



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Gestión, liderazgo y valores en la Universidad De Las Américas, Escuela De
Odontología durante el periodo lectivo 2010-2011”

Trabajo de grado previo la obtención del
título de Magíster en Gestión y Liderazgo Educacional.

Estudiante:

Od. Flores Araque María Elena

Director de Tesis:

Mgs. Jara Reinoso Álica Diamela

QUITO - ECUADOR

2012

Loja, 1 de Octubre 2011

Mgs. Álda Diamela Jara Reinoso
DIRECTOR DE LA TESINA

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 lo tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs. Álda Diamela Jara Reinoso
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....
Od. María Elena Flores

1713622676

Cesión de derechos de tesis

Yo María Elena Flores 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".

AUTOR

Loja, 19 de Septiembre 2011

Agradecimientos

A la Universidad de las Américas por todo su apoyo para la realización de esta tesina, principalmente a los directivos de la facultad de Odontología, que estuvieron abiertos a toda idea y predispuestos ayudar con toda la información.

DEDICATORIA

A mis padres que con su esfuerzo me han dado las bases de una buena educación y a mi marido por su paciencia.

Certificado Institucional

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Certificación del director	ii
Autoría	iii
Cesión de los derechos	iv
Agradecimientos	V
Dedicatoria	Vi
Certificado Institucional	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	X
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
2. Marco Teórico	4
2.1 La gestión	4
2.1.1 Concepto	4
2.1.2 Importancia	5
2.1.3 Tipos	6
2.2 Liderazgo educacional	9
2.2.1 Concepto	9
2.2.2 Tipos	10
2.3 Directivo y Líder	14
2.4 Los valores, la ética y la educación	16
3. Proceso Metodológico	22
3.1 Contexto	22
3.2 Participantes	22
3.3 Materiales e Instrumentos	26
3.4 Métodos e Procedimientos	26
4. Resultados	28
4.1 Diagnóstico	28
4.1.1 Instrumentos de gestión educativa	28
4.1.1.1 Manual de la Organización	28
4.1.1.2 Plan Estratégico	29
4.1.1.3 El código de Ética	32

4.1.1.4 Plan Operativo Anual (POA) e Institucional (PEI)	33
4.1.2 Estructura Organizativa	34
4.1.2.1 Misión y Visión	34
4.1.2.2 El organigrama	35
4.1.3 El clima escolar y la convivencia con valores	35
4.1.3.1 Dimensión pedagógica y valores	35
4.1.3.2 Dimensión organizativa y valores.	36
4.1.4 Análisis FODA	37
4.1.4.1 Fortalezas y Debilidades	37
4.1.4.2 Oportunidades y Amenazas.	37
4.1.4.3 Matriz FODA	37
4.2 Resultados	39
4.2.1 Encuesta a Directivos	39
4.2.2 Encuesta a Docentes	47
4.2.3 Encuesta a Estudiantes	52
4.2.4 Entrevista a Directivos	57
4.2.5 Matriz de Problemáticas	58
5.DISCUSION	60
6. CONCLUSIONES	66
7. RECOMENDACIONES	68
8. PROPUESTA DE MEJORA	70
9. BIBLIOGRAFÍA	80
10. ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Pag.
1. Personal docente por género.	21
2. Personal docente por edad.	21
3. Personal docente por edad y género.	21
4. Personal docente por años experiencia.	21
5. Personal docente por títulos académicos.	22
6. Personal docente por títulos, publicaciones, género y edad.	22
7. Población estudiantil por sexo.	23
8. Población estudiantil por edad y género.	23
9. Matriz F.O.D.A.	37
10. Forma de organización de equipos de trabajo.	39
11. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	39
12. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.	40
13. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	40
14. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	40
15. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.	41
16. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.	42
17. Promoción para la mejora el desempeño y progreso de la institución escolar.	42
18. Organismos que integran la institución.	43
19. Actividades del equipo educativo, didáctico, junta de profesores.	44
20. Los departamentos didácticos y sus acciones.	45

21. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	46
22. Material de planificación educativa.	46
23. Encuesta Docentes.	47
24. Encuesta Estudiantes.	52
25. Entrevista a Directivos.	57
26. Matriz de problemáticas.	58
27. Talleres propuesta de mejora.	72
28. Cronograma actividades propuesta mejora.	77

RESUMEN

La presente investigación recopila el estudio de un año sobre la gestión, liderazgo y valores de la Escuela de Odontología, Facultad de Ciencias de la Salud, de la Universidad de las Américas. Se tomó para la investigación a los directivos, docentes y alumnos de cuarto semestre. Sabiendo que es una escuela creada recientemente es receptiva a los cambios y sugerencias, por lo que la presente investigación dio a relucir grandes virtudes la Universidad así como un punto débil el cual es la propuesta de mejora que se llevará a cabo al finalizar esta investigación.

Para el estudio se usaron técnicas de recolección de datos en entrevistas, encuestas y sobre todo la observación de la práctica diaria, para que con estos datos se analicen y describan los resultados.

1. INTRODUCCIÓN

En la sociedad moderna y abierta en que vivimos y en el entorno cambiante y dinámico de los procesos productivos, los sistemas de la educación y de formación profesional están sujetos a permanentes cambios para ofrecer productos y servicios según las reales necesidades del mercado de trabajo.

El proceso de globalización de la economía, el cambio tecnológico y las nuevas formas de organización de trabajo, exigen a los sistemas de educación y formación profesional crear las oportunidades para desarrollar en los trabajadores, además de las capacidades específicas requeridas por un área funcional de un sector productivo, niveles cada vez más altos de educación, capacidad de trabajo en equipo, iniciativa, creatividad y capacidad de comunicación en un entorno organizativo cambiante.

Los centros educativos constituyen pequeñas y medianas empresas que contribuyen al desarrollo de los pueblos. Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento humano por si solos no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales. Hacer de la educación algo funcional en la vida de los estudiantes se debe a la gestión y el liderazgo con que un centro educativo puede contar.

Toda organización de cualquier tipo de servicio necesita ser administrada de modo adecuado para alcanzar objetivos con mayor eficiencia. Se necesita trabajadores comprometidos, éticos, líderes para que se logre el desarrollo integral de los educandos como de los educadores. Cuando se logra insertar un esfuerzo cooperativo, se reduce los problemas y nacen nuevos retos para la gestión educativa, que apuntan a la valoración del talento humano, implementando procesos de desarrollo individual de los miembros. Es por eso que es tan importante que una institución educativa desarrolle gestión, valores y liderazgo en sus integrantes, tanto personal administrativo y docente, para que de esta manera incentive al alumnado y

de esta manera, se logre un compromiso con metas claras y comprometidas con los alumnos y con la sociedad, valorando los talentos humanos, buscando el apoyo de los padres y la participación en comunidad.

La Universidad de las Américas (UDLA) se encuentra ubicada al Norte de Quito, en la Av. Granados y Colimes, forma parte de la red Laurent, lo que la hace una universidad privada que ofrece diversas carreras universitarias, dicha universidad trata de mantener su misión y visión en cada carrera para lograr graduar estudiantes con valores propios y comprometidos con la sociedad.

La administración eficaz y eficiente de un centro educativo exige como marco de referencia el conocimiento de las teorías administrativas que proporcionan los principios para coordinar y supervisar la labor, a fin de garantizar el logro de los objetivos que se persiguen.

Es de gran importancia analizar la gestión liderazgo y valores de la Escuela de Odontología, de la Universidad de las Américas por su creciente aceptación y por la calidad educativa que brinda, y como ejemplo de eficiencia gerencial.

La realización de ésta investigación servirá de fuente de consulta y documentación a directores de centros educativos, administradores y universidades, ya que se establecerán los planteamientos clásicos y modernos de la administración, para elaborar el modelo administrativo apropiado a las características específicas de un centro, ya que nunca antes se ha realizado una investigación de este campo en la Universidad y en especial la escuela de odontología es una carrera creada hace muy poco en la Universidad por lo que está dispuesta a los cambios y compromisos para llegar a un liderazgo en su desarrollo. Y gracias a los directivos de la escuela de odontología se pudo realizar la presente investigación.

El Objetivo principal fue analizar la Gestión, liderazgo y valores en la Escuela de

Odontología, Universidad de las Américas.

Y como Objetivos específicos tenemos:

- Definir Conceptos sobre Gestión, liderazgo y valores en la Administración.
- Indicar la importancia de la Gestión liderazgo y valores en la Administración.
- Determinar la importancia de la Gestión Administrativa en Centros Educativos Privados.
- Diseñar un diagnostico en la Universidad de las Américas, facultad de odontología.
- Analizar la Gestión, liderazgo y valores en la Administración de la Universidad de las Américas, Escuela de Odontología.

Dichos objetivos, se cumplieron con el estudio de toda la carrera de gerencia y liderazgo educacional, así con la tabulación de las encuestas y la observación de la práctica diaria para que con estos antecedentes la presente tesis se desarrolló, y se logró entender la importancia de una correcta gestión y lograr valores y liderazgo en una escuela recientemente nacida para el desarrollo del personal que en ella trabaja y sobre todo para que los futuros profesionales salgan con valores y conocimientos necesarios para enfrentarse al mundo cambiante que se vive.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA GESTIÓN

2.1.1 Concepto:

El diccionario enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. (Carod, 1997) Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones: *“gestión se relaciona en la literatura especializada como management y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia”,* etc. (Pozner, 2000)

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar. (Pozner, 2000)

La gestión educativa por una parte se orienta a analizar el por qué y para qué de la actuación de los miembros involucrados y por otra parte implementa un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que logran la calidad y la eficiencia en las prácticas pedagógicas y administrativas de la institución. Cuando se alienta al personal, se eliminan barreras y se los reconoce por lo que hace, la institución logra motivar y el clima laboral se vuelve favorable y se logra una calidad educativa. El ambiente del trabajo influye en el desempeño de la persona, las reglas, la interacción, hasta el calor, el ruido, la luz, todo esto genera un mejor o menor desempeño laboral. El clima organizacional da autonomía individual, lleva un sistema de incentivos y recompensas, normativas en el trabajo de atención y calidez, cooperación al momento de resolver conflictos. Pero el comportamiento y las actitudes de las personas son importantes en el clima de la organización, un sistema

autoritario vuelve un clima de desconfianza e inseguridad, un sistema considerado, el clima es más estable y estructurado, por lo menos si se respeta las reglas de los escalones superiores. El sistema consultivo, es confiable, hay mayor delegación pero hay altos niveles de responsabilidad, por último el sistema participativo, el clima es de entera confianza por el compromiso de los trabajadores en la organización, ya que no hay centralización, la confianza es distribuida en todos los niveles de ésta. (*Chiavenato, 2007*)

2.1.2 Importancia:

El diagnóstico de una organización nos permite establecer y analizar las situaciones de problema, conociendo los factores nos facilita la toma de decisiones para buscar la solución del problema, el esfuerzo humano es primordial en eso; en una institución educativa es necesario los seres humanos, con esfuerzo del personal, desarrolla a la institución o la detiene. Es importante cuando se habla de esfuerzo que este sea conjunto, este desarrollo del sistema conformado por todos los elementos de la institución educativo se lo conoce como el proceso de gestión.

La gestión en sí, clasifica los puestos, recluta y selecciona los talentos y forma competencias, por último el desarrollo de la gestión, valora puestos, desarrolla a las personas y a los equipos, logrando diferenciar a las personas como recursos sino como talentos, con esto cada persona logra un desarrollo personal, mejora profesionalmente, logra seguridad y estabilidad laboral y logra un liderazgo participativo, al mismo tiempo la institución crece, mejora su productividad, satisface a sus clientes y mejora la imagen en el mercado. (*Pozner, 2000*)

El comportamiento competente es intencionado, una competencia abarca un conjunto de comportamientos, reflexiones, toma de decisiones y otras actitudes necesarias para el desempeño de una profesión. (*Blejmar, 2005*)

El conocimiento en una organización incluye actividades y actitudes, la gestión de conocimiento en una organización implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar y volverlo rentable a un conjunto de saberes. El conocimiento total de la organización es la suma de cada conocimiento individual, de ahí viene la importancia

de cada integrante y si uno se va es una pérdida importante para la organización. En una organización que trabaja en equipo, el conocimiento se multiplica. Este proceso participativo de mejora es la gestión de calidad, que logra excelencia y un mejoramiento permanente. La pedagogía se centra en el aprendizaje no en la enseñanza, partiendo de las experiencias, logrando un compromiso con metas claras y comprometidas con los alumnos y con la sociedad, valorando los talentos humanos, buscando el apoyo de los padres y la participación en comunidad. (*Chiavenato, 2007*)

De la gestión nace la gestión administrativa, para entenderla se debe definir administración. George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. (*Terry, 2005*)

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. (*Chiavenato, 2007*)

2.1.3: Tipos:

Todo este proceso de gestión es muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñado para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (*Pozner, 2000*)

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución

- Control

Para entender mejor cada uno de ellos se tiene que explicarlos:

Planeación:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, que basan sus actos en algún plan, método o lógica. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de una organización.

Dirección:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El jefe o gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas. (*Terry, 2005*)

Esta gestión administrativa es la que se recomienda en la actualidad para los centros educativos. Para esto serán expuestos algunos conceptos de centros educativos; el Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado lo define como una comunidad de personas que viven en una casa destinada a la enseñanza de ciencias, artes u oficios, bajo el gobierno de ciertos superiores y reglas. Es un establecimiento de enseñanza para niños o jóvenes de uno u otro sexo. (*Carod, 1997*)

Al concepto de Institución le corresponden por lo menos tres aspectos: uno referido a su dimensión normativa, otro asociado a su aspecto organizacional, y por último el considerado cultural y simbólico, por lo precedente es que tenemos que tener en claro que connotación le otorgamos a la escuela cuando la denominamos "Institución" Social, no omitiendo aquellos aspectos. "A su vez todas las organizaciones sociales, y en este caso, las educativas, tienen funciones manifiestas y latentes o principales y accesorias y/o específicas y complementarias, por lo planteado hasta aquí es evidente que no es fácil precisar una definición unívoca de Institución Educativa, pero lo que sí sabemos es que la misma es una organización social compleja con implicancias sociales, políticas, educativas y culturales." (Albornoz, 2009)

Partiendo de esas definiciones podemos decir que un centro educativo es un establecimiento organizado con el objetivo de brindar enseñanza de ciencias, artes u oficios, que le ayudarán al individuo a comportarse en la sociedad y a la vez serle útil cuando ésta lo requiera.

