apropiado.

Hacer uso razonable de los materiales y bienes que con motivo del desempeño de labores, reciba, procurando el rendimiento máximo y el ahorro en el uso de esos recursos en pro del cuidado del medio ambiente.

Promover el valor de responsabilidad, a través de:

Realizar sus actividades aunque se presenten algunos impedimentos.

Llevar a cabo la tarea asignada, poniendo el mayor esfuerzo para su realización.

Promover el valor de honestidad, a través de:

Realizar los comentarios necesarios si se suscita alguna dificultad laboral, haciendo énfasis en dar a conocer lo que verdaderamente sucedió.

### **5.1.3. PLAN ESTRATEGICO**

#### **ANTECEDENTES**

El desarrollo de las organizaciones y de los países sigue la secuencia: Planificar – Hacer – Verificar – Actuar, configurando así, el ciclo natural del desarrollo. En función de la verificación o evaluación de los resultados del “hacer”, se retorna a la planificación o a la ejecución (retroalimentación) y se impulsa de esta manera el desarrollo en la dimensión tiempo.

Por otra parte, mientras se ejecuta lo planificado y se evalúan los resultados y avances, se presentan cambios en el entorno y variación en las tendencias evolutivas a nivel nacional, regional y global. Frente a estos cambios y variaciones (megatendencias), es necesario revisar los planes de desarrollo y reajustarlos o actualizarlos para asegurar el éxito en la dimensión tiempo.

Por otra parte, mientras se ejecuta lo planificado y se evalúan los resultados y avances, se presentan cambios en el entorno y variación en las tendencias evolutivas a nivel nacional, regional y global. Frente a estos cambios y variaciones (megatendencias), es necesario revisar los planes de desarrollo y reajustarlos o actualizarlos para asegurar el éxito en el logro de objetivos y metas en las nuevas condiciones y escenarios probables. Lo anterior implica que los planes no deben ser rígidos y requieren modificarse o actualizarse en función de los resultados logrados y de las tendencias mundiales.

El presente plan estratégico es una visualización del desarrollo sostenido a mediano y largo plazo de la facultad. El verdadero desarrollo de la facultad demanda un sistema de planes en el que el Plan Estratégico de Desarrollo, como directriz debe dar origen a los planes de la facultad que dura tres años y a los planes anuales calendarizados y presupuestados.

## **RESEÑA HISTORICA.-**

La historia de la facultad de Ciencias Administrativas empieza en el año 1.962, cuando en la Facultad de Ciencias Económicas se crea la Escuela de Administración en Negocios y Contabilidad.

Lo anterior es producto de que en el país se notaba un creciente desarrollo de las empresas públicas y privadas, pero existía la carencia del elemento humano preparado para dirigir, administrar y lograr un desarrollo económico armónico en la actividad comercial, industrial y de servicio.

La iniciativa académica de parte de las autoridades de parte de la facultad de Ciencias Económicas, logra que el H. Consejo Universitario en sesión del 25 de enero de 1.962 apruebe el plan de estudios, sujeto a tres años de especialización para los estudiantes de Economía que tengan aprobados los tres primeros cursos.

La facultad de Ciencias Administrativas fue creada en el año 1972.

### **1.- MARCO LEGAL**

La Facultad de Ciencias Administrativas es una institución de educación superior, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, de derecho público, con domicilio en la ciudad de Guayaquil, se rige por la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Superior, su Ley Constitutiva Decreto No. 2029, el estatuto, los reglamentos internos expedidos de acuerdo con la ley y por normas emitidas por sus órganos de administración y autoridades.

#### **La Constitución Política de la República del Ecuador puntualiza que:**

La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la

creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.

El Estado garantizará la libertad de enseñanza y cátedra; desechará todo tipo de discriminación; reconocerá a los padres el derecho a escoger para sus hijos una educación acorde con sus principios y creencias; prohibirá la propaganda y proselitismo político en los planteles educativos; promoverá la equidad de género, propiciará la coeducación.

La ley establecerá órganos y procedimientos para que el sistema educativo nacional rinda cuentas periódicamente a la sociedad sobre la calidad de la enseñanza y su relación con las necesidades del desarrollo nacional.

Entre las instituciones de educación superior, la sociedad y el Estado, existirá una interacción que les permita contribuir de manera efectiva y actualizada a mejorar la producción de bienes y servicios y el desarrollo sustentable del país, en armonía con los planes nacionales, regionales y locales.

Serán funciones principales de las universidades y escuelas politécnicas, la investigación científica, la formación profesional y técnica, la creación y desarrollo de la cultura nacional y su difusión en los sectores populares, así como el estudio y el planteamiento de soluciones para los problemas del país, a fin de contribuir a crear una nueva y más justa sociedad ecuatoriana, con métodos y orientaciones específicos para el cumplimiento de estos fines.

El Estado garantizará la igualdad de oportunidad de acceso a la educación superior. Ninguna persona podrá ser privada de acceder a ella por razones económicas; para el efecto, las entidades de educación superior establecerán programas de crédito y becas.

Para asegurar el cumplimiento de los fines y funciones de las instituciones estatales de educación superior, el Estado garantizará su financiamiento e incrementará su patrimonio.

Por su parte, las universidades y escuelas politécnicas crearán fuentes complementarias de ingresos y sistemas de contribución.

El Estado fomentará la ciencia y la tecnología, especialmente en todos los niveles educativos, dirigidas a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y a satisfacer las necesidades básicas de la población.

Garantizará la libertad de las actividades científicas y tecnológicas y la protección legal de sus resultados, así como el conocimiento ancestral colectivo.

**La Ley de Educación Superior establece que:**

Los organismos e instituciones que forman parte del Sistema Nacional de Educación Superior se sujetarán a los mecanismos de control constitucional y legalmente establecidos y tienen la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad sobre el buen uso de su autonomía y el cumplimiento de su misión, fines y objetivos. Los centros de educación superior se someterán obligatoriamente al Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación.

Todos los centros de educación superior elaborarán planes operativos cada año y un plan estratégico de desarrollo institucional concebido a mediano y largo plazo, según su propia orientación, que contenga los siguientes aspectos: visión, misión, estrategia; objetivos, resultados esperados y líneas de acción. Cada institución deberá realizar la evaluación de estos planes y elaborar el correspondiente informe, que deberá ser presentado al Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP y al Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación CONEA.



Las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior ecuatoriano, esencialmente pluralistas están abiertas a todas las corrientes y formas del pensamiento universal expuestas de manera científica.

Dirigen su actividad a la formación integral del ser humano para contribuir al desarrollo del país y al logro de la justicia social, al fortalecimiento de la identidad nacional en el contexto pluricultural del país, a la afirmación de la democracia, la paz, los derechos humanos, la integración latinoamericana y la defensa y protección del medio ambiente.

Les corresponde producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país; propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal, la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana, la formación profesional, técnica y científica y la contribución para lograr una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad.

Es incompatible con los principios de la educación superior toda forma de violencia, intolerancia y discriminación. Las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior adoptarán políticas y mecanismos específicos para promover y garantizar una participación equitativa de las mujeres en todos sus niveles e instancias.

- Preparar a profesionales y líderes con pensamiento crítico, y conciencia social, de manera que contribuyan eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual y de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del Estado, privilegiando la diversidad en la oferta académica para propiciar una oportuna inserción de los profesionales en el mercado ocupacional.

- Ofrecer una formación científica y humanística del más alto nivel académico, respetuosa de los derechos humanos, de la equidad de género y del medio ambiente, que permita a los estudiantes contribuir al desarrollo humano del país y a una plena realización profesional y personal.
- Propiciar que sus establecimientos sean centros de investigación científica y tecnológica, para fomentar y ejecutar programas de investigación en los campos de la ciencia, la tecnología, las artes, las humanidades y los conocimientos ancestrales.
- Desarrollar sus actividades de investigación científica en armonía con la legislación nacional de ciencia y tecnología y la Ley de Propiedad Intelectual.
- Realizar actividades de extensión orientadas a vincular su trabajo académico con todos los sectores de la sociedad, sirviéndola mediante programas de apoyo a la comunidad, a través de consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación u otros medios

Las universidades y escuelas politécnicas son personas jurídicas sin fines de lucro. El Estado reconoce y garantiza su autonomía académica y de gestión y autogestión económica y administrativa.

La Constitución Política de la República garantiza la autonomía de las universidades y escuelas politécnicas, sin injerencia alguna, concebida como la responsabilidad para asegurar la libertad en la producción de conocimientos y el derecho sin restricciones para la búsqueda de la verdad, la formulación de propuestas para el desarrollo humano y la capacidad para autorregularse, dentro de los lineamientos de la Constitución Política de la República, la presente ley, sus estatutos y reglamentos.

**PRINCIPIOS FILOSÓFICOS.-**

La facultad de Ciencias Administrativas guiará y desarrollará sus sistemas y procesos por los siguientes principios:

La institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana; a ella orienta todo su esfuerzo, contribuyendo a la solución de sus problemas, mediante la formación profesional y técnica, la investigación, y el estudio y planteamiento de soluciones para los problemas del país;

Es una institución abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político, ni religioso;

La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos;

La formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad;

El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres y mujeres de honor, libres y disciplinados;

El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional, para incrementar el orgullo de lo que somos, y así proyectarnos hacia el futuro;

La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales; y,

La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad a toda prueba, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.

## **VALORES INSTITUCIONALES**

La conducta de todos y cada uno de los miembros de la comunidad politécnica, se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se describen a continuación:

1. Honestidad a toda prueba.
2. Responsabilidad
3. Reconocimiento a la creatividad y perseverancia.
4. Liderazgo y emprendimiento.
5. Pensamiento crítico.
6. Lealtad.
7. Respeto a las personas.
8. Igualdad de oportunidades.
9. Orden y disciplina conscientes.
10. Trabajo en equipo.
11. Identidad institucional.
12. Búsqueda permanente de la calidad
13. Práctica de la justicia y solidaridad.
14. Responsabilidad social.
15. Cultivo del civismo

## **MISIÓN**

Formar profesionales e investigadores de excelencia, creativos, humanistas, con capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta conciencia ciudadana; generar, aplicar y difundir el conocimiento y, proporcionar e implantar alternativas de solución a los problemas de la colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador.

## **VISIÓN**

Líder en la gestión del conocimiento y de la tecnología en el Sistema Nacional de Educación Superior, con reconocimiento en América Latina y referente de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad.

## **POLÍTICA GENERAL**

Orientar el esfuerzo institucional en forma sinérgica y participativa, hacia la modernización integral, que permita alcanzar la excelencia académica y organizacional.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

En la Facultad de Ciencias Administrativas nuestros estudiantes y usuarios son las personas más importantes a las que tenemos que servir y satisfacer, cumpliendo con lo que ofrecemos en los plazos establecidos y mejorando permanentemente todos los procesos académicos y administrativos.

La exigencia académica, el bienestar y la seguridad de todos quienes formamos la comunidad de la Facultad de Ciencias Administrativas y el respeto al medio ambiente son nuestras prioridades, para dentro de un marco de principios y valores, desarrollar una Cultura de Calidad Institucional.

## **ESTRATEGIA GENERAL.-**

Innovar y mejorar continuamente los procesos institucionales, trabajando proactivamente y en equipo.

## **ÁREAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La F C A de conformidad con los preceptos establecidos en la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Superior y su Reglamento, y el Estatuto vigente, está constituida por los sistemas de Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad, que se integran en un Sistema Universitario, cuyo objetivo debe cumplir con la misión de la Universidad Ecuatoriana y con lo determinado en su Plan Estratégico.

Por consiguiente, se han establecido las siguientes áreas de desarrollo del Plan Estratégico Institucional:

1. Gestión institucional
2. Gestión interinstitucional
3. Formación profesional
4. Postgrado
5. Investigación
6. Vinculación con la Colectividad
7. Talento Humano
8. Infraestructura física y tecnológica
9. Finanzas

#### **POLÍTICAS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES POR ÁREA**

<b>AREA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Gestión Institucional</b>	Ayuda de toda la comunidad de manera operativa.	Posicionamiento de la Institución. Implementar un sistema integrado de gestión. Obtener la acreditación y certificación internacional.	Estructurar Sistema integrado de gestión. Elaborar y ejecutar el plan operativo. Acreditación de cada una de las carreras.	Posicionamiento de la F C A entre las universidades a nivel nacional y de Latinoamérica. Número y porcentaje de carreras acreditadas a nivel nacional e internacional.
<b>Formación Profesional</b>	Orientación al mejoramiento de la calidad académica. Se mantendrá alto nivel de disciplina y exigencia académica.	Fortalecer función integradora de los estudiantes.	Actualizar la oferta académica. Satisfacer necesidad de la sociedad. Ampliar la oferta de la educación virtual	Índice de satisfacción de los graduados. Índice de satisfacción de empresas en instituciones públicas y privadas

<p><b>Postgrado</b></p>	<p>Se mantendrá alto nivel de exigencia y rigurosidad científica – académica.</p>	<p>Ampliar oferta, elevar nivel de calidad y extender cobertura de los programas de postgrados</p>	<p>Diversificar, actualizar , ampliar cobertura de los programas de postgrados</p> <p>Diseñar y ejecutar Maestrías en ciencias alineadas al plan nacional de desarrollo</p>	<p>Índice de satisfacción de los postgraduados.</p> <p>Número de proyectos, tesis de grado con resultados e impacto verificables.</p>
<p><b>Investigación</b></p>	<p>Alineación de la investigación con las megatendencias y los problemas globales que afectan a Latinoamérica</p>	<p>Incrementar el conocimiento y las investigaciones tecnológicas generadas por la institución</p>	<p>Desarrollar proyectos de investigaciones y/o financiados por empresas y organismos de cooperación. Incrementar la participación en redes de investigación. Capacitar a docentes y estudiantes en la gestión de la investigación.</p>	<p>Porcentaje de innovaciones transferidas con éxitos al sector industrial.</p>
<p><b>Vinculación con la colectividad</b></p>	<p>Se impulsan planes, programas, proyectos de servicio a la colectividad problemas.</p>	<p>Ampliar la cobertura e incrementar la contribución de la institución a la solución de problemas comunitarios.</p>	<p>Estructurar e implementar el sistema de vinculación con la colectividad y normar su funcionamiento.</p>	<p>Número de proyectos de desarrollo comunitario ejecutables y con impacto verificable</p>

<b>Talento Humano</b>	Se priorizará el desarrollo del talento humano de la institución , mejorando sus competencias, las relaciones humanas y calidad de servicio al cliente	Implementar el sistema de gestión del talento humano de la institución	Estructurar el sistema de gestión  Mejorar el plan de seguridad y de salud ocupacional	Grado de satisfacción de los clientes del sistema de gestión del talento humano.
<b>Finanzas</b>	Se alineará el presupuesto al PEI y al POA.	Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros suficientes para la ejecución del POA	Diversificar las fuentes de financiamiento de la F C A  Implementar un sistema de administración presupuestaria	Porcentaje de ejecución presupuestario y cumplimiento de las obligaciones financieras.

Fuente: Facultad de Ciencias Administrativa

Elaborado por: Jorge Cañizares Stay



#### 5.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL.- (P O A) LINEAMIENTOS.-

En éste punto debo indicar lo siguiente: La Facultad de Ciencias Administrativas al parecer no cuenta con un Plan Operativo Anual, o si lo tiene como docente contratado de los cursos Pre – Universitarios no tengo acceso a él, ya que allí se maneja cierta información confidencial, especialmente en lo que tiene que ver con el aspecto financiero y asignación de costos.

Me he permitido indagar en otras fuentes para conocer éste plan y poder verter mi opinión sobre el mismo.

El sistema presupuesto por programas, divide su estructura en funciones, Programas, y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la Conceptualización del Programa Operativo Anual (POA).

**El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.**

Los programas operativos se confeccionan en términos de unidades físicas de producto final o volumen de trabajo. Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Los costos acumulados de cada proyecto darán como resultado el costo total de cada proyecto, y sucesivamente de programa y función, así como el costo total de cada dependencia; proporcionando con esta valoración los elementos necesarios para la toma de decisiones respecto de la distribución de recursos que realizan los órganos de gobierno de la Universidad, ya que se conoce la

magnitud de las erogaciones presupuestarias en todos y cada uno de los niveles, así como de las unidades a las que se destinan los recursos.

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; la despolitización de la misma; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la participación en bolsas de recursos para los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

## **1. Objetivos del Programa Operativo Anual**

**Los objetivos del POA son:**

**Uniformar** la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.

**Evaluar** los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.

**Estudiar** el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.

**Establecer coeficientes de rendimiento** de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas.

- Facilitar la coordinación entre la planeación operacional (de corto plazo), con el Plan Institucional de Desarrollo (de mediano y largo plazo).

- Identificar y medir los costos de los resultados finales, tanto unitariamente como a nivel general, facilitando la integración del presupuesto anual.
- Desarrollar una herramienta que facilite la contabilización de los gastos y la generación de estados financieros que permitan la evaluación económica y global de la institución.

## **2. Lineamientos para la coordinación del Plan Institucional de Desarrollo y los planes operativos anuales**

Para poder verificar la congruencia que debe existir entre los planes operacionales anuales y el Plan Institucional de Desarrollo, es necesario especificar las normas que permitirán la evaluación de los resultados.

- Deben definirse las funciones sustantivas de la institución, así como la estructura organizacional que permita su realización.
- Es indispensable describir las políticas que se implementarán para orientar al cumplimiento de las funciones.
- Presentar el resumen de la clasificación económica del gasto, analizando la distribución global entre el gasto operacional, las inversiones o las transferencias para verificar su congruencia con las políticas de austeridad o de desarrollo y el cumplimiento de las funciones sustantivas.
- Definir los centros de responsabilidad y asignarles una catalogación que esté acorde con las áreas de funcionalidad, predeterminadas en la estructura organizacional.

- Definir la estructura programática, que permita el logro de los objetivos institucionales, de acuerdo a los pasos siguientes:
  - Describir brevemente los objetivos generales de mediano y largo plazo de la institución.
  - Determinar las relaciones de agrupamiento y subordinación entre las funciones, programas y proyectos.
  - Explicitar en el nivel más analítico (proyecto) las acciones que permitan los objetivos de corto plazo y que representan avances del mediano y largo plazo. Es conveniente distinguir los programas de acuerdo a la clasificación económica del gasto (operacionales, inversión y transferencias).
  - Los proyectos deben detallarse, indicando sus componentes principales.
  - Su identificación (de acuerdo a la estructura programática) y relación con las funciones sustantivas de la institución.
  - Asignación de responsabilidad, con base en el identificador de unidades de estructura organizacional.
  - Los objetivos específicos y la estrategia a utilizar para lograrlos.
  - Las metas establecidas en función del resultado final deseado, que se pretenden alcanzar en el futuro inmediato.
- Las acciones que hay que realizar, para dar cumplimiento a las metas y objetivos, así como su calendarización; indicando la unidad de medida del resultado final y estableciendo en términos cuantitativos su magnitud.

- Los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones y el tiempo en que serán requeridos.
- Resumir la estructura global de los costos totales de los proyectos, realizando clasificaciones cruzadas de proyectos y objeto de gasto, así como de los costos y las unidades responsables; para analizar tanto la incidencia de los diferentes conceptos de gasto, como la apreciación del consumo de recursos de cada proyecto y de cada unidad responsable.
- Asignar los techos financieros, como producto del análisis de la relación entre los planes institucionales, la disponibilidad de recursos y la definición de prioridades.
- Facilitar la ejecución de de las acciones, mediante la disponibilidad de los recursos (humanos, materiales, sistemas, tecnología y liderazgo), que se hayan comprometido.
- Establecer los métodos de reportes de actuación para darle seguimiento al cumplimiento de las metas contra lo planeado, tanto cualitativa como cuantitativamente.
- Definir los parámetros de medición de las acciones para supervisar y evaluar la relación costo - beneficio de cada proyecto, así como la eficiencia del trabajo de los recursos humanos y de las unidades responsables en su conjunto.
- Informar a planificadores y directivos los resultados del proceso de control, para que tomen decisiones respecto a las desviaciones y reorientación de actividades.
- Globalizar la información para analizar y evaluar el desarrollo de la institución.

### **3. El ciclo presupuestario**

El ciclo presupuestario es un proceso que permite elaborar, ejecutar y controlar la asignación presupuestal a las diversas actividades que realiza la institución para dar cumplimiento a sus objetivos.

Este ciclo comprende las siguientes etapas.

5.1 Formulación

5.2 Discusión y Aprobación

5.3 Ejecución

5.4 Control

5.5 Evaluación

#### **3.1 Formulación**

La formulación inicia con la programación presupuestaria, que es el planteamiento periódico, (generalmente anual) que permite definir los componentes concretos de las actividades que se pretende realizar en el periodo inmediato de operaciones.

Este planteamiento implica:

- Definir los niveles de actividad, que es la forma de vincular el plan de corto plazo con el de largo plazo de la institución, y debe provenir de una instrucción específica de las autoridades.
- Formular en cada unidad administrativa un programa de trabajo de acuerdo a criterios de prioridad, límites de tiempo, calidad y costo.
- Supervisar los programas de trabajo por parte de los niveles de autoridad superiores, siendo para ello necesario, que el programa contenga un resumen, que permita un juicio global acerca de su contenido.