La gestión administrativa en los centros educativos privados es importante, porque imparte efectividad a los esfuerzos humanos a la vez que ayuda a obtener mejores recursos. (Terry, 2005)

Dependiendo de la manera en que un centro educativo privado administre sus recursos, será la educación que dicho centro imparte, si un centro educativo posee una mala administración, en esa misma medida será la calidad de la enseñanza que oferta. (Albornoz, 2009)

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales. (Pozner, 2000)

En los centros educativos privados funcionan básicamente dos áreas

administrativas:

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objetivo de que pueden funcionar debidamente.

Recursos Humanos: Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. (Pozner, 2000)

Gestión administrativa es un proceso particular consistente en las actividades de planeación, ejecución y control desempeñado, para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. Nace con el hombre mismo. (Pozner, 2000)

Hoy más que nunca se evidencia lo relevante que es la gestión administrativa, ya que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, la supervivencia de las empresas está en función de la buena gestión administrativa que ésta tenga.

Los centros educativos son establecimientos organizados con el objetivo de brindar enseñanza de ciencias, artes u oficios, que le ayudarán al individuo a comportarse en la sociedad y a la vez serle útil.

2. 2 LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1 Concepto:

Cuando se habla de liderazgo, la literatura acerca del liderazgo es abundante, pero lo que se diga o se señale acerca de esta temática debe ser cuidadosamente seleccionado y estudiado, principalmente en el campo educativo. Para Bolívar (1997) “*el liderazgo puede ser ejercido por todos aquellos que independientemente*

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

Al respecto Witaker (1998) señala algo muy similar a la cita anterior cuando expresa que *“el liderazgo no es lo mismo que manipulación pero es importante saber que las personas independientemente de la posición que se ejerza en la escuela se practica liderazgo en una gran cantidad de ocasiones de la vida diaria”.*

Para Torres (2004) el liderazgo debe ser posibilitador y dinamizador, cualidades que deben ser vistas como condiciones para mantener los procesos de mejoramiento en el centro.

Al respecto Hagair, citado por la misma autora, señala que el liderazgo debe ser visto como una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado, con el fin de alcanzar un conjunto de metas. Otro punto por rescatar en este análisis es la visión de liderazgo según la tarea por realizar, lo cual puede ser asumida por cualquier persona de la institución que posea la habilidad para realizarla y no necesariamente por quienes ocupan los puestos de poder. Es la tarea la que determina quién asume el liderazgo para su realización. (Torres, 2004)

2.2.2 Tipos:

El tema del liderazgo es, quizás, uno de los más claves que tiene, en los últimos años, más ocupados a quienes están interesados en la eficiencia, crecimiento y calidad del mundo empresarial. Son múltiples las teorías de liderazgo que los autores reconocen; así, unos ubican su centro de interés en la cantidad de conocimientos que deba poseer el líder; otros se fijan más en las capacidades de iniciativa y creatividad; para algunos lo fundamental reside en el desarrollo de la inteligencia emocional, y son pocos los que ubican la clave del éxito en el conjunto de valores humanos y espirituales que encarnen los líderes. (Torres, 2004)

Sergiovanni (1995) plantea un tipo de liderazgo pero pensando más en el líder que en el ejercicio del liderazgo. Interesa rescatar su punto de vista ya que lo hace desde

una visión escolar. Para ello se comentarán tres aspectos relacionados con el planteamiento de este autor.

○ *El liderazgo surge de profundas convicciones personales*

Quienes ejercen liderazgo se conducen con convicciones profundas. Estas convicciones se enraízan en un significado, y en valores humanos básicos tales como el respeto, el amor por la vida, la tolerancia, la responsabilidad hacia el trabajo, entre otros.

○ *El liderazgo surge de una visión*

Los líderes tienen una visión de lo que ellos y sus colaboradores pueden lograr, aunque esa visión fluye de los significados centrales que dirigen el enfoque básico del líder hacia la vida, visión que no es una fantasía mística. La visión del líder tiende a ser un panorama bastante detallado de una unidad social de algún tipo, que funciona de cierto modo y que alcanza a lograr y a reflejar esos valores y significados centrales que forman la conciencia del líder.

La visión no es algo que se da instantáneamente, por lo general crece a través del tiempo y se convierte en algo más específico.

○ *El liderazgo surge de un contexto dramático*

En este apartado se explica ampliamente qué significa ser un líder y, para el caso que nos ocupa, se detallan elementos imprescindibles acerca de cómo él tiende a experimentar la vida como un drama. Se alimenta por el contacto con los significados centrales de la vida humana y con ello es que tiende a percibir, a ver posibilidades latentes en circunstancias variadas, posibilidades para lograr esos valores que son de importancia central. (*Sergiovanni, 1995*)

Para mucha gente los días transcurren con la misma rutina. El líder, por el contrario, parece impulsado a capturar lo significativo del momento, ve las actividades comunes de la gente de la organización como revestidas de significados, llenas de propósitos y posibilidades. (*Sergiovanni, 1995*)

Los líderes poseen una visión de lo que su grupo podría hacer o de cómo su organización podría servir al público en forma más efectiva, pero requieren articular

esa visión de forma que capture la imaginación y el entusiasmo de sus seguidores. (Vargas, 2003)

La mayoría de los líderes no desarrollan su visión en forma aislada o independiente. Gran parte de esta proviene de escuchar a otra gente, escuchar sus quejas, sus sufrimientos, sus sueños, sus aspiraciones; gran parte de la visión se empezará a desarrollar en conversaciones con otros, llevando sus perspectivas y sugerencias a una síntesis más completa. (Vargas, 2003)

La visión está constituida por muchos elementos particulares que se derivan de observaciones, reflexión, discusión y debate. Lo anterior quiere decir que el líder empieza a articular una visión tomando en cuenta a los otros, y cuando los escucha reconoce en ellos algunas de sus propias ideas, de sus propios puntos de vista.

El líder debe comunicar esa visión en palabras y ejemplos. Eso significa usar un lenguaje y unos símbolos que la gente puede entender, por lo tanto, *“el líder con frecuencia comunica el significado clara y apasionadamente usando imágenes y metáforas. La visión debe reflejar al mismo tiempo las esperanzas y los sueños las necesidades y los intereses, las creencias y los valores del grupo”* (Vargas, 2003) Esto se lo puede explicar de una mejor manera con el grafico a continuación.

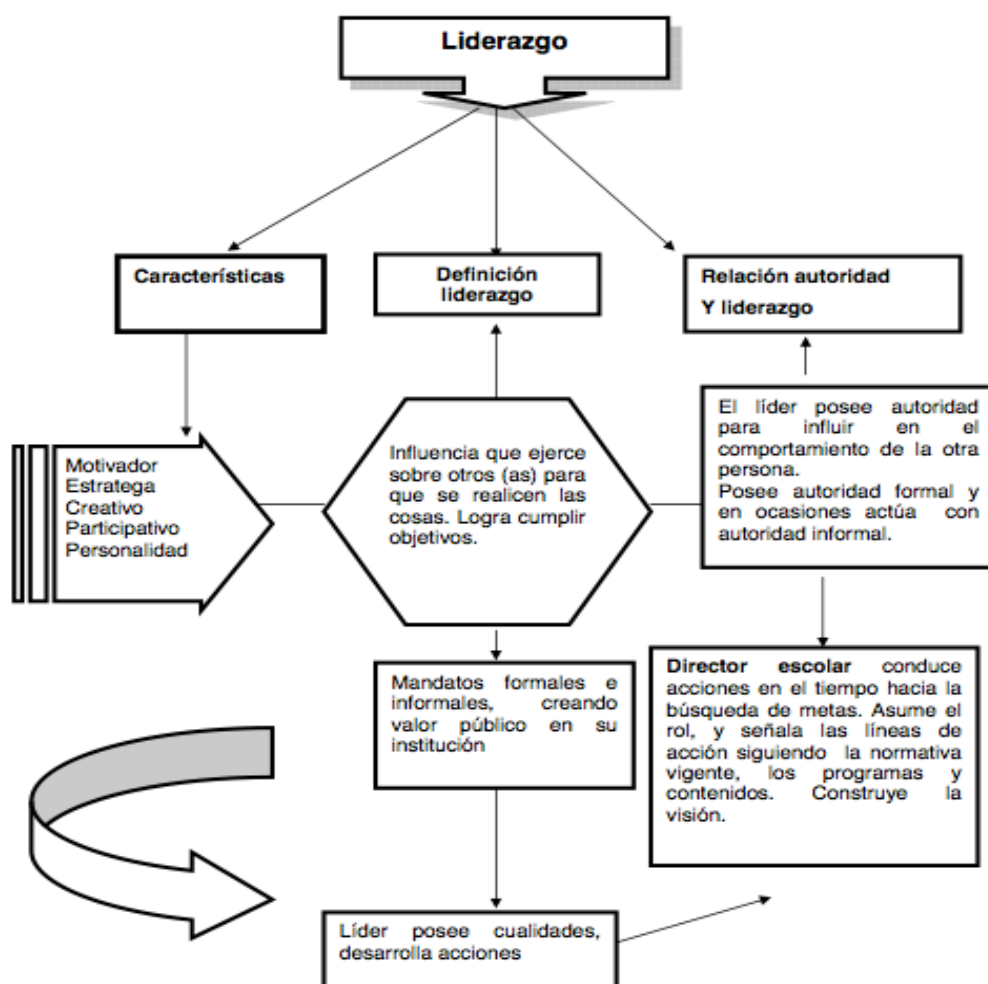


Gráfico 1. Tomado de Vargas, Ileana. (2007). **Perspectivas y Desafíos de la Administración Educativa**. III Congreso Internacional de Administración de la Educación. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

El liderazgo se sitúa como un elemento decisivo en la eficacia y calidad de este tipo de centros. El ejercicio del liderazgo se centra: Primero como un *liderazgo instructivo* capaz de apoyar a los profesores en los recursos metodológicos de una enseñanza efectiva, al tiempo que centra las tareas en el currículo, supervisa y dinamiza el trabajo conjunto del profesorado. Este liderazgo instructivo debía tener una fuerte preparación pedagógica para poder ejercer de mediador entre lo que la investigación didáctica ha mostrado como eficaz y su aplicación en el aula por el profesorado. Por otro, dependiente de una comprensión de los centros escolares como organizaciones con una cultura propia, pero también derivado de este movimiento de reforma en la medida en que los centros escolares eficaces se caracterizan por tener una identidad, cultura o misión diferenciada, el líder posee una "visión" clara de los fines del centro, que logran articular y compartir por los demás miembros de la

comunidad educativa, conseguir actuar de acuerdo con dicha visión, y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión. En las propuestas de mejora efectiva de la escuela, articular una visión compartida es una de las funciones del trabajo de los líderes. (*Sergiovanni, 1995 y Vargas, 2003*)

Al liderazgo se lo entiende como un facilitador del cambio en las instituciones educativas. Numerosos análisis de innovaciones han puesto de manifiesto el papel crucial que el equipo directivo ha tenido en su desarrollo exitoso. (*Leithwood, 1993*)

Dirección y el liderazgo ejerce un relevante papel en la buena puesta en práctica de determinadas innovaciones, e influye en las expectativas y compromiso que los integrantes tienen acerca de los fines de la organización. Importa la "implicación" conjunta de los profesores en el proceso de cambio, como un factor clave del proceso del cambio educativo. Leithwood, Jantzi y Fernández (1993) entienden que la implicación de los profesores es una función dependiente de un conjunto de variables, algunas inmodificables (edad, género, experiencia anterior), y otras sin duda alterables, como aumentar la toma de decisiones de los profesores o el impacto que pueda ejercer el liderazgo en los miembros de la organización. (*Leithwood, 1993*)

2.3 DIRECTIVO Y LÍDER

Un directivo según el Diccionario Enciclopédico Gran Plaza es aquella persona que se encarga de manejar una empresa o parte de ella, aquella persona que manda, rige o guía. Por lo que se puede decir que cualquier persona lo puede hacer, mientras para caracterizar a un líder se abarcan distintos puntos, como su personalidad, su comportamiento, sus intenciones, razonamientos e ideas. Uno de los principales es la confianza, y siguiendo a la confianza se puede describir al liderazgo como un fenómeno multidimensional, esto es una relación dinámica entre el seguidor y el líder, apoyando en la confianza de poder satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos. Estas dimensiones del liderazgo se pueden dividir en científico-técnica (bienes útiles), psico-afectiva (bienes agradables) y ética (bienes éticos). Un líder puede provocar la adhesión de sus

colaboradores, por una buena capacidad de negociación, esta negociación da mejores resultados y lleva a la libre adhesión de otras personas. Se vuelve un compromiso calculado para los trabajadores, ya que quieren satisfacer las necesidades de la empresa. Si volvemos al punto de la confianza, se la puede describir técnica, ya que la persona que colabora con el directivo y este va tomando confianza, la adhesión va a ir más allá del puesto de trabajo o del puesto formal que ocupa. Es como una recompensa hacia el líder. Si una persona es muy buena, simpática y ética pero no sabe de su profesión o de su trabajo, raramente arrastrará a sus colegas con él. (*Guillen, 2006*)

Si hablamos del plano psico-afectivo, la confianza del líder en que éste puede satisfacer las necesidades de autorrealización, lleva al subordinado a sobrepasarse, o hacer más de lo que le mandan formalmente. Los trabajadores trabajan por un compromiso afectivo, el líder logra hacer al trabajo agradable gracias a su capacidad de comunicación y su confianza. Cuando se descubre razones egoístas o de engaño, se rompe la estabilidad de este plano si no se recompone se deteriorará completamente la confianza, llegando a un plano estrictamente formal. (*Guillen, 2006*)

Por último, en el plano ético, la adhesión al líder está apoyada en la confianza del subordinado o del concepto del que se tiene de la persona. Como ser inteligente, valioso, libre, por lo que logrará un desarrollo de la excelencia humana, el líder es una persona que sirve a los demás. La ética pasa por la continua búsqueda del bien común, y como los bienes éticos están por encima de los útiles y los agradables, se puede decir que si la confianza en el plano ético se rompe, los alcances de deterioro serían mayores que una ruptura en los otros bienes. Por lo que el liderazgo es dinámico, dado que se requiere tiempo para desarrollarlo y se halla en una continua revisión. Los bienes éticos al ser superiores son la clave para que la confianza nazca, crezca y no se destruya. Cualquier persona está al alcance de esta dimensión ética, su origen está en la voluntad del que quiera serlo y en su actitud de servicio hacia los demás. (*Guillen, 2006*)

Cuando se habla de líder educativo es aquella persona que se interesa por el comportamiento personal e interpersonal de los miembros de la escuela y acepta sugerencias y recomendaciones de estos; un directivo puede no interesarle el

comportamiento personal, pero igual se encarga de la institución. Generalmente el directivo mantiene las funciones diarias del sistema, mientras que el líder motiva a las personas hacia el logro y las estimula, buscando innovar y considera a sus compañeros como profesionales que saben cumplir su rol, no como meros funcionarios que deben cumplir sus obligaciones. Por lo que un líder estimula el trabajo en equipo para que se vean resultados y estos resultados sean compartidos entre todos para un bien común: “el estudiante”. (Correa, 2009)

Significa que se deben dar en el director cambios cognitivos y de conductas, desarrollar habilidades tendientes al mejoramiento de la persona, así como desarrollar una serie de destrezas personales que lo hagan ser un mejor comunicador, y un entusiasta con respecto al grupo de colaboradores.