- Concentrar los programas de diversas unidades administrativas por dependencias para evaluar la participación de estas últimas en el plan global de la institución, la evaluación mencionada servirá para visualizar contradicciones, cuellos de botella, necesidades de ampliación o reducción de proyectos, reclasificaciones funcionales o coordinación de las actividades de organismos conexos.
- Por último presentar al más alto nivel de ejecución el plan global para su sanción y autorización.

### **3.2 Discusión y Aprobación**

Si bien es cierto que en el proceso de formulación del presupuesto intervienen todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la institución, corresponde a los directivos de mayor nivel su discusión y aprobación.

Es importante que los participantes en esta revisión tengan una actitud crítica pero a la vez comprensiva y que conozcan profundamente los problemas de la institución, ya que el objetivo de esta actividad es el enriquecimiento del proyecto presupuestario, aportando ideas que clarifiquen las necesidades reales que pretende solventar la institución.

El proceso de discusión debe estar organizado de tal manera que se limiten los excesos que pretendan desarticular el presupuesto, ó desvirtuar las actividades prioritarias de dependencias contrarias, es por ello necesario contar con defensores que tengan pleno conocimiento de los problemas presupuestarios y conozcan las consecuencias de los proyectos que plantean.

Pero sobre todo debe existir una plena conciencia de que el plan global es un todo y no la suma de proyectos aislados.

### **3.3 Ejecución**

Una vez autorizado el programa presupuestario se procede a ejecutarlo: iniciando con los ajustes ó reformulaciones presupuestales aprobadas; enseguida se realizan las asignaciones presupuestales que estarán condicionadas por las fuentes de ingreso disponibles; se procede a la disposición de recursos para poder realizar las actividades por medio de solicitudes de uso de recursos, mismas que pasaran por un proceso de revisión y autorización: primero del departamento presupuestal para verificar que el recurso haya sido programado. Y segundo por los responsables de la administración financiera para comprobar la disponibilidad de los recursos.

### **3.4 Control**

El control es el examen detallado de las actividades realizadas para verificar su eficiencia legalidad y contribución a los fines institucionales, el cual se efectúa por medio de las herramientas de contabilidad y auditoría.

La contabilización es el registro sistemático de las disposiciones de recursos que genera cada unidad administrativa, respecto a cada proyecto y cuya acumulación y estructuración originará reportes que permitirán el análisis de la gestión administrativa de todos los ejecutantes del presupuesto.

La contabilidad debe estar estructurada de tal manera que sea compatible con la presupuestación; que permita determinar la responsabilidad de las unidades administrativas; que propicie la medición de los costos de las actividades y proyectos y de a conocer resultados financieros que faciliten la administración de la institución.

La revisión de los registros contables se llama auditoria y puede efectuarse desde el interior ó exterior de la institución pero en ambos casos ofrecerá información que permita tomar medidas correctivas respecto a las desviaciones encontradas.



### 3.5 Evaluación

Es evidente que la planificación, programación y presupuestación encuentran su razón de ser en el proceso de relacionar los objetivos institucionales con los recursos disponibles para obtener resultados que permitan evaluar las acciones, servicios ó productos que genera la institución, prestando mayor atención a los logros que al consumo de bienes que sólo son los medios para el cumplimiento de las funciones.

#### **Definición de conceptos generales**

Esta sección tiene como propósito, explicar el lenguaje y terminología que integran el marco conceptual que sustenta la estructura funcional y jerárquica del Programa Operativo Anual.

**Acción.** En la operación específica que forma parte de un proceso destinado a producir un resultado determinado. Expresa la manera cómo vamos a poner en movimiento los recursos humanos y materiales encaminados a la realización de las metas, debiendo ser factibles de cuantificar y calificar.

**Calendarización de metas y acciones.** Consiste en distribuir entre los meses del período-operacional las acciones que previamente han sido cuantificadas y calificadas con unidades de medida.

**Catálogo de artículos.** Es un listado de recursos materiales que se ordenan alfanuméricamente, comprende: clave del artículo, la descripción, la unidad de medida, el costo unitario y la partida.

El número de clave del artículo es una composición de números y letras cuyo significado es importante.

**Unidad de medida,** indica la manera en que se adquieren los artículos ejemplo: *pieza, hoja, caja, rollo, kilo, pliego, etc.*

**Costo.** Es el precio actualizado del artículo.

**CRITERIO PERSONAL.-**

El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los subordinados. Este plan a corto plazo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia, así como ejecutar programas, proyectos, asignación de costos, asignación de recursos humanos y materiales, control presupuestario, evaluación para la ejecución de los mismos.

Este plan debe estar estrechamente coordinado, vinculado con el Plan estratégico, Plan institucional, para desarrollar proyectos eficientes que se desean ejecutar en la institución.

### **5.1.5.- PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. (P E I).-**

Debido a mi calidad de Docente contratado de los cursos Pre – Universitarios, me limita a acceder a cierta información como es éste Plan, al igual que el POA.

De la misma forma me permití buscar en otras fuentes para así conocer los alcances del mismo, y plasmar mis impresiones.

EL Proyecto Educativo Institucional constituye un Plan de Desarrollo Institucional, dedicado al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa. Es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa.

Está concebido en tres segmentos consecutivos y complementarios:

***La Definición Institucional***

***El Análisis Institucional***

***La Estructuración del Plan de Desarrollo.***

La DEFINICIÓN INSTITUCIONAL se logra a través de las siguientes partes:

#### ***1. El Entorno Institucional***

Es la sumatoria de las realidades sociales de donde provienen los(as) alumnos(as) de la institución educativa. Se refiere a descripciones típicas de dichas realidades sociales, elaboradas sobre la base de las informaciones que la institución dispone de las familias de sus alumnos y que dan cuenta de los siguientes aspectos: el empleo, la distribución de los ingresos, los servicios a la vivienda, la salud y la educación.

Constituye un ensayo corto que proporciona una visión completa de las realidades sociales de los alumnos y que debe tener una constante actualización.

#### ***2. La Filosofía Institucional***

Entendida como la exposición de los principios y valores que dirigen las acciones institucionales. Es necesario elaborar una exposición explicativa de

dichos principios y valores, respecto de cómo son comprendidos por la institución educativa.

Todos los instrumentos normativos institucionales deberán guardar concordancia con esta exposición de principios y valores.

### **3. La Misión Institucional**

Constituye la identificación y concreción del *para qué* de la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la razón de ser institucional; el fin institucional que tiene vigencia permanente a través de muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones.

El contenido central de la Misión Institucional no cambia a través del tiempo, a no ser que, la institución educativa haya cambiado su filosofía institucional, su oferta educativa o su grupo objetivo de educandos.

### **4. La Visión Institucional**

Constituye la identificación y concreción del *hacia dónde* va la institución educativa. Es un pronunciamiento que fundamenta la dirección del desarrollo institucional; el deber ser institucional, constituye el horizonte institucional que debe tener vigencia por muchos años y que necesita actualizaciones en el tiempo por medio de enriquecimientos, precisiones, explicaciones. Para la concreción de la visión institucional existen una serie de manuales e instructivos de fácil acceso y consulta.

**EI ANÁLISIS INSTITUCIONAL se concreta con las siguientes partes:**

## **5. Descripción de los Ámbitos Institucionales**

**Una institución educativa está compuesta por cuatro ámbitos:**

- Curricular: constituido por todas las construcciones curriculares que la institución posee y que dan concreción a cada una de las ofertas educativas.

- Equipo Humano: compuesto por los diferentes grupos de actores: directivos, docentes, estudiantes, administrativos y de apoyo, padres de familia.

-

Financiero: referido a las políticas financieras institucionales, fuentes de sostenimiento económico, políticas presupuestarias, etc.

- Infraestructura: que comprende todas las edificaciones físicas, espacios físicos, equipamiento, materiales generales y documentos que dan soporte al funcionamiento institucional y a la aplicación curricular.

Cada uno de estos ámbitos deben ser descritos como un mecanismo de clarificación y dimensión de lo que realmente tiene la institución educativa. Aquí caben solo descripciones, más no juicios de valor

## **6. Análisis de los Ámbitos Institucionales**

Cada uno de los cuatro ámbitos institucionales, luego de su descripción, deben ser analizados, con la finalidad de tener una imagen, lo más real posible, de su estado de situación actual.

Para ello, es necesario utilizar dos técnicas muy conocidas en el ambiente educativo nacional:

- Elaboración de una matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), para disponer del estado situacional de cada uno de los ámbitos institucionales.

- Elaboración de una matriz de valoración de los factores internos y externos de la institución educativa, sobre la base del contenido de cada matriz FODA, con el propósito de lograr una identificación y jerarquización de las necesidades de cada ámbito institucional analizado.

**La estructuración del plan de desarrollo se logra con las siguientes partes:**

### ***7. Los Objetivos del Plan***

El Plan de Desarrollo Institucional inicia con la identificación de los objetivos que den solución a las necesidades identificadas y jerarquizadas en lo correspondiente al Análisis de los Ámbitos Institucionales.

Para establecer los objetivos del plan será necesario analizar las necesidades encontradas para cada ámbito y, seleccionar aquellas que se van a tomar en cuenta para el plan, en lo cual, ayuda mucho la jerarquización que se haya logrado. Deberán establecerse objetivos para cada uno de los cuatro ámbitos institucionales.

### ***8. Las Estrategias del Plan***

Son el conjunto de formas globales que permiten el logro de cada objetivo del plan. Para lograr claridad y asegurar la efectividad de las estrategias se precisa construir un conjunto algorítmico de acciones globales que permitan, por anticipado, tener certeza del logro del objetivo.

Cada objetivo deberá ser logrado, por lo menos con la combinación de dos estrategias.

### **9. Las Actividades del Plan**

Son los conjuntos algorítmicos de operaciones directas que dan ejecución a cada una de las estrategias del plan. Cada una de las estrategias es susceptible de ser desglosada en dichos conjuntos de acciones.

Existen algunas formas de presentación de los numerales 7, 8 y 9, pero lo que más se recomienda es la elaboración de una ficha de planificación para cada uno de los ámbitos institucionales y que, a más de las partes principales referidas a objetivos, estrategias y actividades, se incluyan especificaciones de tiempo, responsables y posibles costos.

### **10. Evaluación del Plan**

Se refiere a la precisión de qué, cómo, cuándo y con qué se evaluará el plan. Deben contemplarse los componentes de evaluación del plan durante el proceso, en momentos intermedios a su aplicación y finales de su aplicación.

Existen algunas formas de presentación de los numerales 7, 8, 9 y 10, pero lo que más se recomienda es la elaboración de una ficha de planificación para cada uno de los ámbitos institucionales y que, a más de las partes principales referidas a objetivos, estrategias, actividades y evaluación, se incluyan especificaciones de períodos de tiempo, responsables y posibles costos.