2.4 LOS VALORES, ÉTICA Y LA EDUCACIÓN

Según la Real Academia de la Lengua (1997) los valores son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atributos al objeto por un individuo o un grupo social modificando.

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. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. (Carod, 1997)

La calidad ética personal se basa en un equilibrio, la persona debe ser capaz de ser justo, pero a la vez, prudente, tener templanza y fortaleza. Hace que la persona se convierte en un ser veraz, humilde, paciente, generoso y logra buscar la excelencia propia y ajena. Se vuelve en un ejemplo digno de imitar y de dirigir. Su problema es continuar su desarrollo de sus virtudes morales, logra la excelencia humana en la armonía del equilibrio. Teniendo en cuenta la regla de oro en todos sus actos. Cuando alguna de las principales virtudes le falta el líder es incompleto, en el cuadro

a continuación se describe el comportamiento del líder al que le falta dicha virtud. (Correa, 2009)

Cuando uno dirige una institución, sea o no educativa, requiere aplicar los principios éticos de responsabilidad social corporativa; los cuales son el principio de respeto a los derechos humanos, este es un principio ético básico de responsabilidad social que se basa en que toda organización tiene el deber de respetar los derechos fundamentales de una persona. Los cuales incluyen el derecho a la vida, a la libertad, a la integridad corporal, a la igualdad jurídica, a la propiedad, privada a la educación, etc. Refiriéndonos en el ámbito educativo, toda persona tiene derecho a educarse, en el caso de ser dirigente de una institución educativa, lo primordial sería enseñar a los niños desde pequeños a respetar estos derechos humanos, enseñar a respetarse unos con otros, desde el aula, porque cuando las cosas se aprenden de pequeños, de grande es más difícil olvidarlas. (Guillén, 2006)

Primero se debe recalcar el código a los profesores sobre el respeto tanto entre ellos como con los estudiantes, para que sea el maestro que enseñe a los niños e respeto mutuo, el que si un niño es diferente a otro es importante, entender y respetarlo como es, de esta manera toda la institución crecería respetando los derechos humanos. (Guillen, 2006)

Otro principio es el de solidaridad, que constituye un principio ético de responsabilidad social que establece que los individuos y los grupos sociales han de contribuir al bien de la sociedad a la que pertenecen, de acuerdo a su naturaleza y capacidades. En una institución educativa, se lo aplicaría inculcando a los niños la solidaridad; es decir, por ejemplo, en navidad armaría grupos de alumnos para que se vayan con los maestros hacia alguna comunidad poco favorecida del país hacer donaciones de lo que los mismos niños y padres de familia estén en capacidad de dar, es importante saber que siempre hay alguien que tiene menos que uno, por lo que si se les enseña a los niños este don de dar, es difícil que se les olvide y no solo debe ser programas en fechas especiales sino en el caso de comunidades que, por ejemplo, en invierno sufren daños por inundaciones y se quedan sin nada.(Guillen, 2006)

Por último el principio ético de responsabilidad social de subsidiariedad, que indica

que las estructuras sociales de orden superior han de respetar y promover la iniciativa y la actividad de las organizaciones con miras al bien común. Se trata que tanto las instancias superiores ayuden a las inferiores en el orden social. Por ejemplo, en una institución educativa, los alumnos de cursos superiores deben ayudar a los de cursos inferiores, no necesariamente siempre el maestro está ahí, sino que implementar que un día los alumnos de cursos superiores enseñen a los inferiores, de este modo entender que es importante promover la ayuda. Otro ejemplo sería crear un día para que algunos alumnos enseñen a otros alumnos de comunidades apartadas el uso de la tecnología, ya que al ser lugares que no pueden acceder fácilmente, los mismos alumnos pueden enseñar, como dirigente es más fácil crear estos días, para que los estudiantes entiendan los principios éticos de responsabilidad social, y cuando crezcan den un ejemplo para un país más ético y justo. (*Guillen, 2006*)

En el mundo cambiante en que se vive se debe saber que cualquier organización privada o pública debe mantener el ritmo de cambio sin perder los valores ni la ética que mantienen a ésta. Cuando se estudia los modelos de cambio de cultura organizacional, se nombran tres, la estrategia de revitalización organizacional, este favorece las variables responsables a la motivación, compromiso, capacidad de cambio y de la productividad humana y organizacional. El modelo de cambio global, el cual involucra a los integrantes para lograr cambios y por último la estrategia de implantación de valores, el cual implanta la filosofía de la misión y los valores de la organización. Éste último es crucial en cualquier organización, la cual encamina a la empresa por el camino de la ética. (*Guillen, 2006*)

Es importante revitalizar los valores ya existentes en la organización, y en una organización educativa, en éste caso es una Universidad, se debe recalcar primeramente la honestidad, que es ese valor humano que la persona se determina a elegir y actuar con base a la verdad. La puntualidad, es valor que constituye el esfuerzo de estar en un lugar a tiempo. La responsabilidad, es aquel valor cuando una persona se compromete con algo y éste valor viene de la mano de la confianza, cuando una persona es responsable es fácil ganarse la confianza de otra. La lealtad, es aquel valor que da fidelidad y respeto a otra persona o a la empresa en sí. El respeto, otro valor que es la consideración a cualquier ser humano, por lo que este va de la mano con la tolerancia, que es el respeto a las ideas, creencias o

prácticas de los demás aunque no sean iguales a las nuestras. La justicia es el valor de obrar no solo como las leyes rigen, sean del país o de la organización, sino ser éticamente justos. La templanza, es la virtud que da equilibrio en el uso de los bienes creados y compartidos. Por último la institución educativa integra dos valores la integridad y la innovación, la primera es aquella virtud que tiene una persona que busca el conocimiento, las actitudes y el respeto a los demás y la innovación que se entiende como la práctica y difusión del conocimiento por un espíritu de permanente observación, curiosidad y crítica de la realidad. Todos estos valores están postulados en la visión y misión de la Universidad de las Américas, que es la institución donde trabajo. El fin de ésta es lograr implantar estos valores en todo el personal docente y administrativo. (*Guillen, 2006 y Correa, 2009*)

Mantener estos valores en la Universidad, es el fin de la calidad de la institución, hay que saber vitalizar a los valores existentes y capacitar tanto a los directivos como a los profesores, para que valoren la importancia de virtudes y valores de la organización, y puedan ser implementados en las diferentes direcciones como en las diferentes actividades académicas, permitiéndoles crear verdaderos hábitos de comportamientos, los cuales redundarán en el diario aprendizaje de los diferentes estudiantes, además convirtiéndose en verdaderos ejemplos en sus diario vivir para así poder reflejar estas virtudes al personal que le rodea. Es importante anotar que tanto directivos como profesores deben tener una mística de servicio, valores y ética lo cual va a proyectar en la imagen institucional. Es responsabilidad de la institución recalcar su visión y misión donde dichos valores estén reflejados, constituyéndose así como uno de los objetivos fundamentales de desarrollo institucional, los cuales deben ser siempre recordados en el diario convivir, ya sea con mensajes, posters y constante difusión a todo el personal que labora en la institución, para que este a su vez participe de estos valores a sus estudiantes. Es así como se va a convertir en un modo de vida, no solo institucional sino personal, siendo así una de las grandes fortalezas en las cuales se podrá sustentar el desarrollo institucional. Recalcar que la excelencia va de la mano con la exigencia y los valores con la ética.

Una vez que los directivos manejen esta temática, debe ser responsabilidad de ellos organizar seminarios, talleres y charlas con el fin de sustentar los mecanismos anteriores y convertir en hábitos de comportamiento personal. Así mismo ellos pueden implementar entrevistas para que los miembros de la institución indiquen si

hay algún valor que debería ser implementado o si los valores ya existentes es necesario fortalecerlos, y que den ideas sobre este punto. Así se lograrán talleres más participativos.

Si los estudiantes llegan a hacer conciencia de estos valores, serán los responsables de evaluar y juzgar a sus maestros, con el fin de incentivar al profesor que logre conjugar todos los valores antes mencionados.

Las universidades generan un inquietante desbalance con su entorno, enfrentan una sobrecarga de demandas pero están equipadas con una sub-oferta de capacidades de respuesta, dentro del cuadro de relaciones universidad-entorno, planteándose un problema, la pertinencia de la institución universitaria ante las nuevas demandas del presente. (*Guillen, 2006*)

Las competencias, herramientas indispensables en el proceso de aprendizaje, son transformadas en objetivos del mismo, ya no se aprende para comprender y explicar, se aprende para aprender. A partir de allí se derivan muchísimas consecuencias los contenidos de los programas académicos deben ser más flexibles y orientados a distinguir entre formación general o básica y formación específica, aunque las dos se deben centrar en la adquisición de habilidades y destreza para adaptarse a muchos cambios a lo largo de la vida y al quehacer profesional. (*Ancizar, 2009*)

Los sistemas de educación más antiguos tenían dos características comunes, enseñaban religión y mantenían las tradiciones del pueblo. En el antiguo Egipto, las escuelas del templo enseñaban no solo religión, sino también los principios de la escritura, ciencias, matemáticas y arquitectura. Sin embargo la educación era un privilegio de las clases superiores y la mayor parte de los miembros de las clases bajas no tenían acceso a la misma, no era distinto en el Ecuador hace algunos años atrás, en la actualidad es que la educación se vuelve no solo una necesidad sino que es una obligación impartirla a todos los seres humanos. (*Ancizar, 2009*)

Las Universidades deben educar a los jóvenes para que sean emprendedores, capaces de identificar oportunidades y de llevar proyectos a cabo exitosamente, de

crear, de modificar e imaginar escenarios y hacerlos realidad. Hay que educar empresarios no funcionarios.

3. PROCESO METODOLÓGICO

3.1 Contexto:

La Universidad de las Américas fue aprobada como una institución de educación superior, legalmente reconocida mediante Decreto Ejecutivo No 3273 del 21 de noviembre de 1995, publicado en el Registro Oficial No 832 del 29 de noviembre de 1995. Para ese entonces la Universidad contaba con 205 estudiantes divididos en 5 carreras, con 15 docentes titulares y 14 auxiliares. Hoy en día, la Universidad de las Américas pertenece a la red más grande de universidades del mundo: *Laureate International Universities*; y, pasa a ser la primera universidad ecuatoriana en operar desde esta plataforma internacional, creando sinergias, intercambios y compartiendo las mejores prácticas académicas. Al momento, *Laureate* opera en alrededor de 20 países, en 3 continentes y con más de 35 Universidades y Escuelas Superiores que forman parte de ella y que acogen a más de 400.000 estudiantes. (UDLA, 2010)

La Escuela de odontología se encuentra en la Av. Colón y 6 de Diciembre, en un área de 500 m², con tres pisos, con 3 laboratorios completos y una clínica odontológica, con 25 aulas, biblioteca, cafetería y área de descanso y recreación.

3.2 Participantes:

Para este estudio se seleccionó al personal directivo y administrativo de la Universidad de Las Américas y a los docentes y alumnos de la Facultad de Odontología de dicha universidad.

El personal directivo: Rector, Vicerrector, Director de Escuela de Ciencias de la Salud, Jefe del Área de Odontología, Coordinador del Área de Odontología. Todo el personal directivo es de sexo masculino y va de los 50 a los 55 años. Todo el personal docente tiene una maestría y el Rector y Vicerrector tienen doctorado.

El personal administrativo y de servicios: Es una secretaria de 38 años, una asistente de clínicas de 28 años, una técnica dental de 38 años y un técnico de equipos dentales de 39 años.

El personal Docente: Se obtuvo a veinte y un profesores de la Facultad de odontología, de los cuales trece son mujeres y ocho son hombres. El rango de edad es más variado va de los 27 años a los 58 años. Nos da un 65 % de Mujeres y un 35 % de hombres. De los cuales 13 docentes son especialistas, se debe recalcar que en el área de la salud ser especialista es dos a cuatro años de estudio extra, ya que no se dan maestrías, a menos que se saque un doctorado, los que presentan maestría es porque la han sacado en otro tipo de especialidad, como maestría en salud, y docencia.

La siguiente tabla indica a cada profesor:

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	13	62
Masculino	8	38
Total	21	100

Tabla 1. Personal docente de la Institución: Clasificados por género.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
Poner intervalos de edad		
21-30	9	43
31-40	6	29
41-50	3	14
51-60	3	14
Total	21	100

Tabla 2. Personal docente de la Institución: Clasificados por edad.

RANGOS	21-30	31-40	41-50	51-60
GÉNERO	6 F	6 F	0 F	1 F
GÉNERO	3 M	0 M	3 M	2 M

Tabla 3. Personal docente de la Institución: Clasificados por edad y género.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
2-4	9	43
5-7	6	29
8-10	3	14
10 o más	3	14
Total	21	100

Tabla 4: Personal docente de la Institución: Clasificados por años de experiencia.

Título Académico	Frecuencia (f)	%
Odontólogo	4	19
Especialista	13	62
Master	4	19
Total	21	100

Tabla 5: Personal docente de la Institución: Clasificados por Títulos académicos

Profesores			
GÉNERO	EDAD	NIVEL	PUBLICACIONES
F	33	Especialista	
F	32	Especialista	
F	27	Especialista	
F	35	Especialista	2 artículos publicados en revistas internacionales
F	34	Especialista	
F	24	Especialista	
F	40	Especialista	1 artículo publicado en revista nacional
F	38	Especialista	
F	28	Master	1 Libro y 3 artículos en revistas

			nacionales e internacionales
F	26	Odontóloga	
F	29	Odontóloga	
F	27	Especialista	
F	51	Master	1 libro
M	27	Especialista	
M	46	Master	1 Libro
M	58	Master	1 Libro y varias apariciones en programas de radio y tv.
M	28	Especialista	
M	27	Odontólogo	
M	50	Odontólogo	
M	47	Especialista	Más de 5 artículos publicados en revistas nacionales e internacionales
M	40	Especialista	1 libro
	TOTAL	21	

Tabla 6: Personal docente de la Institución:
Clasificados por Títulos académicos, publicaciones, género y edad.

Con relación a la población estudiantil se captó 30 alumnos que cursan el cuarto semestre de odontología, ya que son la primera promoción en la Facultad y son los que más actitud de liderazgo poseen, con un rango de 20 a 25 años de edad.

GÉNERO	Frecuencia (f)	%
Femenino	16	53
Masculino	14	47
Total	30	100

Tabla 7: Población estudiantil: Clasificada por género.

EDAD	GÉNERO	CANTIDAD
20	F	7
21	F	4
22	F	3
25	F	2
20	M	5
21	M	6
22	M	2
25	M	1
TOTAL		30

Tabla 8: Población estudiantil: Clasificado por edad y género.

3.3 MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para el estudio se utilizarán técnicas de recolección de datos como la observación, las entrevistas y las encuestas. Así como se aprovecharán libros, revistas, periódicos, documentos e Internet.

Las encuestas serán hechas a directivos, a docentes y estudiantes. Mientras que las entrevistas personales serán realizadas únicamente a los directivos.

3.4 MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Los métodos y procedimientos que utilizaremos para el desarrollo de ésta investigación son los siguientes:

Método Analítico: Donde analizaremos los factores más relevantes relacionados con el tema.

Método Descriptivo: Porque se describirán los principales aspectos relacionados con el tema a investigar.

Para realizar el proyecto, se comenzó con la delimitación de la muestra. En el caso de haber escogido una Universidad las muestras pueden ser muy extensas, por lo que se delimitó a la Facultad que soy docente y posteriormente a la Escuela. Es decir, de la Facultad de Ciencias de la Salud, se captó la Escuela de Odontología. Primero porque al ser docente de ésta tengo mayor acceso a la información y es más fácil solicitar a los directivos la aprobación de la evaluación sobre gestión y liderazgo, y al mismo tiempo al ser una carrera relativamente nueva en la Universidad de las Américas, es más factible que los resultados que se encuentre, puedan influir en la mejora y aceptación de la carrera.

Para escoger los docentes, se los tomó a todos, ya que como mencionaba es una carrera nueva por lo que no es una muestra muy grande. Y para los alumnos, se tomó al cuarto semestre, ya que dichos alumnos tienen grandes distintivos, fueron los primeros en estrenarse con la carrera, lo que les hace muy receptivos al estudio. Cuando se les informó sobre la encuesta que se les iba a realizar no tuvieron ningún inconveniente y fueron muy colaboradores. Caso contrario fue con los directivos, esa fue la mayor dificultad, los directivos de la Facultad y de la Escuela no tuvieron inconveniente alguno en ayudarnos con las encuestas y entrevistas, más aún el Rector de la Universidad, al tener una agenda tan ocupada, fue muy difícil contactarlo. Y una vez que pude comentarle del tema, fue muy abierto en la entrevista y en la encuesta, pero al pedirle la información diagnóstica del proyecto, no quiso facilitarme toda por aprensión a que sea puesta en una tesis de otra Universidad. Me facilitó un manual y el resto fueron sus palabras. Con esta información pude redactar el área diagnóstica de la tesina.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

Una vez hechas las entrevistas, encuestas y con las observaciones se procedió a un análisis de resultados, en conjunto con los manuales que la escuela de odontología y la universidad nos proveyó.

4.1.1 INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

4.1.1.1 *Manual de la Organización:*

Análisis del Entorno Aspectos Socioeconómicos

La tendencia a la globalización e internacionalización de las relaciones económicas y sociales se presenta como la principal característica en este ámbito. Los futuros profesionales ya no sólo competirán en el ámbito nacional o local, como era la norma hasta hace menos de cincuenta años, sino que lo harán a nivel internacional. La Universidad debe prepararlos para esta nueva realidad y formarlos para ser capaces de interactuar con personas de diferentes regiones y culturas, así como para realizar un aporte a la sociedad en términos de reducir la brecha, en términos de conocimiento y tecnología con las regiones más desarrolladas. (*Tunnermann, 2007-UDLA, 2010*)

Aspectos Políticos

El Ecuador vive un momento de profundas transformaciones en el campo político. Al momento sólo se puede asegurar que, con mucha probabilidad, los actuales estudiantes de la educación superior se desenvolverán en una sociedad significativamente distinta a la actual. La Universidad debe formar a los estudiantes para ser capaces de participar constructivamente en estos procesos y de integrarse con éxito a la nueva realidad. Por otra parte, uno de los temas, que está en el centro del debate, es el sistema de educación superior del país y la Universidad, como institución, debe estar en capacidad de entregar un aporte significativo a la sociedad en este campo.

Aspectos Tecnológicos

En los últimos cincuenta años la humanidad ha vivido un vertiginoso proceso de avance científico y tecnológico. Se puede afirmar que, en este lapso la ciencia y la tecnología, avanzaron en mayor medida que en todo el resto de la historia humana. Estos avances han sido particularmente intensos en áreas como las comunicaciones y la informática y sus logros han pasado a formar parte del acervo tecnológico de la casi totalidad de las disciplinas. Es importante que los nuevos profesionales, con independencia de la carrera que estudien, estén formados en estas tecnologías de punta y se diferencien por su pericia en estos aspectos.

Aspectos Ambientales

Un subproducto negativo del acelerado avance tecnológico, antes comentado, ha sido la fuerte degradación del medio ambiente. La desertificación, la destrucción de la capa de ozono y el calentamiento global son sólo tres de los fenómenos de mayor impacto en este ámbito. Se hace imprescindible incorporar esta temática como un área de formación transversal para la totalidad de los estudiantes. (*Bolívar, 1997-UDLA, 2010*)

4.1.1.2 Plan Estratégico:

La calidad en el quehacer educativo, ha sido uno de los paradigmas con que la Universidad ha trabajado desde su inicio. A nivel más general, se entiende la calidad como una actitud de mejoramiento continuo, que se caracteriza por una constante evaluación (auto-evaluación) destinada a identificar la distancia que nos separa de la visión y a identificar las diferentes acciones (planes, programas y proyectos) destinados a acortar dicha distancia.

A un nivel más concreto, la atención se centra en el mismo proceso educativo y en sus distintos componentes o funciones a saber: a) la gestión administrativa; b) la docencia; c) la investigación; y, d) la vinculación con la colectividad. En su primera etapa la Universidad se concentró en las dos primeras funciones antes mencionadas, esto es en establecer una estructura organizacional y un conjunto de procesos administrativos y académicos que permitiesen desarrollar de manera eficaz y eficiente su quehacer y al mismo tiempo asegurar una docencia de calidad como

soporte fundamental de los distintos programas ofrecidos. En la segunda etapa toca poner énfasis en la investigación y en la vinculación con la colectividad, a fin de continuar incrementando los niveles de calidad. (UDLA, 2010)

Calidad Administrativa y Financiera:

La Universidad de Las Américas cuenta con funcionarios con el perfil profesional requeridos en las diferentes unidades administrativas y de servicios de apoyo. Personal íntegro y comprometido con la Institución que cumple con responsabilidad y en base a los reglamentos y políticas establecidas.

Para cumplir los objetivos institucionales el área Administrativa y Financiera tienen una estructura flexible, que permite afrontar de la mejor manera los retos que se impone la institución.

En el área administrativa se trabajará en los siguientes ejes como base para el fortalecimiento de las labores académicas-administrativas:

- Desarrollo de sistemas de información digitales, que permitan transparentar todo el trabajo administrativo y financiero en el interior de la universidad.
- Desarrollo de software de apoyo al área académica, para el seguimiento y control de los procesos académicos y administrativos en el interior de la Universidad.
- Desarrollo de sistemas informáticos de pago, para docentes y estudiantes destinados a transparentar al máximo los procesos financieros en el interior de la institución.
- Desarrollo de sistemas de capacitación y promoción para el personal administrativo, que permita potenciar sus destrezas y habilidades en beneficio de la institución.

Calidad Académica

En la búsqueda de ser un referente en la educación superior, la Universidad de las Américas centrará el desarrollo académico en:

- Potenciar el diferenciador de la red Laureate, en búsqueda de mayores esquemas de intercambio, programas de doble titulación, continuidad de postgrado y desarrollo de los estándares de calidad Trans-Laureate.
- Revisar las normas académicas contenidas en las guías del docente y del estudiante, así como en los reglamentos para salidas de campo, prácticas y

titulación.

- Desarrollar planes analíticos y syllabus estandarizados, que incluyan parámetros claros de evaluación de cada materia y faciliten el desarrollo de evaluaciones unificadas que busquen la menor dispersión académica.
- Desarrollar un sistema de retroalimentación de las evaluaciones realizadas que permita formular y emprender acciones de mejora.
- Desarrollar la ejecución de programas de capacitación docente, intercambio docente y publicaciones de material de apoyo a la docencia.

Calidad de Servicios al Estudiante:

Desarrollo Humano Integral

La Universidad busca como uno de sus objetivos fundamentales el desarrollo humano en todos los aspectos. Para esto centra sus acciones en:

- Desarrollar un sistema de salud integral, adicional al seguro contra accidentes que tienen los estudiantes, docentes y visitantes en el interior de los predios universitarios.
- Fortalecer los Clubes que ofrece Formación Integral que permitan la formación integral de los estudiantes y que se extienda como servicio para docentes y personal administrativo.

La Universidad ha trabajado permanentemente en combinar la calidad académica con servicios administrativos eficientes y un ambiente de estudio favorable, en este contexto se han planificado las siguientes acciones:

- Impulsar proyectos que permitan mejorar la infraestructura de la Universidad, considerando como parámetros que la nueva infraestructura sea diseñada y construida con los mejores estándares de calidad para el desarrollo de las labores docentes y equipadas con tecnología de punta. (UDLA, 2010)

Desarrollo de la Investigación Aplicada

Para ir en este camino, la Universidad plantea avanzar en el área de investigación en una vía realista y gradual. Se considera como punto de partida la investigación formativa, considerando que difícilmente puede haber investigación propiamente dicha allí donde no existe investigación formativa. De hecho, un grupo de investigación, además de ser actor de investigación, es un espacio de formación

permanente en la investigación.

Las investigaciones, por tanto, se realizarán con equipos multidisciplinarios en los cuales participen docentes y estudiantes. Las acciones en esta área serán:

- Consolidar, como un centro de referencia a nivel nacional, el Instituto de Ciencias Biomédicas y equiparlo con tecnología de punta, para el desarrollo de la investigación en el campo de la Genética.
- Desarrollar investigaciones multidisciplinarias sobre los grandes problemas del desarrollo del País y sus alternativas de solución).
- Desarrollar planes de capacitación para los investigadores, así como para el personal de apoyo a los diferentes proyectos de investigación.
- Desarrollar investigaciones sobre Docencia Universitaria.

Vinculación con la Colectividad

Se define, por una parte, a partir de la necesidad de dar el carácter de integral y de “práctica” a la formación entregada al estudiante. Esto obliga a que la Universidad mantenga una constante relación con el mundo laboral y con la comunidad en general, para prestarle servicios y que dicha relación sea parte fundamental de la formación. Dichas acciones se han venido desarrollando y se prevé continuar haciéndolo a través de:

- Fortalecer el trabajo de la Comisión de Vinculación con la Colectividad, que es la encargada de orientar y dar las directrices generales de las relaciones con la comunidad.
- Fortalecer las labores de vinculación que realizan las Facultades y Escuelas, mediante: a) pasantías; b) proyectos con comunidades; c) proyectos con instituciones.
- Desarrollar proyectos que permitan la identificación y desarrollo de competencias de nuestros estudiantes, acordes a las necesidades de la sociedad ecuatoriana.
- Profundizar el apoyo a los sectores productivos a través de investigaciones con amplio apoyo de docentes y estudiantes. (UDLA, 2010)

4.1.1.3 El código de Ética:

Son valores fundamentales de la Universidad de las Américas la honorabilidad, honestidad, responsabilidad, justicia, tolerancia, lealtad y solidaridad con todos

quienes forman la Comunidad Universitaria, incluyendo estudiantes, autoridades, docentes, personal administrativo y trabajadores en general.

Los estudiantes de la Universidad de las Américas deben:

1. **SER HONESTOS.** No copiar de fuentes no autorizadas, no plagiar, no mentir, ni apropiarse en forma alguna de cualquier tipo de información, documento o trabajo. Deben mantener en reserva cualquier información sobre pruebas, exámenes y cualquier otra evaluación de carácter confidencial.
2. **SER RESPETUOSOS.** Cuidar la integridad y la honra de las personas que conforman la Comunidad Universitaria, y respetar las sedes universitarias, sus instalaciones y equipamientos.
3. **SER JUSTOS.** Buscar y aceptar el equilibrio y la verdad en las decisiones personales y de los demás; aceptar la distribución de deberes y derechos entre los miembros de la Comunidad Universitaria; respetar el orden jurídico establecido; no desarrollar actividades de proselitismo, propaganda político-partidista o religiosa, en los predios universitarios.
4. **SER SOLIDARIOS.** Colaborar con quien lo necesite, a través de acciones desinteresadas en beneficio de otros y de objetivos y proyectos de interés común.
5. **SER TOLERANTES.** Aceptar a los demás como son, con sus defectos y cualidades; respetar su integridad personal y opiniones, aunque sean distintas a las propias, entendiendo que la diversidad enriquece a una comunidad; no realizar actividades discriminatorias de ningún tipo, sean de carácter racial, político o religioso.
6. **SER RESPONSABLES.** Actuar con compromiso, madurez, responsabilidad y puntualidad en las actividades universitarias y en todos los actos en los que participen de forma académica y social.
7. **SER LEALES.** Ser consecuentes con la Universidad y colaborar con la Institución y sus autoridades en caso de requerir su intervención para aclarar cualquier investigación y sumario de violación al Código de Ética vigente. (UDLA, 2010)

4.1.1.4 Plan Operativo Anual (POA) e Institucional (PEI)

La Universidad consta con un plan operativo anual e institucional, que es analizado por año lectivo, así como un plan operativo de cinco años, el cual está hecho para

lograr cumplir las metas que se imponen en un plazo máximo de cinco años, una vez que el plan se vence se crea o adhiere nuevas metas para la institución, generalmente crecimiento conjunto con la red Laureate. Más sobre estos planes los directivos no nos dieron acceso por privacidad de la universidad.