Es recomendable fijar el tiempo de vigencia del plan en años múltiplos de 3, por cuanto, cada promoción del bachillerato necesita tres años.

Para la aplicación del Plan Institucional será necesario elaborar, año tras año, los respectivos Planes Operativos Anuales.

### **CRITERIO PERSONAL.-**

Es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma

sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El PEI es un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo por lo que si bien es cierto, debe ser repensado en forma cotidiana, no debe ser construido rutinariamente de año en año.

Es un referente de identificación que determina la diferencia en términos significativos de ese establecimiento con otros, es el sello que identifica y caracteriza a la institución y constituye el resultado del compromiso asumido hacia aspectos esenciales y compartidos de los grupos en torno a concepciones propias respecto a la tarea de educar, con proyección de futuro.



### **5.1.6.- REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTION EN LIDERAZGO Y VALORES.- CURSOS PRE – UNIVERSITARIO.**

Puntualidad, educación, responsabilidad y buenas costumbres son requisitos indispensables para todo Universitario en su preparación profesional.

La indisciplina del alumno es causa de sanción por parte de las autoridades correspondientes.

Si no consta en la lista de asistencia o de exámenes, notificar inmediatamente a la Secretaría de Coordinación Académica.

Mantener el orden y el cuidado de los bienes dispuestos para su aprendizaje.

Con el 30 % de inasistencia se perderá la oportunidad de realizar el examen...

El vestuario, imagen, lenguaje verbal y corporal del alumno (a) debe ser el adecuado para un estudiante universitario, y más aún para un futuro líder empresarial.

La gratuidad es para todos los que hacen el Curso Pre – Universitario por 1era vez. Si lo repite debe cancelar la materia que no aprobó.

La nota óptima para la aprobación del Pre- universitario es de 10 (examen 7 y trabajos varios 3) mínimo, se aprueba la materia con 7. Con la nota de examen de 0 a 6 el estudiante debe realizar un examen de recuperación. La nota en recuperación mínima es de 7.

Para realizar un nuevo Pre, solo constarán las materia reprobadas y se cancelará el valor que indique la facultad en la orden de pago solicitada, las asignaturas aprobadas quedan en su historial académico.

El profesor debe registrarse al programa académico recibido en el pensum de inscripción en caso contrario notificarlo a la Coordinación General.

Todo pago se realizará en las Agencias del Banco del Pacífico o en Recaudaciones (edificio del Rectorado), con orden de pago actualizada.

No debe entregar dinero a ninguna persona que le indique rubros inexistentes.

Cursos, charlas, seminarios, libros, folletos que el profesor promoció, no serán valorados como nota, es voluntad del alumno asistir / comprar lo que se promoció, en caso contrario notificar a las autoridades académicas.

Obtener el carnet de estudiante del Pre – Universitario para rendir exámenes. Llevar el ticket al departamento de cómputo, donde le tomarán la foto y firma.

La universidad es un centro de estudio, no un centro de romance. Falta de respeto a usted, la institución y a sus compañeros las demostraciones afectivas dentro de la Universidad.

### **CRITERIO PERSONAL.-**

Este manual indica una serie de consejos, recomendaciones para aquellos estudiantes a realizar los cursos Pre- Universitarios en la facultad.

Me parece muy oportuno darles a conocer a quienes ingresen a las distintas carreras que la facultad ofrece, ya que son parte de su formación académica, personal, social. Así como la búsqueda en su interior de fomentar y aplicar una verdadera educación en valores, que como todos ya sabemos especialmente los docentes, éstos no se los utilizan ni promulga.

Justamente es aquí donde se debería apuntalar las bases para que nuestros estudiantes inicien ésta nueva etapa de su formación académica con la aplicación de valores morales como la responsabilidad , honestidad , solidaridad , entre otros, claro está con un bien Liderazgo educativo ejercido por sus directivos, lo cual les permita alcanzar la excelencia en todas las metas trazadas.

## **5.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

### **5.2.1. Misión y Visión**

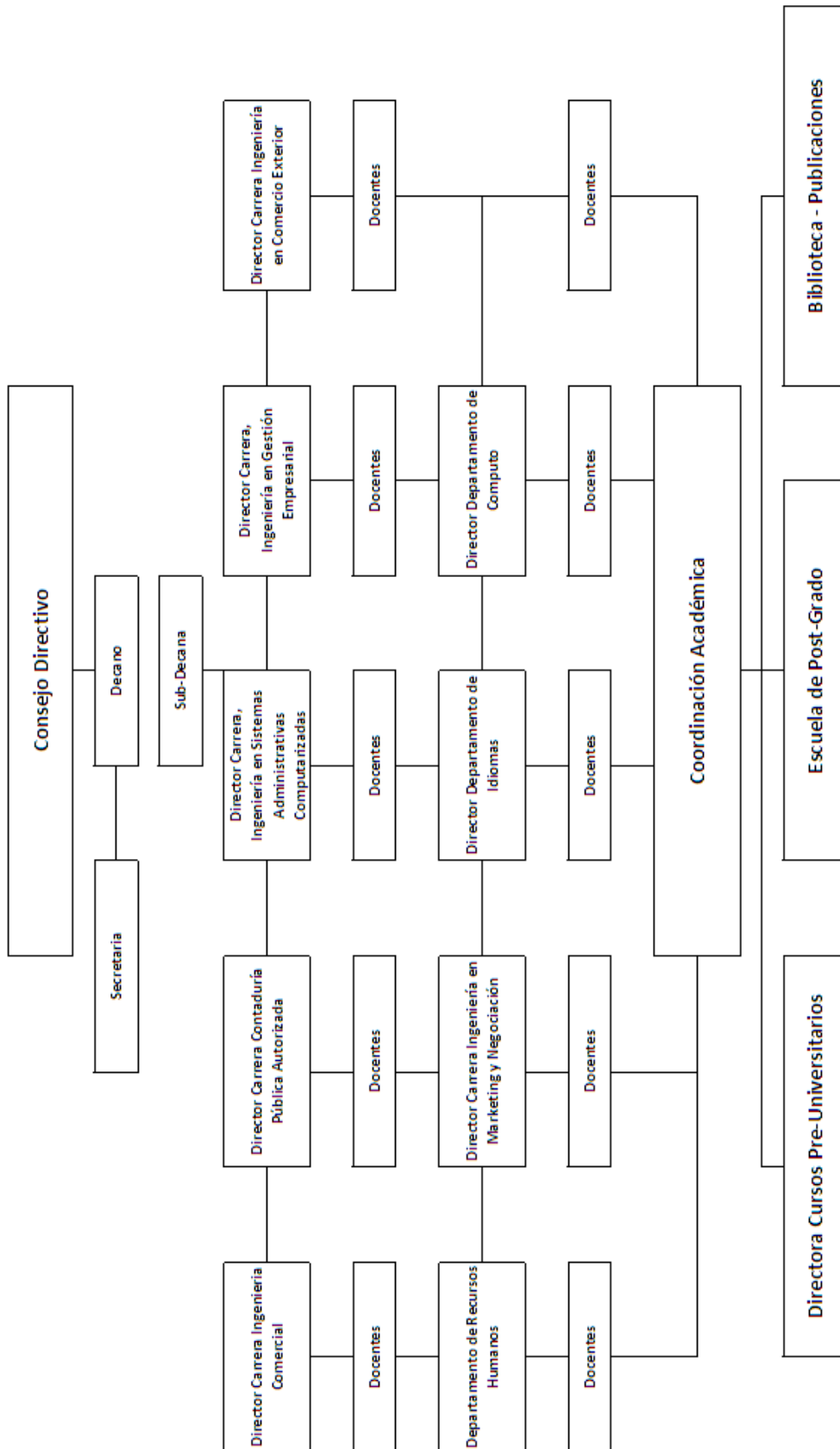
#### **MISIÓN**

La Facultad de Ciencias Administrativas tiene como misión formar profesionales en el ámbito empresarial a través de procesos cognoscitivos y la aplicación de métodos y medios personalizados, produciendo aprendizaje a partir del desarrollo de experiencias en ambientes que orienten a los estudiantes a descubrir y construir conocimientos por sí mismos.

#### **VISIÓN**

Se proyecta en la formación de líderes en excelencia y en servicios, que con consistentes bases de conocimientos tecnológicos, administren y controlen empresas públicas y privadas, como también en el ámbito de la Administración e Informática desarrollen actividades con dominio de Marketing y todo lo relativo al Comercio Exterior y Gestión Empresarial, a fin de que los profesionales puedan adaptarse a las cambiantes y exigentes circunstancias, dentro de una economía globalizada y de apertura de mercados que actualmente vive el Ecuador.

### 5.2.2. El Organigrama



### **5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.**

#### **CONSEJO DIRECTIVO.-**

El Consejo Directivo será convocado por escrito y presidido por el Decano o quien haga sus veces. El quórum para su instalación y funcionamiento será de más de la mitad de sus miembros integrantes, sus resoluciones serán tomadas por mayoría absoluta de los asistentes.

#### **ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

1. Dictar las disposiciones generales para el gobierno interno de la Facultad, en lo académico, administrativo, financiero, docente y estudiantil.
2. Conocer y resolver las consultas del Decano.

#### **DECANO.-**

#### **ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

El Decano es la máxima autoridad de la Facultad y le corresponde la dirección y supervisión de todos los asuntos académicos y administrativos de ella. Su designación la efectuará el Rector, previo acuerdo de la Junta Directiva.

- Dirigir y supervisar las actividades académicas y administrativas de la Facultad y presidir el respectivo Consejo;
- Proponer a la autoridad que corresponda los planes de estudio de las carreras y los programas conducentes a grado que imparta la Facultad con su respectiva reglamentación y los proyectos académicos relativos a investigación, extensión, perfeccionamiento y desarrollo académico en las áreas de su competencia:

- Proponer al Rector las contrataciones de personal que sean necesarias para la marcha de la Facultad.
- Presidir las reuniones del Consejo Directivo.

## **SUB – DECANO**

### **ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

El Sub decano es la segunda autoridad ejecutiva de la Facultad.

Para ser Sub decano se debe cumplir los mismos requisitos que para ser Decano y será elegido en binomio con el Decano.

- Colaborar con el Decano en el cumplimiento de sus funciones y en el ejercicio de sus atribuciones;
- Reemplazar o sustituir al Decano según el caso, de acuerdo a lo establecido en este Estatuto;
- Administrar las actividades docentes de la Facultad;
- Coordinar la revisión curricular de las carreras de la Facultad;
- Presentar anualmente al Consejo de Facultad, o cuando éste lo requiera, un informe acerca de la marcha de la Facultad en el ámbito de su competencia;
- Aplicar las encuestas estudiantiles institucionales de evaluación semestral de la actividad docente y presentar el informe de los resultados al Consejo de Facultad y al Consejo de Departamento respectivo.