4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Una vez analizada la problemática, en la cual la Universidad de las Américas busca la excelencia académica y el crecimiento, se establece la siguiente visión y misión, entendiéndose por la primera al nivel de aspiraciones al que desea llegar la Institución, y a la segunda a la razón de ser, la lógica de su creación.

4.1.2.1 Misión y Visión

Visión

Crear un modelo de referencia para la educación superior ecuatoriana; construir una comunidad universitaria orgullosa y comprometida con el país, buscando de manera constante la realización personal y profesional de sus miembros.

Misión

Somos parte de Laureate, la mayor red internacional de educación superior. Formamos personas competentes, emprendedoras, exitosas y con visión global, comprometidas con la sociedad en base a excelencia y valores.

Los fundamentos filosóficos de la Universidad son los siguientes:

Constructivismo: Corriente teórica dentro de la educación que pone el centro de la atención en el estudiante y en el proceso de aprendizaje. Se coloca el acento en los mecanismos a través de los cuales el ser humano aprende y se concibe el aprendizaje como un proceso en el cual el estudiante construye activamente nuevas ideas o conceptos basados en conocimientos presentes y pasados. El “aprender haciendo” y la experimentación cobran especial relevancia en este enfoque.

Competencias: Las competencias se refieren al desarrollo de actitudes y aptitudes propias para el logro de objetivos de aprendizaje. Se trata de formar competencias generales y específicas en el estudiante, entre las que destacan:

Aprender a aprender, que consiste en promover las capacidades para adquirir los conocimientos y prácticas en que se sustentará la labor profesional.

Aprender a ser, que contempla la promoción de valores, actitudes y normas éticas que orientarán el comportamiento e integración social, así como el desempeño profesional de los alumnos.

Aprende a hacer, que trata del desarrollo de competencias para la aplicación de principios, métodos y tecnologías de manera productiva a lo largo de la carrera profesional.

Aprender a convivir, sobre la base del reconocimiento del otro, es decir, de los otros seres humanos, en igualdad de dignidad, de derechos y deberes.

Aprender a decidir con responsabilidad. (UDLA, 2010)

4.1.2.2 El organigrama

Para que la Universidad sea más fácil su manejo y administración se dividió en áreas de origen administrativo y académico. En las de origen administrativo se subdividen en comerciales, financieras y tecnológicas; mientras que en las académicas se dividen por facultades y las facultades en escuelas. Para una mejor explicación, ver anexo 1, 2 y 3.

4.1.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

4.1.3.1 Dimensión pedagógica y valores

La Universidad de Las Américas, es una institución de educación superior al servicio de la sociedad ecuatoriana que, como tal, cultiva, practica y promueve los siguientes valores éticos, inherentes a su identidad y compartidos por todos sus integrantes:

La VERACIDAD, como objetivo permanente de la búsqueda y transmisión del conocimiento científico y como brújula para la actuación de las personas.

La HONESTIDAD, como transparencia y como honradez, que se manifiesta en todo momento y circunstancia, en la rectitud en el comportamiento y en el más riguroso respeto a lo que pertenece a los demás.

La JUSTICIA, como criterio y práctica de armonía y equilibrio en las decisiones y en el reconocimiento y distribución de deberes y derechos entre sus miembros.

La SOLIDARIDAD, como noble sentimiento humano, que se expresa en acciones desinteresadas en beneficio ajeno y en la cooperación de objetivos y proyectos de

interés común.

La TOLERANCIA, como aceptación de nuestros semejantes como son, con sus cualidades y defectos, y de respeto a su integridad personal y a sus opiniones, aunque sean distintas o contradictorias con las propias.

La LEALTAD, entendida como el compromiso sincero con las ideas que profesamos y con las personas e instituciones que merecen nuestra fidelidad.

La EXCELENCIA, como el constante empeño por realizar y ofrecer lo mejor en todas nuestras obras y servicios.

La PUNTUALIDAD, como eficaz administración del tiempo, que se traduce en la exactitud en el cumplimiento de nuestras obligaciones y compromisos, como manifestación de respeto a uno mismo y a los demás.

La RESPONSABILIDAD que, en lo individual, significa rigor y seriedad en cada uno de nuestros actos, conforme a las personales aptitudes y limitaciones y, en lo social, sensibilidad ante los problemas de la comunidad. (UDLA, 2010)

La adhesión a los anteriores postulados implica el sometimiento al orden jurídico vigente en el Ecuador y el estricto cumplimiento de las normas estatutarias, reglamentarias, y disciplinarias internas que rigen en la UDLA, así como de las correspondientes sanciones en caso de trasgresión de las mismas.

4.1.3.2 Dimensión organizativa y valores.

Los valores declarados bajo los cuales opera la Universidad son los siguientes:

- RIGOR ACADEMICO. Entendido como la combinación de excelencia con exigencia. Esto es la búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas, junto a elevados estándares de promoción académica para estudiantes, docentes e investigadores.
- CONDUCTA ETICA. Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico.
- INNOVACION. Entendida como la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad. (UDLA, 2010)

4.1.4 Análisis FODA

4.1.4.1 Fortalezas y Debilidades.

Como fortalezas la Universidad considera que la institución con prestigio e imagen formada, tiene un constante aumento del personal docente y administrativo; así como está constituida independiente y no necesita financiamiento del gobierno. Como debilidades el mismo director cuenta que no tienen suficientes servicios para estudiantes, académicos y personal administrativos. (UDLA, 2010)

4.1.4.2 Oportunidades y Amenazas.

Como oportunidades considera las debilidades por delante de la acreditación o el posible cierre de sus competidores por las últimas calificaciones que otorga el Estado. Así como el desarrollo de nuevas ofertas aprovechándose de la internacionalización de la Red Laureate y de las carreras a distancia. Las amenazas son los retos potenciales, los límites al crecimiento, los costos adicionales relacionados a la nueva Ley de Educación Superior con una intervención del estado. (UDLA, 2010)

4.1.4.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Prestigio institucional e imagen.	Servicios para estudiantes académicos / estructura administrativa.
Aumento del personal académico y administrativo y los maestros.	
Independencia de la financiación del gobierno.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Debilidades por delante de la acreditación o el posible cierre de	Retos potenciales, los límites al crecimiento más costos adicionales

algunos de sus competidores	relacionados con el resultado de la nueva Ley de Educación Superior con la intervención estatal.
Desarrollo de nuevas ofertas aprovechándose de la internacionalización de la Red Laureate y estudios a distancia.	Universidades privadas.

Tabla 9. Matriz FODA

La creciente evolución actual ha generado retos educativos, la exigencia es supervivencia, con la escasez de empleo, con el mundo cambiante y globalizado en el que se vive, la necesidad de liderazgo participativo es inminente, la cultura es una herramienta que al ser humano le ha permitido vivir en la naturaleza y en sociedad, relacionarse con fuerzas naturales y supra-sociales. El modo de entender la realidad y de cómo saber enfrentarla es los retos de las instituciones educativas, es generar conocimiento y tecnología, creando nuevas formas y sistemas para competir, pero al mismo tiempo debe ser flexible y proactiva para que pueda adaptarse a la sociedad. Esa construcción de una cultura organizacional en la institución implica una visión y misión comprometida y entendida por los miembros de la institución educativa, la organización debe ser capaz de identificar y potencializar a los talentos, para orientar los buenos resultados a un crecimiento organizacional. Todo sistema de gestión debe ser eficaz y eficiente. (UDLA, 2010)

- En cuanto a la planeación la administración de éste importante centro educativo, tiene bien definida su misión, visión y para qué existe, y trabaja arduamente para lograrlo, para ello cuenta con un personal altamente calificado.

El proceso de reclutamiento del personal inicia con un entrenamiento que ofrece el Centro cada año para el personal e interesado en plazas vacantes. La admisión de los estudiantes conlleva un proceso simple de evaluación socioeconómica de los padres para determinar si califica para el plan social de becas.(UDLA, 2010)

4.2 Resultados encuestas y entrevistas

4.2.1 Encuesta a Directivos:

¿Cómo están organizados los equipos de trabajo de su institución?	F	%
a) El rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	2	40
b) Coordinadores de área	3	60
c) Por grupos de trabajo	0	0
d) Trabajan individualmente	0	0
e) Otros	0	0

Tabla 10: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

Según los datos de la tabla diez, se puede ver que el 60% de los directivos considera que en la institución se organiza por coordinadores de área, ya que son los que se reúnen frecuentemente, el 40% restante indica que el rector se reúne una vez cada semestre.

Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:	F	%
a) El número de miembros en la Institución a.	2	29
b) Los resultados obtenidos en la Institución b.	4	57
c) El calor y el tiempo empleados en la institución	0	0
d) Otros	1	14

Tabla 11: Aspecto que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.

En la tabla once hay mayor frecuencia que los 5 directivos encuestados, porque algunos directivos, escogieron dos respuestas, porque indican que para medir el tamaño de una organización no se debe tomar solo un punto sino que varios, el 57%

indica que los resultados obtenidos por la institución miden el tamaño, así como el 29% cree que el número de miembros influye en el tamaño de la organización.

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.	F	%
a) SI	5	100
b) NO	0	0

Tabla 12: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

El 100% de los directivos saben que las normas, reglas y procedimientos de la institución están escritas en un manual, lo que es punto positivo para la institución ya que las normas están claras.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:	F	%
a) Director	0	0
b) Rector	3	60
c) Consejo Directivo	2	40

Tabla 13: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.

En la tabla 13 hay opiniones divididas el 60% cree que la toma de decisiones lidera el rector y el 40% considera que la toma de decisiones toma el consejo directivo.

Para la resolución de conflictos y Promoversoluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.	F	%
a) Si	5	100

b) No	0	0
-------	---	---

Tabla 14: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

La tabla 14 el 100% de los directivos delegan para la toma de decisiones y lo hace con grupos colaboradores, es importante para la toma de decisiones que incluyan a otro tipo de personal.

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
a) Excelencia académica	5	100	0	0	0	0
b) El desarrollo profesional de los docentes	5	100	0	0	0	0
c) La capacitación continua de los docentes	5	100	0	0	0	0
d) Trabajo en equipo	5	100	0	0	0	0
e) Vivencia de valores institucionales y personales	5	100	0	0	0	0
f) Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	3	60	2	40
g) Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	40	3	60	0	0

Tabla 15: La administración y liderazgo del centro educativo promueve.

La tabla 15 muestra que el 100% de los directivos concuerdan que el centro educativo promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, el trabajo en equipo, la vivencia de los valores institucionales y personales. El 60% de los directivos creen que a veces hay participación de los padres, más el 40% considera que no existe participación alguna de los padres de familia. El 40% de los directivos considera que la institución promueve la delegación en equipos, más el 60% considera que solo a veces promueve dicha delegación.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
a) son innatas	0	0	4	80	1	20
b) Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	20	4	80	0	0
c) Se adquieren a partir de la experiencia	2	40	3	60	0	0
d) Se desarrollan con estudios de gerencia	0	0	5	100	0	0
e) Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	60	2	40	0	0

Tabla 16: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

El 80% de los directivos consideran que a veces las habilidades de liderazgo son innatas y el 20% restante considera que nunca son innatas, el 20% considera que siempre se logan dichas habilidades estudiando las teorías sobre liderazgo, y el 80 % restante considera que a veces. EL 100% de los gerentes consideran que las habilidades de liderazgo se desarrollan con estudios de gerencia. El 60% considera que siempre las habilidades de liderazgo se logran con capacitación continua que combina la práctica, teoría y reflexión, y el 40% restante considera que a veces. Son opiniones divididas sobre el liderazgo, más en términos generales consideran que el liderazgo se adquiere con estudios.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo 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 qué les falta mejorar.	5	100	0	0	0	0
b) La disminución del número de estudiantes por aula	2	40	2	40	1	20
c) La mejora de los mecanismos de control	4	80	1	20	0	0
d) La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	100	0	0	0	0

Tabla 17: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

El 100% de los directivos considera que la información de resultados de desempeños de estudiantes, docentes y directivos son la referencia para saber que les falta mejorar a la institución. El 40% cree que siempre la disminución de estudiantes en el aula mejora el desempeño de la institución, el 40% cree que a veces y el 20% considera que nunca. El 80% de directivos considera que la mejora de los mecanismos de control mejora el desempeño y el progreso de la institución y el 100% considera que la existencia de ambientes cordiales en el trabajo mejora el desempeño y progreso de la institución.

De los diferentes órganos escritos a continuación. ¿Cuáles se encuentran en su institución?	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
a) De dirección (directo (a)), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	5	100	0	0	0	0
b) De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100	0	0	0	0
c) De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100	0	0	0	0

d) Técnica (departamentos, equipo, docente, etc.)	5	100	0	0	0	0
e) Otros	0	0	0	0	0	0

Tabla 18: Organismos que integran la institución.

El 100% de los directivos indican que la institución está integrada por consejos de dirección, gestión, coordinación y técnica. Indicando que la institución se subdivide en varios consejos para la realización de diversos procedimientos.

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:	Siempre		A veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
a) Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	100	0	0	0	0
b) Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	100	0	0	0	0
c) Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	100	0	0	0	0
d) Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a de los alumnos	5	100	0	0	0	0

Tabla 19: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

El 100% de los encuestados indica que el equipo educativo de la institución siempre es encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de los alumnos, de establecer las acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje de los alumnos, lo que indica la autonomía que los directivos dan a los docentes.