**RECURSOS HUMANOS.-****ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Reclutar al personal más idóneo para cada puesto

**DIRECTORES DE CARRERA.-****ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

- Colaborar con el decano y así mantenerlo informado de sus gestiones.
- Controlar, supervisar, y evaluar la gestión académica.
- Colaborar con el Decano en la ejecución del plan operativo.
- Vigilar el cumplimiento de los planes de estudio, programas y horarios.
- Dirigir las publicaciones de la facultad.
- Controlar el cumplimiento del diseño, desarrollo y presentación de los proyectos integradores.
- Participar en los procesos de investigación científica.

**SECRETARIA****ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

- Elaborar y certificar las Actas de sesiones;
- Certificar las matrículas y las calificaciones de los exámenes;
- Otorgar por orden del Decano certificados, copias de documentos de archivo y cumplir las disposiciones superiores;

**PUBLICACIONES.-****ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

- Colaborar en la revisión de la calidad y el contenido de los libros y revistas que edita el departamento con base en los parámetros que establezca el comité editorial, así como manejar la documentación y comunicación inherentes al proceso de selección editorial.
- Llevar a cabo los procesos de diseño gráfico, formación y edición, así como los de corrección de estilo de los documentos impresos.
- Elaborar los productos impresos inherentes a los actos, eventos, y programas académicos que la facultad desarrolla, así como el material gráfico que apoyen otras áreas.



**BIBLIOTECA.-****DEBERES - FUNCIONES.-**

- Procesar, conservar y difundir los fondos documentales y bibliográficos propios de la Universidad de acuerdo con las normas, recomendaciones y protocolos vigentes.
- Formar y capacitar a los usuarios en el uso de los servicios de la biblioteca y en el manejo de las fuentes de información.

**PROFESORES.-****ATRIBUCIONES Y DEBERES.-**

Prestar colaboración a las actividades de docencia, investigación y/ o extensión propias de la cátedra, para alcanzar un adecuado funcionamiento académico y científico.

- Asistir a reuniones, cursos, y otros eventos que formen parte de las actividades de perfeccionamiento docente y científico.
- Ajustarse a las normas éticas y morales propias de la buena conducta y las que su desempeño profesional impongan, convirtiéndose en un ejemplo a seguir.
- Cumplir y hacer cumplir estrictamente las normas del presente reglamento académico
- Analizar, presentar al H. Consejo Académico a través del respectivo departamento, la formulación de los objetivos de aprendizaje, la selección de contenidos teóricos y prácticos.

- Confeccionar un programa analítico al ser designado como profesor responsable de cátedra, o cada vez que se introduzcan cambios en el programa anterior.
- Presentar anualmente un cronograma estimativo del desarrollo de la asignatura indicando clases teóricas, prácticas, evaluaciones, etc.

### **5.3. El clima escolar y convivencia con valores**

#### **5.3.1.- DIMESION PEDAGOGICA CURRICULAR Y VALORES.-**

Nuestra facultad se preocupa de generar una educación en la que prime una cultura de análisis y evaluación permanente del quehacer educativo, incentivando la innovación metodológica a través de un perfeccionamiento continuo, fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico y revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.

También como institución promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes con el fin de generar una mejor calidad en la educación .Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras

En el proceso de diseño y desarrollo del currículo, siempre surge la cuestión de los valores implícitos en la selección y jerarquía de las disciplinas y materias propuestas. Los valores se encuentran involucrados en la vida diaria de cada individuo y cada sociedad, ya sea que esto sea reconocido conscientemente o no.

De hecho, la mera existencia de instituciones en una sociedad, aparte de sus funciones directivas y organizativas, se debe en parte a la necesidad de preservar ciertos valores.

Los valores implícitos y explícitos de la organización social, un cierto consenso acerca de tales valores entre los ciudadanos, es lo que permite que esta organización funcione como un todo. Aquí nos referimos a valores inscritos en una ideología, en el sentido de una perspectiva holística acerca del significado de la vida, el conjunto de creencias, actitudes y valores que a un nivel profundo en la personalidad de los individuos y sociedades, constituye la guía básica para la vida.

La educación, como proceso y como institución comparte este profundo involucramiento con valores a todos niveles. Como institución social, la educación se interesa en la transmisión de la herencia cultural común de una generación a la siguiente, en un sentido amplio.

Como proceso de enseñanza-aprendizaje, cada vez que el maestro desarrolla su labor, al mismo tiempo y casi inevitablemente está transmitiendo sus propios valores, así como aquellos que la selección curricular envuelve. Básicamente, "educación" es un término evaluativo.

### **5.3.2. DIMENSION ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES.-**

Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos incentivamos el trabajo colaborativo, apoyamos la labor de los jefes de nivel y de los diversos departamentos de sectores y subsectores de aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores.

También nos interesa integrar en nuestro centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

Se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: Consejo Asesor, equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; departamentos de asignaturas; centros de padres y apoderados; centros de alumnos; comisiones, etc.

A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

### **5.3.3. DIMENSION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.-**

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Se ha implementado un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

Nos interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

### **5.3.4. DIMENSION COMUNITARIA Y VALORES.-**

Se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y

sociales a nivel local, regional y nacional para incentivar la integración y compromiso con su facultad y su comunidad.

Nuestro deseo es ser una institución abierta a la comunidad y al mundo. Es en esta relación que cobra real sentido la educación y formación de cada uno de nuestros alumnos como agentes de cambio y crecimiento personal y social.

### **CRITERIO PERSONAL.-**

Las dimensiones pedagógicas curriculares y valores, organizativa operacional y valores, administrativa y financiera y valores, y dimensión comunitaria y valores; constituyen los ejes fundamentales de la Gestión Educativa.

#### **Podemos mencionar las siguientes características:**

- Incentivando la innovación metodológica
- Fortaleciendo en los docentes el trabajo en equipo, incorporando en el aula la utilización de los recursos de apoyo pedagógico
- Revisando y adaptando el currículo de acuerdo a las características de sus alumnos.
- Promueve el desarrollo de proyectos, que favorezcan y estimulen la participación de los alumnos, que mejoren y nivelen sus aprendizajes
- Los valores implícitos y explícitos de la organización social, un cierto consenso acerca de tales valores entre los ciudadanos, es lo que permite que esta organización funcione como un todo.
- Fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos incentivamos el trabajo

colaborativo, apoyamos la labor de los jefes de nivel y de los diversos departamentos

- Se estimula a los alumnos a participar según su edad y capacidad en las distintas actividades religiosas, civiles, recreativas, deportivas, culturales y sociales

#### **5.4. ANALISIS FODA**

### **CURSOS PRE - UNIVERSITARIOS**

#### **5.4.1. Fortalezas y debilidades**

Como **fortalezas**: la calidad docente, sus diferentes especialidades de acuerdo a cada área. La interacción entre docente y alumno y la capacitación constante al docente son las fortalezas que más sobresalen en ésta matriz.

Como **debilidades**: falta de aulas para los estudiantes de los cursos pre-universitarios, la falta de implementación de las Tics en las aulas de clase. Muchas veces por factores de índole económico los alumnos se retiran de los cursos y como última debilidad de ésta matriz tenemos una falta de trabajo en equipo por parte de los docentes.

#### **5.4.2. Oportunidades y amenazas**

**Oportunidades** : por aplicación de la nueva Ley de Educación los estudiantes que desean ingresar a realizar sus estudios superiores, tienen gratuidad para las diferentes carreras que la Facultad de Ciencias Administrativas presenta, así como en los cursos pre- universitarios.

**Amenazas**: se han incorporado horarios flexibles para aquellos estudiantes que trabajan. Es evidente la falta de recursos para ejecutar programas,

proyectos de investigación. Así como hay muchos estudiantes por aula. Como punto final de ésta matriz se evidencia la falta de aplicación de valores en los planes y pensum de estudios de las diferentes carreras.

#### 5.4.3. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Calidad docente	Falta de aulas para los estudiantes de los cursos pre- universitario.
Docentes especializado en cada área	Falta de uso de las TIC en salones de clase
Interacción entre profesor y estudiante	Estudiantes se retiran antes de terminar curso pre – universitario debido a factor económico.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Gratuidad de educación	Falta de rentas para ejecución de programas, proyectos por parte del Gobierno central.
Efectos de la gratuidad	Muchos estudiantes por aulas - aprenden poco.
Flexibilidad en horarios de clases.	No se trabaja mucho en valores.

## 5.5. RESULTADOS:

### 5.5.1. De la encuesta a Directivos Tabla 6

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

Forma de organización	f	%
a.- El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	33,3
b.- Coordinadores de área	2	66,6
c. Por grupos de trabajo	0	0
d.- Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

El 66,6 % nos indica que la organización de los equipos de trabajo en el centro educativo está conformada por coordinadores de área, mientras que el 33,3% piensa que el director organiza y hace las respectivas asignaciones en una reunión general cada trimestre.



Tabla 7

**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a.- El número de miembros de la Institución	1	33,3
b. Los resultados obtenidos en la Institución	3	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	-	-
e. No contestan	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

El 100 % nos indica que el total de los directivos encuestados está de acuerdo en que para medir el tamaño de la organización se consideran los resultados obtenidos en la misma.

Tabla 8

### LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	3	100
b. No	0	0
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

El 100% nos indica que el total de los directivos encuestados están de acuerdo en que las tareas de los miembros que el manual de normas si se aplica apropiadamente.

Tabla 9

### EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta.	f	%
a. Si	2	66,6
b. No	1	33,3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

Del total de los directivos encuestados el 66,6 % manifiesta que al momento de tomar decisiones, reina un clima de respeto y de consenso.

Tabla 10

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER  
CONFLICTOS.**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	0	0
b. No	3	100
Total	3	100

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

El 100 % de los encuestados indica que a la hora de tomar decisiones para solucionar conflictos, no se delega.

**Tabla 11**  
**SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO**  
**PROMUEVE.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	2	66,6	1	33,3	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	0	0	3	100	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	2	66,6	1	33,3	0	0
D	Trabajo en equipo	1	33,3	2	66,6	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	1	33,3	2	66,6	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	0	0	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	0	0	3	100	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

En ésta tabla indica que el 100 % de los encuestados está convencido de que si se promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, en cuanto a la capacitación continua solo el 66,6 % indica que así ocurre.

En cambio dos de los tres directivos encuestados manifiestan que a veces se realizan trabajos en equipo, esto es el 66,6 %. En cuanto a la vivencia de valores institucionales y personales el 66,6 % de los directivos indica que éstos se los aplica a veces.

Por último el 100 % de los directivos considera que la delegación de autoridad a los grupos de decisión se la realiza a veces.