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su Institución es el encargado de:	SI		NO	
	F	%	F	%
a) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	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	60	2	40
c) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100	0	0
d) Mantener actualizada la metodología.	5	100	0	0
e) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	80	1	20
f) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	0	0	5	100
g) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	60	2	40
h) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100	0	0
i) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100	0	0

Tabla 20: Los departamentos didácticos y sus acciones.

El 100% de los directivos consideran que los departamentos didácticos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias, la programación didáctica de la materia, mantener la metodología, formular propuestas al equipo directivo y elaborar programación didáctica de las asignaturas. El 60% considera que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica docente y los

resultados obtenidos y el 40% de los directivos no considera. El 80% considera que estos departamentos promueven la investigación educativa. El 40% considera que el departamento de orientación y el didáctico colaboran en la prevención y detección de problema de aprendizaje.

	SI		NO	
	F	%	F	%
La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico.	4	80	1	20

Tabla 21: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

El 80% de los docentes considera que la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico, el 20% no lo considera, por más que sea una minoría hay que entender por qué no considera.

En la Institución educativa que usted dirige se ha realizado:	F	%
a) Una reingeniería de procesos	5	100
b) Plan estratégico	5	100
c) Plan operativo anual	5	100
d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	5	100

Tabla 22: Material de planificación educativa.

En la tabla 22 la frecuencia supera nuevamente a la cantidad de directivos, es porque la pregunta tiene varias respuestas, el 40% de los directivos ha realizado reingeniería de procesos el 10% a realizado plan estratégico y anual, y el 40% proyectos de capacitación dirigido a docentes y directivos. Generalmente porque solo el rector y vicerrector se encarga de la reingeniería de procesos y los planes y

programas para la capacitación de los docentes, mientras que el resto de directivos si son incluidos para los planes estratégicos y operativo.

4.2.2 Encuesta a Docentes:

DECLARACIONES	SIEMPRE		A		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	14	67	7	33	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	19	90	2	10	0	0
3. La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje armónico, seguro y estimulante.	17	81	3	14	1	5
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	48	10	48	1	4
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	14	67	7	33
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza	12	57	9	43	0	0

aprendizaje.						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	62	8	38	0	0
8. Existe resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	5	9	43	11	52
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	0	6	29	15	71
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	8	38	12	57
11. Admito el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	17	81	3	14	1	5
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/rector del centro educativo.	12	57	9	43	0	0
13. Los directores mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	67	7	33	0	0
14. Los directores mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	17	81	4	19	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	10	48	5	24	6	29
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	62	8	38	0	0

Tabla 23: Encuesta a docentes.

En los resultados de la tabla anterior se puede ver que en lo que se refiere a liderazgo el 67 al 90% de los encuestados consideran que un líder debe ser capaz de cuestionar órdenes y este liderazgo está ligado en una búsqueda constante de innovación.

El 95% de los encuestados piensan que los directivos y docentes promueven la investigación, un punto positivo para los estudiantes ya que investigar es la mejor manera de aprender, esto se puede ver en el gráfico a continuación.

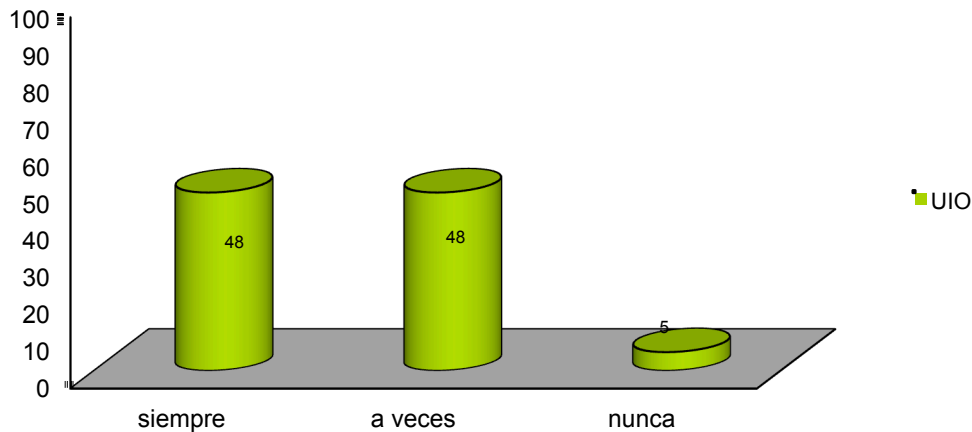


Gráfico 2: Pregunta 4 encuesta docentes

En lo referente a la resistencia a los nuevos métodos de enseñanza hay opiniones divididas, el 52% cree que no existe, pero el personal restante cree que si hay existencia de resistencia en los nuevos métodos de enseñanza, por lo que es un punto a considerar. Esto se observa más claramente en el gráfico a continuación.

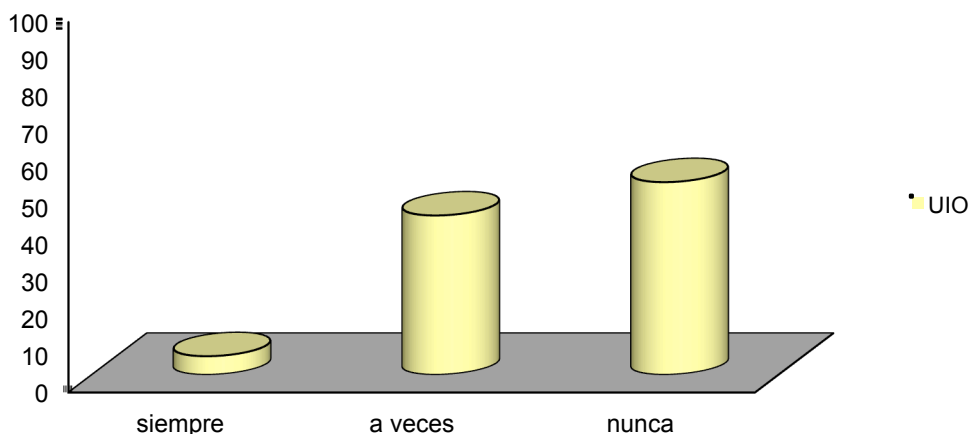


Gráfico 3: Pregunta 8 encuesta a docentes.

Recordando que la satisfacción en el trabajo es primordial la pregunta nueve indica que un 29% de docentes se sienten poco integrados en la escuela y en los

compañeros, por más que es una minoría lo ideal sería que todos los docentes se sientan integrados.

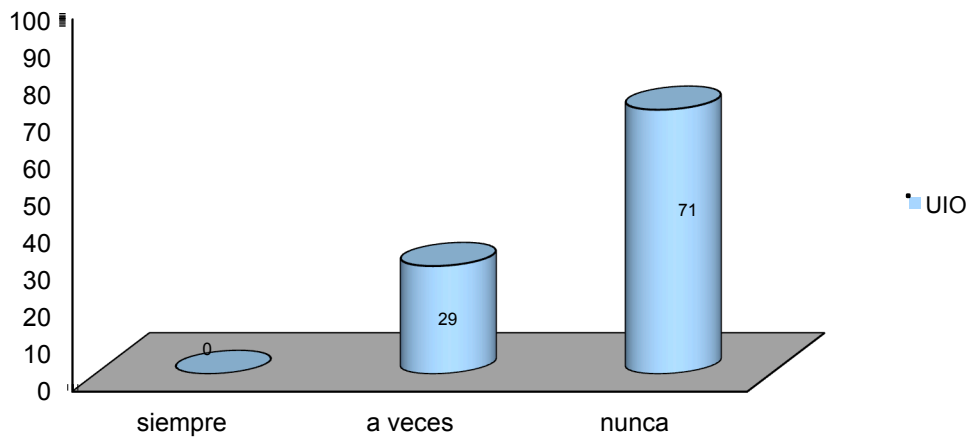


Gráfico 4: Pregunta 9 encuesta docentes.

En lo referente a liderazgo y gestión de autoridades el 81% admite el tipo de liderazgo y gestión de los directivos, y el 57% de los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por las autoridades y el restante solo a veces se sienten comprometidos. Este último punto se puede ver representado en el siguiente gráfico.

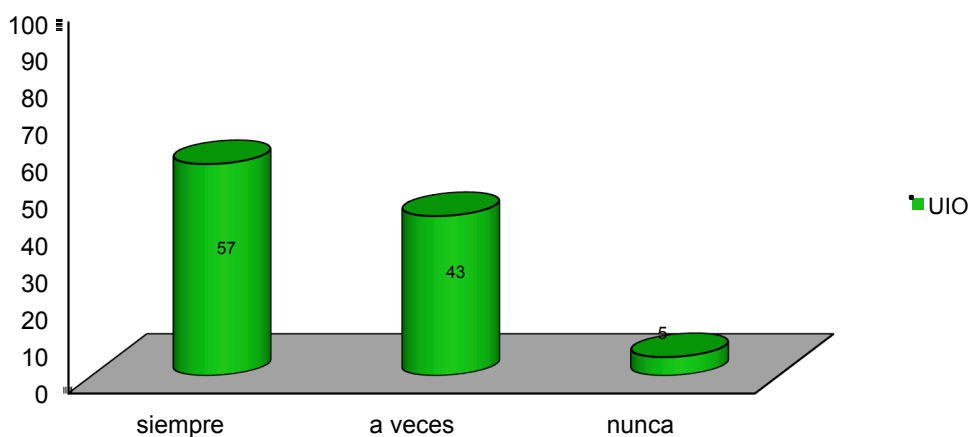


Gráfico 5: Pregunta 12 Encuesta a docentes.

En lo referente al liderazgo en el área académica, las opiniones se dividen en el 67% que los directivos mantienen liderazgo y gestión en esta área y el 33% que a veces

logran mantener este liderazgo y gestión.

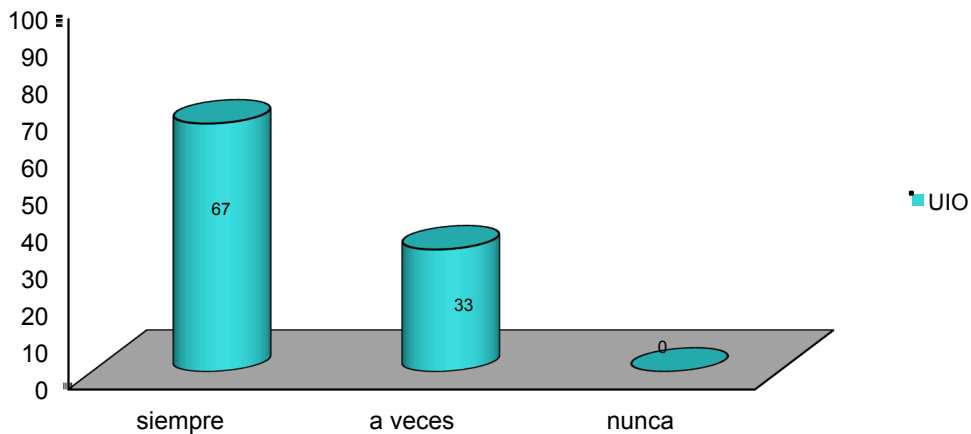


Gráfico 6: Pregunta 13 Encuesta a docentes.

En lo referente al área administrativa financiera el 81% considera que siempre existe liderazgo y gestión, el 19% considera que a veces existe liderazgo y gestión en dicha área, punta positivo para la institución.

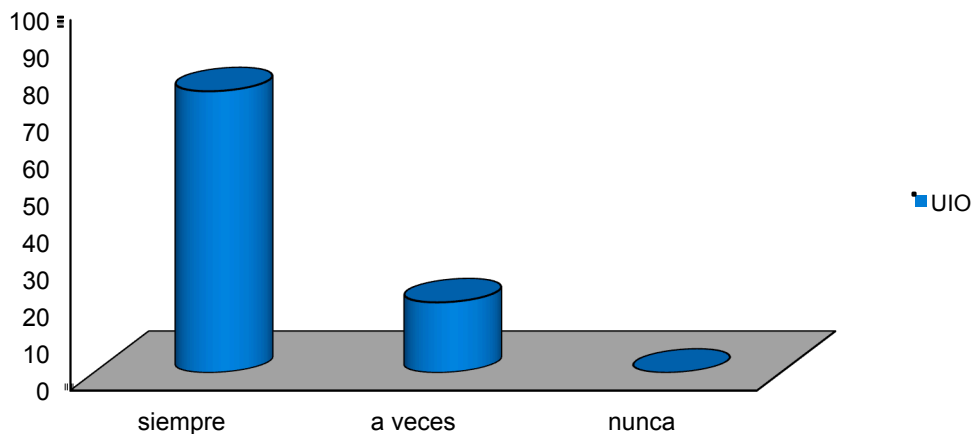


Gráfico 7: Pregunta 14 encuesta a docentes.

En las actividades de integración las opiniones son muy divididas el 48% siempre hay actividades de integración, el 24% a veces cree y el 29% nunca cree que existe actividades de integración, en este punto se puede aclarar que como la facultad es literalmente nueva, los nuevos docentes no han asistido a actividades de integración, los docentes que fundaron la facultad han asistido frecuentemente a actividades de integración entre autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. Esto se observa de mejor manera en el siguiente gráfico.

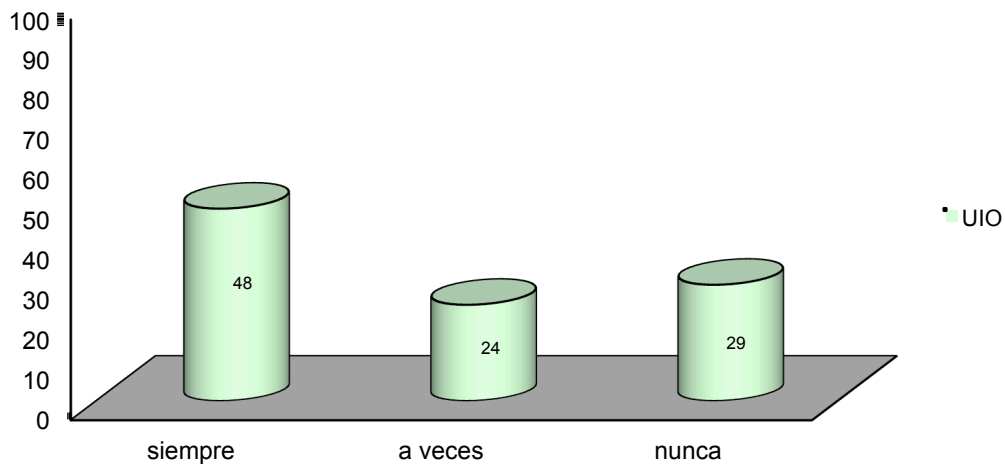


Gráfico 8: Pregunta 15 Encuesta a docentes.