**Tabla 12**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	1	33,3	2	66,6	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	1	33,3	2	66,6	0	0
c	Se adquiere a partir de la experiencia.	0	0	3	100	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	0	0	2	66,6	1	33,3
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	1	33,3	2	66,6	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

El 66,6 de los encuestados considera que las habilidades para desarrollar un verdadero Liderazgo en la Organización se las consigue desarrollar solo a veces, ya sea porque son innatas o porque responden a un estudio científico, por parte del directivo.

El total de los encuestados coincide en que la experiencia es un factor decisivo para ejercer un Liderazgo efectivo.

**Tabla 13**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	1	33,3	2	66,6	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	3	100	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	1	33,3	2	66,6	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	1	33,3	2	66,6	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

El 66,6 % de los directivos indica que a veces se usa la información de resultados del desempeño de los estudiantes, docentes, directivos como referencia para saber en qué mejorar. El 100 % de los encuestados manifiesta que hay que disminuir el número de estudiantes por aula para que el aprendizaje sea mucho más significativo.

En cuanto a los mecanismos de control, apenas el 33,3 % considera que siempre se lo lleva a cabo, mientras que el 66,6 % de los directivos reconoce que solo a veces se da un ambiente de trabajo cordial.

**Tabla 14**

### ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo académico etc.	3	100	0	0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	100	0	0	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	100	0	0	0	0
D	Otros (¿Cuáles?) De Servicio (conserjes)	3	100	0	0	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

En ésta tabla los directivos encuestados coincidieron en todos los ítems de la misma, otorgándoles 100 % a cada ítem.

Tabla 15

## ACTIVIDADES DEL EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	0	0	0	0	3	100
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	0	0	100	100	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	66,6	33,3	33,3	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	100	0	0	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

En ésta tabla se destaca de que los directivos reconocen de que nunca se llevan a cabo evaluaciones globales, peor aún no se hacen seguimientos por parte de las entes respectivos, esto es el 100 %. Así mismo los directivos indican que solo a veces se realizan las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.



Tabla 16

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos de encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	100	0	0
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	100	0	0
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	100	0	0
D	Mantener actualizada la metodología	3	100	0	0
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	100	0	0
F	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	100	0	0
G	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	100	0	0
H	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	100	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

En ésta tabla hay coincidencias en todos los ítems por parte de los directivos encuestados, en cuanto a las acciones de los departamentos didácticos y las acciones que éstos ejecutan, es decir el 100 %.

Tabla 17

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	100	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

El 100 % considera que hay una muy buena gestión pedagógica, así como su diagnóstico y sus respectivas soluciones.

**Tabla 18**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	3	100	0	0
b	Plan estratégico	3	100	0	0
c	Plan operativo anual	3	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	3	100	0	0

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

Total coincidencia, el 100 % de los encuestados manifiestan que la organización si cuenta con una adecuada y completa planificación educativa.

### 5.5.2. De los docentes

**Tabla 19**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	35,7	7	50	2	14,3
El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	4	28,6	10	71,4	0	0
La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	4	28,6	2	14,3	8	57,1
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	3	21,4	6	42,9	5	35,7
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	35,7	6	42,9	3	21,4

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	8	57,1	6	42,9	0	0
Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	6	42,9	8	57,1
Sentirme poco integrada en la escuela y entre los compañeros.	0	0	3	21,4	11	78,6
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	71,4	4	28,6	9	64,3
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	42,9	6	42,9	2	14,2
Me siento comprendido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	9	64,3	5	35,7	0	0
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	64,3	4	28,6	1	7,14
Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.	9	64,3	4	28,6	1	7,14
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	5	35,7	7	50	2	14,3

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

De los docentes encuestados el 50 % indica que solo a veces, el profesor posee la actitud y habilidad para cuestionar las órdenes existentes. El 71,4 % cree que el liderazgo en la entidad educativa está estrechamente ligado a la búsqueda de innovación y cambio. Solo el 42,9 % considera que a veces los

directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, así como el trabajo en equipo a la hora de tomar decisiones de cambio de metodologías en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Solo el 64,3 está afirma que los directivos si mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera .Finalmente el 50 % de los encuestados dicen que los valores si predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

### 5.5 3. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla 20**

#### **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES**

Declaraciones	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	19	29,2	24	36,9	12	18,5	10	15,4
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	13	20	24	36,9	26	40	2	3,0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	11	16,9	31	47,7	16	24,6	7	10,8
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	12,3	24	36,9	25	38,5	8	12,3
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	19	29,2	17	26,2	22	33,8	7	10,8

6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	19	29,2	21	32,3	12	18,5	13	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	23	35,4	21	32,3	13	20	8	12,3
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	21	32,3	25	38,5	11	16,9	8	12,3
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	12,3	14	21,5	27	41,5	16	24,6
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	36	55,4	23	35,4	3	4,6	3	4,6
11. Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.	21	32,3	25	38,5	15	23,0	4	6,2
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	30	46,2	24	36,9	9	13,8	2	3,0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	20	30	46,2	12	18,5	10	15,4
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	37	56,9	17	26,2	7	10,8	4	6,2

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

Solo el 36,9 % de los estudiantes encuestados están de acuerdo en que son escuchados por las autoridades. El 32,3 % de los alumnos indican que sus maestros inician clases con frases motivadoras.

El 41,5 % de los estudiantes, manifiesta que los docentes si se interesan por sus problemas. El 56,9 % indica que si se les enseña con ética y valores.

## Matriz 2

### 5.5.4. Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta negativa	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?		3	-----	0
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?		2		1
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?		3	-----	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?		3	-----	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		3	-----	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?		3	-----	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		3	-----	0
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?				3

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S



Los tres directivos encuestados dieron respuesta positiva a la pregunta sobre qué es la comunicación y su diferencia con la información.

En cuanto a si se cuenta con un manual que indique las tareas de liderazgo solo hubo una respuesta débil. En las demás preguntas hubo coincidencias en cuanto a otorgarle respuestas positivas por parte del total de directivos.

Finalmente los tres directivos encuestados manifestaron que no existen antivalores al interior de la entidad.

**5.5.5. Matriz de problemáticas (En esta matriz puntualizar los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores).**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1.</b> <b>El Director tiene no tiene en cuenta opiniones de los docentes ni de los estudiantes.</b>	No nació para ser Líder solo Director	Directivo no ejerce verdadero Liderazgo
	Carece de preparación académica - científica	No toma las mejores decisiones en beneficio de los demás
	Obtuvo el cargo por recomendación más no por conocimiento o experiencia	Mala gestión educativa y administrativa, le hace daño a la institución
<b>Problema 2.</b> <b>Los valores no siempre predominan en las decisiones de los directivos y profesores.</b>	Líder autoritario	se crea un modelo erróneo a seguir
	Desconocimiento de educar en valores	Profesores y estudiantes pueden cometer actos inmorales
	Priman otros intereses, más no los educativos	La institución no avanza al contrario retrocede
<b>Problema 3.</b> <b>No hay un verdadero trabajo en equipo.</b>	Directivos no motivan a realizar tareas en grupo	Predomina el trabajo individual sin directriz por parte de su Líder Director
	Los directivos toman decisiones no en beneficio de la Institución	Docentes no se sienten integrados
	No existe una directriz, hacia donde todos caminen por el bien de la entidad	Cada cual hace lo que a el / ella le parezca es correcto

Fuente: Facultad Ciencias Administrativas Cursos Pre- Universitarios

Elaborado por: Jorge Cañizares S

## 5.6. Discusión

El desarrollo del presente trabajo investigativo lo realicé en la Facultad de Ciencias Administrativas (Cursos Pre- Universitarios). La muestra consideró a 65 alumnos, 14 docentes y 3 directivos.

### **De la encuesta a Directivos:**

En cuanto a la forma de organización de los equipos e trabajo al interior de la organización se evidencia con claridad que no hay un verdadero liderazgo y que a veces se prefiere delegar. Es posible que esto suceda por desconocimiento de cómo se lidera y cómo se lleva a cabo una exitosa gestión educativa.

Ciertamente una de las funciones de los coordinadores de área es velar por el buen cumplimiento de las disposiciones emanadas por los directivos, esto no le priva del derecho que les asiste, el cual es ser la cabeza principal y dar fe de todo lo que está sucediendo al interior de la entidad.

Acerca de los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, se determina que es en base a los resultados obtenidos que se toman las decisiones pertinentes y que son los que van a direccionar hacia dónde va la organización.

Referente a las tareas encomendadas a los miembros de la institución y a la aplicación del manual de normas, debo indicar lo siguiente:

Los directivos indican que sus decisiones delegadas si son cumplidas por sus subordinados, así como el cumplimiento fiel que el manual de normas y procedimientos de la facultad estipulan.

En cuanto al clima de respeto existente entre los miembros de la organización, el consenso en la toma de decisiones, una vez realizadas las tabulaciones se desprende que existe un buen clima de respeto dentro de la entidad. Donde prima el respeto, y buenas costumbres.

Una vez que los directivos han analizado la situación, ellos indican que buscan consenso antes de tomar sus decisiones y ejecutarlas.

Personalmente , no estoy de acuerdo en éste punto ya que a través de los años que tengo laborando en dicha entidad, he constatado que no consulta, no se pide consejo antes de tomar una decisión , sino que más bien ésta es delegada a personas que poco o nada saben sobre educación superior .

Analizando los resultados de la tabla 10 que trata sobre habla sobre si se delega o no la toma de decisiones, pero como ya lo indicaba en otro apartado, con mi experiencia de más de diez años, conozco bien mi organización y sé que en muchas ocasiones los directivos delegan porque no quieren ellos verse involucrados o que los relacionen con tal o cual resolución y prefieren que otro las lleve cabo.

Sobre la administración y liderazgo al interior de la institución, se indica lo siguiente:

Si se promueve una enseñanza de calidad , de excelencia, tal es así que nuestra facultad tiene algunos programas y proyectos que apuntan a una capacitación continua .No solo se motiva al alumno, sino también al docente a que sea creativo, investigador y esté al día con las últimas tendencias, megatendencias .

Justo en ésta tabla se evidencia un problema y el que yo he tomado como propuesta para ésta Tesis previo obtención del grado de Magister en Gerencia Educativa, el cual es la falta de un verdadero trabajo en equipo.

Puedo citar que ciertamente tenemos coordinadores, director, subdirector, pues no se ejerce un verdadero liderazgo, no se toma mucho en cuenta lo que los docentes, alumnos manifiestan de determinada situación.

Más bien cada docente trabaja de una forma individual, como él cree que debe de realizar las actividades designadas. En muchas ocasiones el docente

espera que su director – líder de las pautas a seguir, pero en nuestra entidad no sucede de esa forma.

Al parecer son otras las prioridades que interesan a los directivos y no enfrascarse en asuntos relacionados con la enseñanza y sus decisiones.

Otro asunto que llama la atención en el resultado sobre la vivencia de valores institucionales y personales. Se evidencia la falta de vivencia en valores en la organización y en ámbito personal.

Ciertamente en los manuales de normas y reglamentos se estipula que los valores deben incluirse en los currículos y aplicárselos. Pues en la práctica poco se ha hecho o hace en ese campo,

Además autoridades, directivos, docentes, deben ser un constante ejemplo a seguir cuando de educación en valores se habla.

Por último en cuanto a la delegación de autoridad a los grupos de decisión, la mayoría de los encuestados manifestó que si se delegan ciertas funciones y toma de decisiones, cuando eso es parte de ser directivo.

Un tema no menos importante y trascendental es relacionado con las habilidades de liderazgo que son requeridas para dirigir una institución.

Los encuestados manifiestan coincidencia en que estas habilidades nacen con la persona y que en otros casos se las consigue mediante el estudio científico en forma autodidacta.

Así mismo indican que no siempre la experiencia es indispensable para liderar una organización. Personalmente comparto ésta apreciación ya que en la mayoría de las unidades académicas, quienes dirigen departamentos, áreas, lo hacen por agradecimiento, o favores recibidos.

Es decir no llegan al cargo por méritos o conocimiento o al menos experiencia, esto ha menoscabado la acción de un directivo líder.

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución:

Una situación que necesita ser corregida es en cuanto al uso que se le está dando a la información de resultados de desempeño tanto de estudiantes, docentes y directivos.

Por experiencia y por los estudios de teorías, metodologías se conoce que la información que obtengamos es muy valiosa y si sabemos utilizarla, será muy beneficioso, de lo contrario habremos perdido el tiempo.

Los encuestados coinciden en que para brindar un mejor servicio de calidad en la enseñanza es necesario reducir el número de estudiantes por aula. No es posible atender a todos los alumnos al mismo tiempo de una forma eficiente.

El análisis de ésta tabla, además indica que se requiere ejercer un poco más de control por parte de las autoridades respectivas, también el clima de trabajo debe de mejorar aún más.

Sobre los organismos que se encuentran actualmente en nuestra organización, al igual que los resultados de ésta tabla, puedo indicar que efectivamente en la actualidad la facultad cuenta con todos los organismos y entes de control, supervisión, desarrollo de las actividades educativas.

Analizando la tabla 15: actividades del equipo educativo o junta de docentes, se evidencia un problema que trae consecuencias, el primer punto se refiere a que nunca se llevan a cabo evaluaciones o seguimiento a grupos e alumnos, una vez que éstos ha concluido sus estudios superiores en nuestra entidad. Poco o nada se ha hecho al respecto.

La convivencia en grupo, debe ser mejorada en su parte medular, esto es con la aplicación de los valores correspondientes, por ello cuando surge alguna dificultad o problema en el grupo, se deben de tomar los correctivos necesarios pero en forma conjunta, grupal, para que no afecte a unos cuantos, sino que todos se beneficien.

Algo que destacar es que para actividades de enseñanza – aprendizaje si se les hace participar a los alumnos y que ayuden en la toma de decisiones, esto por parte del docente. Quien es el encargado de llevar con éxito la cátedra.

En la tabla 16 que habla sobre los departamentos didácticos y sus acciones, se indica lo siguiente:

Hubieron coincidencias en todos los ítems, que hablan sobre: organizar y desarrollar las enseñanzas de cada materia, que se acepta la formulación de nuevos programas, proyectos por parte de los docentes hacia sus autoridades de control.

Elaborar la planificación didáctica correspondiente, la cual debe ser actualizada, promover la investigación educativa, dar capacitación continua y dar perfeccionamiento docente.

En éste apartado debo indicar que si se cumple con lo anteriormente descrito.

Tabla 17 nos habla sobre la gestión pedagógica: diagnóstico y soluciones: se encontró una total coincidencia en cuanto al cumplimiento de la producción de diagnósticos, sus soluciones de acuerdo a las potencialidades de la comunidad y del entorno mismo.

Como docente con algunos años de experiencia en mi institución, puedo decir que realmente el departamento de Coordinación académica, se encuentra siempre en una constante supervisión de planes, programas, proyectos. Para verificar la buena marcha de los mismos y para que los objetivos planteados en éste caso se cumplan.

Hemos llegado a la tabla 18 del análisis de los resultados y es importante destacar la falta tangible de manuales de procedimientos, planes operativos que la facultad debe tener y brindar el acceso cuando éste sea requerido.

Con cierta insatisfacción debo reconocer el desconocimiento, la falta de colaboración , la falta del espíritu de servicio por parte de algunos miembros de

la organización , quienes al solicitarles éstos planes, la mayoría ni sabían que significaban sus siglas PEI - POA , peor aún , el Manual de procedimientos de la facultad , como el código de ética.

Tal vez lo que más me inquietó fue cuando acudí a los entes respectivos en el Rectorado General de la Universidad. Igualmente encontré que su personal desconocía cuando les requerí por estos documentos.

Es realmente grave que dichos instrumentos no estén al alcance de los docentes, ya que son las herramientas necesarias para ejercer una buena gestión administrativa y educativa.

Ya en el proyecto de Tesis de Grado I, indicaba que por ser un docente contratado no tenía acceso a éstos documentos, lo que he hecho fue indagar por mi cuenta sobre el contenido de los mismos y así poder establecer comparaciones entre lo que dichos documentos proponen y lo que sucede en nuestra organización, en cuanto al cumplimiento o no de los mismos.

### **Encuestas a docentes:**

En éste apartado vamos a tratar cómo los docentes perciben las actividades de gestión y liderazgo de sus directivos.

Solo la tercera parte de los docentes encuestados piensan que ellos tienen la capacidad de cuestionar las decisiones tomadas, las órdenes emanadas por sus directivos.

También lo piensan así en cuanto a la realización de una efectiva investigación educativa, ha habido importantes cambios pero nunca son suficientes.

Los docentes piensan que solo a veces las actividades de liderazgo están íntimamente relacionadas con la aplicación de cambios e innovaciones, para así romper con los modelos que se han venido trabajando en el campo educativo.



También preocupa que los docentes sientan que hay un cierto tipo de aislamiento con el entorno, con la comunidad, y con los estudiantes mismos, pues ellos no sienten que son tomados en cuenta como se debería.

Sobre el trabajo en equipo, ya se ha explicado en otros apartados, la persistencia de ésta situación, aquí se evidencia una vez más el sentir de los docentes que son conscientes de que no se trabaja en grupo, sino al libre albedrío.

Es preocupante lo que los mismos docentes manifiestan sobre la resistencia por parte de compañeros docentes, y a veces entre las mismas autoridades, quienes por miedo a lo desconocido, a lo nuevo, se niegan a actualizarse, a enrolarse en el uso de las Tics, etc.

Por último la mayoría de los docentes encuestados sienten que no están integrados, que no hay una verdadera relación integradora entre sus miembros incluidas sus directivos.

A mi parecer esto se debe a la carencia de directivos líderes que son los que tiene la gran responsabilidad de dirigir, supervisar , controlar , guiar a sus subordinados.

### **Encuestas a estudiantes:**

Solo la tercera parte de los estudiantes encuestados manifiesta que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta por sus directivos, sientes que los directivos hablan mucho y escuchan poco.

Casi la mitad de los estudiantes encuestados piensan que sus profesores están comprometidos con la gestión educativa y liderazgo de los directivos.

Cabe indicar que mi proyecto de investigación lo realicé con alumnos que recién ingresan a la facultad y pertenecen al los cursos pre- universitarios, por ende sus apreciaciones y puntos de vista responden a una primera impresión, sus resultados son muy útiles, pero habrá que tomar en consideración éste dato a la hora de cotejar y comparar resultados e interpretar los mismos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1 Conclusiones

- Al inicio de la investigación del tema central de ésta Tesis: “Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de los cursos Pre - Universitarios”, se plantearon muchos objetivos, se generaron muchas expectativas las cuáles serían descubiertas en los resultados finales, para ello fue necesario hacer toda una investigación que comprendió la aplicación de una serie de instrumentos investigativos, en las cuáles se pidió a los directivos, docentes, estudiantes se manifiesten sobre la gestión , liderazgo y valores en la institución.
- Por parte de los directivos se evidencia una clara carencia de Liderazgo y Gestión educativa, muchas veces delegan la toma de decisiones o la resolución de conflictos que se presenten a personas no capacitadas para ello.
- Debido a que no se ejerce un verdadero Liderazgo, los docentes no se sienten integrados en su totalidad dentro de la institución, sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta. Los estudiantes piensan que sus directivos hablan mucho y casi no escuchan sus requerimientos.
- Como puntos positivos a favor de los directivos: los encuestados manifestaron su total satisfacción a la capacitación constante del docente, ya que esto beneficia de primera mano a los discentes.
- La implementación de las Tics al aula de clase, ha modernizado la forma de enseñanza, y ha puesto a todos los involucrados en línea directa con las últimas tendencias y megatendencias al momento de desarrollar temas educativos.

- .Temas como: diferencia entre líder y dirigente, cualidades del líder y del directivo, si un líder nace o se hace fueron temas sumamente importantes, ya que hoy se los puede contrastar a la luz de los resultados obtenidos.
- Claramente se pudo determinar que nuestros directivos en su mayoría comenzaron su gestión sin el debido conocimiento científico, esto trajo muchas dificultades en el desarrollo de la misma, y en muchos casos aún persiste.
- Educación en valores es un tema que no pierde su vigencia, nuestra facultad no podría ser la excepción, a pesar de que luego de realizadas las encuestas, entrevistas, se determinó que no se trabaja cien por ciento en valores, al menos no con el ejemplo.
- De parte de los docentes, de acuerdo a los resultados obtenidos, ellos manifiestan que no hay un director – líder cien por ciento que los dirija, ciertamente hay directivos que muy posiblemente lo que son es dirigentes, pero muy difícilmente se los puede llamar líderes.
- A la vez no sienten que su trabajo es bien valorado o tomado en cuenta, toda vez que si indican son agrado es su deseo de superación gracias a la capacitación constante porque ellos y toda la institución alcance los niveles de excelencia requeridos por ésta sociedad.
- De parte de los estudiantes: muestran disconformidad, piensan que no se los toma mucho en cuenta, que sus maestros no se identifican con lo que hacen o enseñan, justamente porque no sienten que tienen a directivo – líder.
- De los problemas encontrados, los cuales ya los he mencionados en otros apartados, me decidí por la falta de un real Trabajo en Equipo al

interior de mi organización, el cual es el tema de mi propuesta en la presente Tesis de grado.