El 38% de los docentes cree que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, aunque sea menos de la mitad es importante este punto ya que los valores deberían predominar siempre en cada decisión.

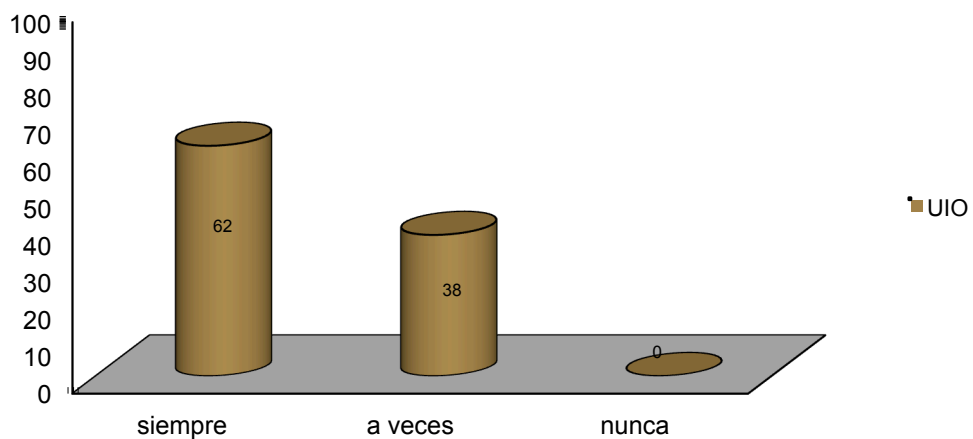


Gráfico 9: Pregunta 16 encuesta a docentes.

4.2.3 Encuestas a Estudiantes:

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las	14		15		1		0	

opiniones de los docentes y estudiantes.		47		50		3		0
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	1	3	14	47	13	43	2	7
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	30	19	63	2	7	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	1	3	12	40	12	40	5	17
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y el mismo tiempo.	7	23	17	57	4	13	2	7
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	3	8	27	17	57	4	13
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	23	15	50	8	27	0	0
8. Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interpretación con los docentes.	11	37	14	47	5	17	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	7	7	23	12	40	9	30
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	27	22	73	0	0	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en clase.	14	47	13	43	2	7	1	3
12. Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.	13	43	12	40	5	17	0	0
13. Los docentes se sienten	11		17		2		0	

comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.		37		57		7		0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	20	67	9	30	1	3	0	0

Tabla 24. Tabulación encuesta estudiantes.

En la tabla 7 se puede observar que en lo correspondiente a la comunicación con los directivos el 97% de los encuestados responde positivamente a la comunicación hacia los estudiantes, lo que es un punto a favor para la institución ya que los estudiantes se sienten escuchados por los directivos, como se puede ver en el gráfico a continuación.

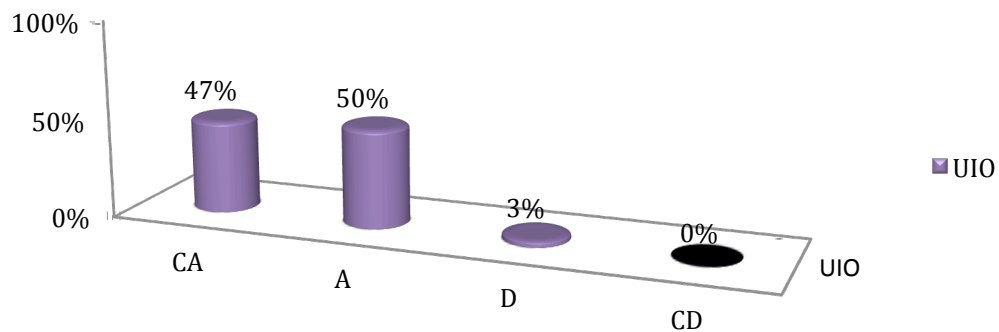


Gráfico 10. Pregunta uno de la encuesta a estudiantes.

En lo que se refiere a las clases, el 80% de los alumnos creen que todos los alumnos deben hacer el trabajo de la misma manera, esto es un punto importante ya que muestra que el currículo no es selectivo sino se implementa por igual sin importar la individualidad del alumno.

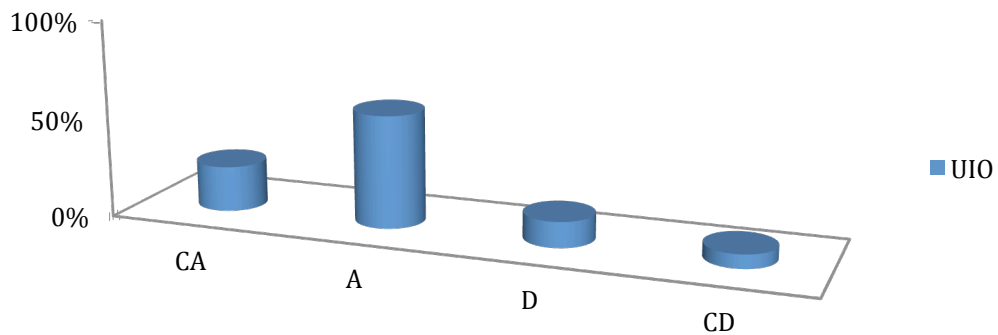


Gráfico 11. Pregunta cinco encuestas estudiantes.

Otro punto que el 70% de estudiantes considera que no se comienza las clases con frases de motivación y valores, es importante destacar esto ya que la universidad inculca los valores y virtudes como parte de sus objetivos de enseñanza, y los alumnos no están viendo en las clases. Esto se puede observar en el gráfico a continuación.

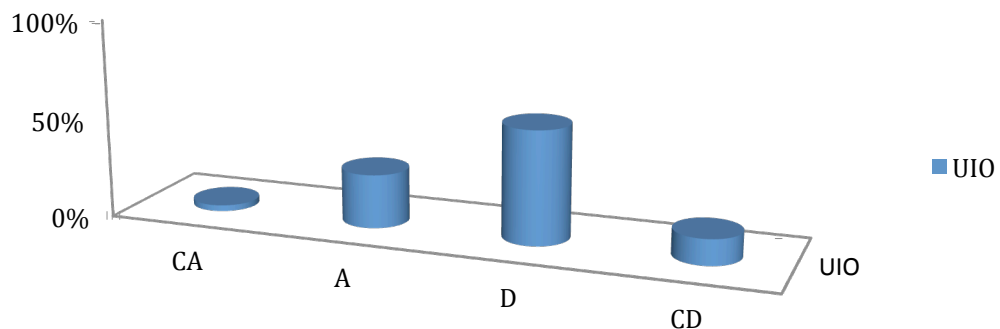


Gráfico 12. Pregunta 6 encuesta a estudiantes.

En lo que se refiere a que se hace en clase, el 90% de los estudiantes decide que el docente es el que decide que es lo que se hace en clase esto indica que pocas veces los estudiantes deciden que hacer en la clase para que sea más interactiva. Pero en contraste se puede ver que el 100% de los estudiantes pueden expresar su

opinión en clases lo que es importante para la libertad de expresión en el aula. Esto se observa en los gráficos a continuación.

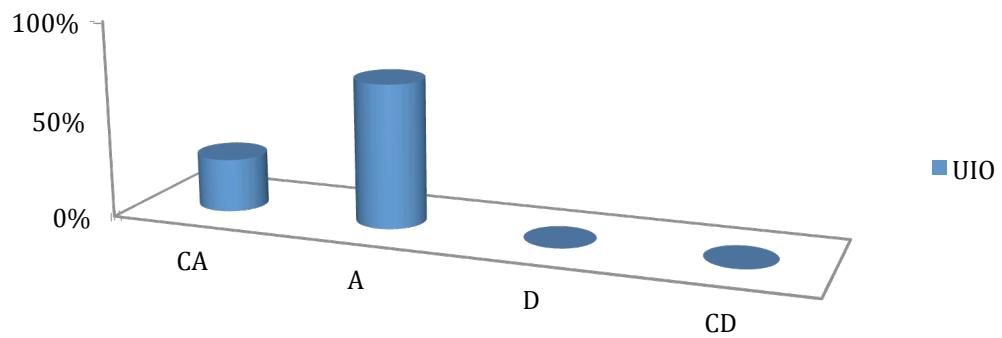


Gráfico 13. Pregunta 10 encuesta estudiantes.

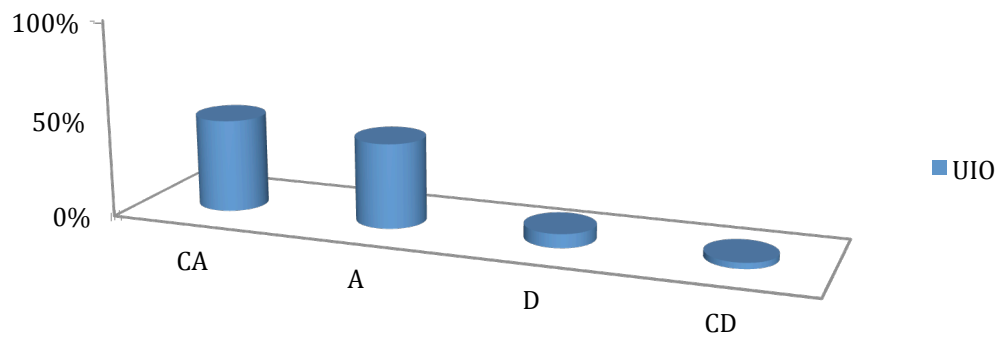


Gráfico 14. Pregunta 11 encuesta estudiantes.

4.2.4 Resultado entrevista a directivos.

Pregunta	Respuesta positiva	F %	Respuesta negativa	F %
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	100	0	0
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	5	100	0	0
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	80	1	20
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	100	0	0
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	3	60	2	40
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	100	0	0
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y	5	100	0	0

alumnos?				
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son? Arrogancia	1	20	4	80

Tabla 25: Entrevista a directivos.

Según la tabla 25 se puede en las primeras 7 preguntas los porcentajes a una respuesta positiva son los que priorizan la encuesta, solo en la última pregunta el 80% dieron una respuesta negativa.

4.2.5 Matiz de problemáticas:

Problemas observados	Causas	Efectos
No hay un departamento de detección de problemas de aprendizaje, hay departamento para la orientación del alumno pero no para alumnos con problemas.	Como son pocos alumnos y prefiere la institución invertir en nuevas carreras o mayor infraestructura, poca es la preocupación por alumnos especiales.	Hay algunos alumnos que no aprenden al mismo nivel que el resto de sus compañeros y los docentes se despreocupan de estos alumnos y pocas veces se les dedica el tiempo, simplemente dejan que pierdan la materia.
Los docentes no inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno.	No están acostumbrados a frases de motivación les parece extraño.	Los alumnos se desmotivan fácilmente, y no se sienten escuchados, creen que les obligan hacer las tareas en el aula.
Arrogancia	Hay muchos docentes con varios títulos y muy premiados.	Suelen ser un poco arrogantes en su actitud hacia el alumno, haciendo sentir al alumno

		inferior.
Poca participación de los padres de familia en los ámbitos socioculturales.	Al ser universidad se considera poco a los padres de familia, raras veces van actividades.	Los padres se sienten poco integrados con la comunidad universitaria, los alumnos cuentan poco a los padres de las actividades o de sus notas.

Tabla 26: Matriz de problemas.

5. DISCUSIÓN

Analizando las tablas anteriores se puede observar que la organización se encuentra bastante bien organizada, hay coordinadores por área y cada coordinador se reúne con el personal docente. Al ser un grupo pequeño el de los directivos, se analiza que el rector y el vicerrector indica que las reuniones se dan con el rector cada semestre, mientras que los coordinadores de la escuela, consideran que se organizan los equipos de trabajo por coordinadores de área. Esto se observa claramente en la tabla diez y en la dieciocho.

En lo referente a las normas, el cuadro doce indica claramente que éstas están escritas en un manual y se las difunde a cada docente que ingresa. De la misma manera hay un manual para los estudiantes en el que incluyen los valores y la ética a respetarse en la universidad.

En la tabla trece se habla de la toma de decisiones, las decisiones son delegadas, ya que el director por sí solo no lograría solucionar todos los problemas, las decisiones se toman por grupos, por ejemplo la escuela de odontología intenta solucionar sus problemas, en el caso que el problema sea más grande como presupuesto debe llevar el problema a director financiero, el cual comunicará, al director, en el anexo 1 se observa claramente las divisiones de los diversos departamentos, para cada problema se busca al departamento encargado, por ejemplo para la promoción se consulta con el departamento de marketing y así con el resto de problemas. Un punto aclarar es que los docentes son tomados en cuenta para las decisiones, no en grupos sino más individuales, como cada docente enseña una cátedra diferente, si docente observa un problema en su cátedra, como falta de material, con un mail al coordinador de área, basta para solucionar el inconveniente para el siguiente semestre. De la misma manera funciona cuando se intenta resolver conflictos entre alumnos o un docente alumno, esto se observa en la tabla catorce.