## **6.2 Recomendaciones.**

- Una vez conocidos los resultados que indican y evidencian que problemas en cuanto a la gestión, liderazgo y valores hay en nuestra institución, es momento de realizar las respectivas recomendaciones para tomar correctivos, cambiar de dirección y rumbo si es necesario. Es lo que detallaremos a continuación:
- Enviar una copia de ésta Tesis a las autoridades de la institución para que tengan pleno conocimiento cuáles fueron los resultados que las encuestas, entrevistas indican sobre la situación actual del lo procesos de gerencia administrativa y educativo que conjuntamente con el liderazgo y valores son los puntales de la educación del siglo 21.
- Asesoramiento eficaz a directivos a través de talleres, seminarios, cursos que los actualicen de cómo se puede hacer una exitosa Gestión educativa, como ser un buen líder sin perder autoridad.
- A los docentes igualmente sería beneficioso se les enseñara cómo trabajar en equipo, cómo perseguir causas comunes, por el bien de la institución misma.
- Aplicación y ejecución de programas como el PEI, POA, Manual de Convivencia, ya que en ellos se enfoca mucho a trabajar con valores, tangibles e intangibles. A planificar de acuerdo a necesidades de la organización.

- Educar en valores, sin descuidar el uso de las Tics, insertando a nuestros alumnos en el mundo globalizado y competitivo de hoy.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES EDUCATIVAS MEDIANTE UN VERDADERO TRABAJO EN EQUIPO.**

Nuestro país ya en pleno siglo 21, ha sufrido grandes cambios y transformaciones, como es el caso del sector de la educación en el cual se han implementado nuevos currículos, el uso de nuevas tecnologías en el salón de clase, educación en valores, etc.

Luego de haber finalizado mi proyecto de investigación sobre Gerencia y Liderazgo Educacional, luego de haber analizado, revisado, comparado los resultados obtenidos me llamó la atención una debilidad que si no es mejorada, corregida a tiempo se puede convertir en una amenaza para nuestra institución.

Es la falta de trabajo en equipo, posiblemente debido a que no contamos con unos directivos – líderes al cien por ciento, sino más bien dirigentes.

Como es conocido mediante el trabajo en equipo se logran más y mejores metas y objetivos comunes para beneficio de toda la institución.

Es sumamente indispensable tratar éste tema a fondo, para ofrecer a la sociedad entes productivos, competitivos, íntegros, útiles a la misma. Como solución a ésta falencia se deberían de hacer una reingeniería de puestos y cargos, y dejar a los más idóneos a nivel de directivos primero, luego a nivel de docentes, de ésta manera nos aseguramos contar con personal de planta altamente calificada y probada con vasta experiencia en sus respectivas áreas.

Luego de aquello sería muy importante realizar un tipo de retroalimentación, esto es un control, supervisión,

Capacitar a todo el personal incluido directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y no administrativo brindándoles talleres, seminarios, conferencias de cómo se trabaja en grupo , cómo se logran objetivos comunes ? cómo se integran sus miembros al interior de los grupos ?

Los **objetivos** de mi propuesta son:

- Desarrollar un liderazgo efectivo
- Promover canales de información
- Desarrollar un ambiente armónico de trabajo
- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas
- Aprender a sistematizar los hechos observados y reflexionar sobre ellos
- Intercambiar opiniones
- Propiciar integración , espíritu crítico y participativo
- Crear clima democrático
- Promover el consenso en la toma de decisiones
- Aprender a trabajar en forma efectiva
- Resolver problemas en grupo

Nuestra Institución educativa superior está localizada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, y es la segunda facultad con mayor población estudiantil. La facultad por estar ubicada en ésta ciudad, alberga estudiantes de la mayoría de las provincias de nuestro país.

Éste centro superior de estudios es uno de los más completos a nivel nacional, pues ofrece un sin número de carreras, currículos actualizados de acuerdo a necesidades profesionales y laborales.

Además cuenta con docentes altamente calificados tanto a nivel nacional como internacional lo que le da el aval que obtuvo de acuerdo al CONEA, que la sitúa como una muy buena opción.

El target de mi propuesta en primer lugar son los directivos, docentes, alumnos, y el resto del personal respectivamente, todos ellos deben identificarse con la misma línea de acción, persiguiendo lograr una educación integral, es decir en valores y de calidad.

La puesta en práctica de mi propuesta tiene una duración de dos meses. (5 fines de semana en horario de 9 am a 5 pm.

A continuación detallo los recursos necesarios que permitirán la ejecución de mi propuesta:

**Recursos humanos:** 2 capacitadores expertos en coaching, desarrollo en inteligencia múltiples, relaciones humanas, etc.

Directivos y docentes de la facultad. (Cursos pre- universitarios)

3 directivos – 14 docentes - 2 secretarias - 2 conserjes

**Recursos tecnológicos:** 1 laptop, dos pantallas gigantes, 1 proyector, 4 micrófonos.

**Recursos materiales:** 50 pliegos papel bond, 20 plumas, 20 lápices, 20 cajas de lápices de colores, 5 rollos de cinta masking tape, 20 marcadores para pizarra líquida, 10 pliegos de cartulinas de colores, 20 carpetas, 2 resmas de papel bond tamaño oficio A 4, 5 grapadoras, 1 caja de grapas, 1 caja de clips, 1 rollo de piola.

**Recursos físicos:** un auditorio para 50 personas, mesas de trabajo.

Otros recursos: refrigerios

<b>Presupuesto:</b>	
2 capacitadores	1000
1 laptop	material facultad
2 pantallas gigantes	material facultad
1 proyector	material facultad
4 micrófonos	material facultad
Local para talleres	material facultad
50 pliegos papel bond	25
20 plumas	10
20 lápices	10
20 cajas lápices de	20
5 rollos cinta masking tape	5
20 marcadores para pizarra líquida	10
10 pliegos de cartulinas de colores	20
20 carpetas manila	10
2 resmas de papel tamaño oficio A 4	8
5 grapadoras	20
1 caja de grapas	2
1 caja e clips	2
1 rollo piola	2
Refrigerio	400
Transportación	26
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1570</b>

Vale recalcar que los ítems sin valor (material facultad) se deben a que la facultad los proveerá.



Para efectos de ejecución de mi propuesta que es de realizar talleres, seminarios, capacitaciones, las mismas que durarán dos meses y estarán encaminadas a cambiar la mentalidad de los involucrados y que luego de los mismos se puedan ya realizar trabajos en equipo en cuanto a la forma de enseñanza, forma de aplicar metodologías, cómo hacer una crítica constructiva cómo mejorar relaciones con los demás, cómo integrarse en el grupo, esas son algunas de las interrogantes que serán despejadas en los próximos meses.

## Cronograma

Actividad	Fecha
<p>Envío de carta al Sr. Decano de la Facultad para autorización del uso de Auditorio.</p> <p>Envío de invitaciones para miembros involucrados.</p> <p>Contratación para capacitadores externos</p>	<p>Marzo 14 , 2011</p>
<p>Compra de materiales</p>	<p>Marzo 15 , 2011</p>
<p>Adecuación de Auditorio / Revisión de equipos</p>	<p>Marzo 25 , 2011</p>
<p>Realización de talleres</p>	<p>Marzo 26 y 27, Abril 2 y 3, Abril 9 y 10, Abril 16 y 17, Abril 23 y 24 del 2011.</p>
<p>Reunión con directivos y docentes (seguimiento )</p>	<p>Mayo 30 , 2011</p>

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Arévalo M (1999) Revista: Serie Comunicación y Sociedad

Universidad de San Martín de Porres, Perú

Valores y sociedad. Universidad de la Coruña . Conferencia . España.

Ascanio E. (1995). El Liderazgo del Supervisor y la motivación para el Mejoramiento Profesional en los Docentes que Laboran en la Tercera Etapa de Educación Básica. Trabajo de Grado para optar al título de Magister. Universidad "Rafael Urdaneta". INSTIA. Caracas.

Ayala ( 2005), 32. Psicología Educativa. Editorial Pirámide España

Beltrán, (2001) Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Revista 332 de educación – Bueno Aires - Argentina

Buele M, (2010) Proyecto de Grado I y II. Guía didáctica UTPL - Ecuador

Cáceres (2009) , 68 – 69: Clima escolar y valores. Buenos Aires

Liderazgo para dirigir (1994) Fondo de Cultura Económica

Centro de Proyección Cristiana, 1986 , Perú

Colección desarrollo personal y laboral ( 2007) : 7.Costa Rica

Chiavenato, I. (1989). Administración de Recursos Humanos.  
Editorial Mc Graw Hill. Argentina

Diez L., J. M. (1994). Liderazgo Situacional: Una Alternativa en Gerencia Educativa para Mejorar las Relaciones Humanas en las instituciones Educativas del Estado Nueva Esparta. Trabajo Especial de Grado no publicado para optar al título de Magister. Universidad de Carabobo. España

Ezequiel Ander ( 1999 ). “ Tècnicas de reuniones de trabajo ” Ed. Humanista. Bs. As. Argentina.

Ezequiel A, Frigoría G (2006) “Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento. Editorial Magisterio , Colombia

Las instituciones educativas, Cara y ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 1992, México

Fernández, F. (1992). Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas del Altigracia de Orituco de la 3ª Etapa, y el Clima Organizacional de Dichas Instituciones. Trabajo de Maestría. Universidad Bicentenario de Aragua. Venezuela

Hernández M (1999) Revista La Educación en riesgo. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela

Rubio, C. (1995). El Perfil del Docente en el Nuevo Paradigma Educativo. PLANIUC. Año XIV, Nº 21. Venezuela.

Se las puede encontrar disponible en:

<http://gestionyliderazgoeneducacion.bligoo.com/content/view/189465/LIDERAZGO-EN-EL-AULA.html> (03 / 01 / 2011)

Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2008)  
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-channel.html> (03 / 01 / 2011)

Ministerio de Educación del Ecuador  
<http://www.educacion.gov.ec> (05 / 01 / 2011)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2.000  
<http://www.unmsm.edu.pe/> (07 / 02 / 2011)

Universidad del Valle, 2005

<http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/3-2-gestion-administrativa.htm>

(10/01/2011)

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

(12 / 01 / 2011)

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>

(22 / 01 / 2011)

<http://www.elnuevodiario.com.ni/blog/articulo/165>

(03/ 02 / 2011)

<http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>

(05 / 02 / 2011)

<http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/desarrollo/liderazgo.pdf>

(11 / 02 / 2011)

Material teórico producido por el Dr. Gustavo Gerardo Mangisch

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

<http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/3-2-gestion-administrativa.html>

(15 / 02 / 2011)

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

(agosto 20, 19 h00)

[www.oiu-iohe.org](http://www.oiu-iohe.org)

(agosto 25, 12h00)

[www.schoolted.nova.edu](http://www.schoolted.nova.edu)

(agosto 26, 18h00)

## 9. APÉNDICES

## 10. ANEXOS