En la tabla dieciséis se refiere al liderazgo, el 80% de los directivos considera que muy pocas veces las habilidades son innatas sino que se logran estudiando teorías de liderazgo y el 100% considera que con estudios de gerencia se las desarrolla de mejor manera. Esto es un punto a favor en la institución ya que apoya a la

capacitación continua de los docentes, así como la del resto del personal, teniendo a todos los directivos con maestrías. En el caso de los docentes está incentivando a que obtengan el título de cuarto nivel con maestrías cómodas en horario y con precios preferenciales para los docentes, en la misma Universidad. Es por eso que el 100% de los directivos está de acuerdo que la institución promueve la excelencia académica, el trabajo en equipo, la delegación de autoridad a grupos de decisión, pero el 100% está de acuerdo que poco o nada promueve la participación de los padres de familia, esto se observa claramente en la tabla quince. Es difícil involucrar a los padres en una institución Universitaria, ya que los alumnos son considerados adultos y libres de sus propias decisiones, al ser mayores de edad son responsables plenamente de sus actos, en la escuela de odontología los padres son involucrados pocas veces, especialmente si un alumno está mal en todas las materias el coordinador de área es el encargado de comunicar a los padres, esto se hace porque es una escuela nueva y el número de alumno no iguala al resto de las carreras, más este semestre la demanda de nuevos estudiantes es muy alta por lo que esta las pocas veces se volverán a ninguna integración con los padres. Las pocas integraciones que se están realizando para incentivar a la unión de la comunidad Universitaria es cuando la Universidad realiza eventos, por lo que se ha propuesto intentar por año realizar tres eventos principales, como musicales y de arte para invitar a los padres de familia y que éstos se sientan ligeramente más integrados en la universidad.

Para promover el desempeño y el progreso de la institución, tabla diecisiete, los directivos están conscientes que la información es la que les indica que necesitan mejorar, esto se observa claramente que cada semestre los docentes somos evaluados por los alumnos y los resultados llegan a todos los directivos, el vicerrector es el encargado de revisar los puntos más bajos e informar a los coordinadores para que ellos conversen con el docente. De la misma manera los directivos indican que disminuir estudiantes por aula mejora el desempeño y el aprendizaje, por lo que hay la opción de abrir paralelos cuando hay más de 30 estudiantes. EL 100% de los directivos indica que se promueve principalmente los ambientes cordiales de trabajo y la amabilidad entre colegas.

Los directivos están en continuo seguimiento del personal y de los alumnos, el 100% de los directivos informa que se lleva a cabo evaluaciones a los docentes, y un

seguimiento de los alumnos, este último punto es llevado a cabo por los jefes de área y los coordinadores de área. De la misma manera se coordina los conflictos que puedan existir entre compañeros y se establece medidas oportunas, se observa detalladamente en la tabla diecinueve.

En lo referente a los departamentos didácticos, tabla veinte, se debe recalcar que estos promueven en extremo la investigación educativa, a cada docente se le incentiva económicamente por cada investigación publicada, lo que ha hecho incremento en el área de investigación docente. De la misma manera otro punto positivo que estos departamentos se encargan de formular trabajo en equipo, de mantener actualizada la metodología de la investigación como se hablaba anteriormente, pero se han olvidado de detectar problemas de aprendizaje en los alumnos, esto se puede observar en la pregunta f, donde el 100% de los directivos indica que no existe departamento, no hay colaboración en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, en una Universidad es difícil detectar, generalmente los alumnos ya saben de sus problemas, fueron detectados anteriormente en las escuelas, más persiste este problema hay alumnos con problemas de aprendizaje, son escasos, mas no se ha tomado medidas para ayudar a este pequeña población estudiantil. Es importante recalcar que en la escuela de odontología si han existido dos alumnos con problemas de aprendizaje, los cuales se retiraron en el primer año, como son poco tomado en cuenta y al no poder lograr la misma atención que sus compañeros no obtuvieron la calificación necesaria para pasar las materias.

La tabla veinte y uno muestra que el 80% de los directivos considera que a gestión pedagógica en el centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad, si recordamos que en una universidad se observan muchas culturas, una comunidad muy variante, es importante que se respete estas culturas, en el reglamento de la universidad se sanciona a los estudiantes o al personal docente y administrativo que atente a contra alguna cultura por diversa que fuera. De la misma manera la universidad está comprometida con la comunidad, en este caso el país, la escuela de odontología tiene como materia servicio a la comunidad, el cual es una manera de brindar salud bucal a los más necesitados, para esto todos los viernes alumnos de diversos semestres viajan a diversas comunidades y brindan educación bucal y tratamiento gratuito, una vez cada semestre viajan a lugares más apartados.

Por último se recalca que la universidad consta con un plan estratégico, un plan anual, proyecto de capacitación y reingeniería de procesos, el 100% de los directivos, se puede observar en la tabla veinte y dos.

En relación a los docentes, tabla veinte y tres, se observa que los docentes de la escuela de odontología se sienten a gusto en su puesto, son escuchados y se sienten comprometidos con los directivos. Solo el 5 % no admira las decisiones de los directivos en lo referente a liderazgo y gestión. El 29% de los docentes se siente a veces poco integrados en la escuela, que es un punto positivo, para lograr mayor integración constantemente los directivos de la escuela de odontología están armando reuniones y actividades integrativas, no siempre la asistencia es masiva, lo cual puede ser el punto del porcentaje, ya que los docentes que no asisten puede ser los que a veces se sientan incómodos con sus compañeros. El trabajo de los docentes es en equipo y estamos en una continua comunicación sea por mail o por teléfono.

El 62% de los docentes considera que siempre los valores son el eje transversal para la formación del estudiante y el restante considera que a veces es importante, de la misma manera el 62% cree que los valores predominan en las decisiones de los directivos, se puede ver en el gráfico nueve. Este punto de los valores es importante para lo referente a los resultados de los estudiantes que se analizará posteriormente.

En los resultados de los estudiantes, tabla veinte y cuatro, es aquí donde existe un poco más de problemas, el 70% de los estudiantes considera que los docentes no inician las clases con frases de motivación (gráfico 12) y el 97% cree que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, por lo que es importante aprender a motivar en las clases a los alumnos. El 80% considera que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

El 90% de los alumnos indica que el profesor es quien decide que se hace en la clase (gráfico 11), el 27% cree que el profesor no propone actividades innovadoras y el 47% de los estudiantes consideran que las autoridades hablan más que escuchan. Estos altos porcentajes es estos puntos indican que los alumnos se sienten relegados en sus opiniones que las clases se siguen impartiendo como la

metodología tradicional de que el docente habla y el alumno escucha, por más que el 83% considere que se hace trabajar en grupos y que el 87% de los estudiantes creen que las opiniones de los estudiantes son escuchadas por el director, el 94% considera que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo, (gráfico 10) hay un alto porcentaje de estudiantes que cree que los docentes queremos que todos los estudiantes sean iguales y que el profesor decide todo en clase. Los docentes consideran que es normal que el docente sea el principal actor de las clases que las clases sean poco innovadoras, ya que materias como anatomía, farmacología son difíciles de hacerlas dinámicas y son muy memorísticas, por lo que les cuesta cambiar de mentalidad. En una universidad y especialmente en una carrera del área de la salud se sabe que la mayoría de estudiantes conocen poco o nada sobre el tema y el docente es quién rigüe en las clases, pero es importante que los alumnos se sientan escuchados e integrados para opinar y que se los considera distintos a cada uno de ellos, otro punto importante que se mencionaba en los resultados de los docentes es los valores, los docentes consideraban que los valores y la motivación son primordiales para el desarrollo pero los estudiantes no están recibiendo esa motivación al entrar alumno, esto es un mal de los docentes, muchas veces entramos a clases, saludamos y comenzamos la clase, olvidándonos de motivar al alumno con pequeñas frases, esto es muy importante en especial para que ellos continúen con ánimo los estudios y su continuo aprendizaje.

Cuando nos referimos a los resultados de la entrevista a los directivos, tabla veinte y cinco, los directivos consideran que la comunicación es el eje de toda institución, y sin ella no hay problema que se resuelva ni progreso que se logre, por lo que los directores manifiestan que la comunicación es el primer punto cuando existe un conflicto, de esta manera las partes logran un mejor entendimiento y el director logra mediar de una mejor manera, de la misma manera todas las normas, reglas y nuevos avances se comunican a todo el personal, de esta manera el personal cuenta con una cantidad de información, para que no se limite a realizar su trabajo, por ejemplo los docentes, sino que saben que se hace o que se puede hacer en el centro educativo.

Según los directivos, un líder educativo es esa persona que es capaz de llevar hacia delante la institución educativa hacia el futuro, conjuntamente con todo su personal,

que sabe infundir confianza y que cada persona que trabaje con él se sienta orgulloso de lo que hace, que se comunique y sepa delegar, pero sobre todo que tenga valores y ética para mantener siempre a la institución en alto. Este tipo de liderazgo conciliador y no autoritario predomina en la institución, sabiendo que cada personal que trabaje en ella puede dar su punto de opinión sin ser mal visto, que los alumnos pueden hablar con las autoridades sin tener que pasar por millones de procesos para lograrlo y que tienen voto cuando se consideran afectados por un docente, lo que hace que en la institución predominen valores como honorabilidad, honestidad, responsabilidad, justicia, tolerancia, lealtad y sobre todo solidaridad ante la comunidad. Al ser una universidad que está enfocada hacia alumnos de un mejor estado económico, busca que ellos no se salgan de la realidad social que el Ecuador vive, es por ello la importancia del servicio hacia los demás. Los docentes son los que primeramente deben enseñar dichos valores con el ejemplo, la mayoría de estos valores son cumplidos por los docentes, hay uno que según los directores es difícil de erradicar, la arrogancia, este antivalor es muy común cuando una persona ha llegado a un tope de su carrera que es considerado como un gran profesional, más es este valor que hace que un docente deje de tener los pies sobre la tierra para creerse más que los demás. Este punto es importante analizar, ya que en la universidad hay muchos docentes con grandes cualidades y muchos más con gran cantidad de títulos, con libros escritos, con muchas investigaciones publicadas en varios países lo que los hacen las estrellas de la institución, pero esto ha hecho que menosprecien a sus alumnos, ya que los hacen sentir muy inferiores a ellos.

Recordando que las instituciones promueven la igualdad, es en este punto que se rompe este objetivo, logrando ser la antesala para nuestra propuesta de mejora.

6. CONCLUSIONES

Luego de analizar toda la investigación, se puede decir que la Universidad de las Américas en su Escuela de Odontología, los directivos son personas que se los puede llamar líderes y esto se extiende en toda la universidad, los docentes están a gusto en sus trabajos y se sienten comprometidos con la institución, y por pocas excepciones no se sienten integrados. Los directivos se reúnen constantemente para analizar problemas, soluciones y propuestas. De la misma manera estas reuniones no solo son por parte del rectorado, sino de los directivos de las diversas escuelas. Cada año se analiza los estatutos, normas y el plan educativo.

En las reuniones de la escuela, los directivos se reúnen mínimo tres veces en el semestre con los docentes, para tratar temas de exámenes, alumnos problema y de oportunidades para que ellos se sientan escuchados, esto es el principal punto positivo para la escuela de odontología, ya que es por eso que la mayoría de los docentes creen que se encuentran en un ámbito laboral ideal.

Por parte de la gestión, los directivos no ha hecho otra cosa que lograr encaminar a la institución hacia un futuro prometedor, cada día muchos alumnos han cambiado su antigua institución para cambiarse a la Escuela de Odontología de la Universidad de las Américas, lo que llena de orgullo a los directivos que prefieran nuestra institución antes que otras instituciones muy renombradas. Los alumnos son contentos de estar en ella y creen que el liderazgo y gestión de los directivos es correcto, se sienten escuchados por sus directivos, aunque pocas veces por sus docentes, en este punto es que los alumnos se sienten poco motivados por sus docentes por más que les guste su carrera, generalmente es por el antivalor anteriormente mencionado en la discusión, la arrogancia, como los docentes son muy capacitados desacreditan a los alumnos fácilmente, esto es visto por los directivos y es difícil cambiar.

Es fácilmente que los docentes tomen la arrogancia de antivalor, ya que muchos son renombrados en su área, lo que ha hecho que la Universidad tenga docentes con publicaciones tanto en libros como en investigaciones, al ser una facultad del área de la Salud las investigaciones son prioritarias para el conocimiento y el avance odontológico, lo cual hace que los docentes quieran investigar, a más de que son premiados con remuneraciones, por parte de los directivos, todo esto hace que muchas veces los docentes pierdan la humildad y se vuelvan arrogantes hacia los alumnos. Este antivalor ha logrado que los alumnos se vuelvan más miedosos para preguntar o refutar los conocimientos de los docentes. Por lo cual este es el principal punto en que la escuela de odontología debe trabajar.

7. RECOMENDACIONES GENERALES

Como recomendaciones se debe seguir incentivando a los docentes a que asistan a todas las reuniones semestrales, que los directivos hacen para la integración de la Escuela de Odontología, así los docentes se llevan mejor tanto entre ellos, como con los directivos. Y es la mejor manera para que ellos se sientan escuchando. De la misma manera los incentivos económicos que la Universidad ofrece, debe mantenerse o mejorarse para que los docentes continúen capacitándose e investigando, este último punto va también para los estudiantes, ya que la escuela exige investigación para graduarse y los docentes incentivas desde los primeros años, para que de esta manera los estudiantes sepan investigar y continúen haciéndolo después de graduados. El incentivo económico por la capacitación ha sido muy bien visto por los docentes, ya que ha hecho que los docentes sin especialidad o maestría estén en proceso de sacarla, sea en otras instituciones o en la misma institución; lo cual debe mantenerse y seguir promoviéndose.

Con respecto a la conclusión sobre la arrogancia, se debe recordar que las Universidades actualmente son calificadas y un punto de su calificación es sus docentes, los directivos buscan docentes con excelentes currículos y muy conocidos en el área de la salud, lo que hace que tenga grandes estrellas para una buena calificación, pero muchas veces estos docentes son grandes educadores y saben mucho de su materia pero no son capaces de transmitir valores y motivación al estudiante.

Es importante que esta nueva carrera logre motivar a sus alumnos, no solo en el área de la odontología sino en el día a día de cada clase que sepan que cuando alguien logró mucho en su carrera lo hizo con esfuerzo, dedicación y respetando la ética profesional, pero que a pesar de todos los logros es humilde y sencillo, que por ello se dedicó a la noble tarea de educar, que ser un gran investigador y profesional no es nada si no mantienes la humildad hacia los demás que sabes pero a pesar de todo te falta mucho, que cada día estas en continuo aprendizaje y que ellos, tus alumnos te enseñan a ser mejor cada día y con ellos aprendes de

la misma manera que ellos aprenden contigo. Que por más que seas el profesor ellos pueden opinar libremente y proponer nuevas actividades en clase, que la enseñanza se demuestra con pasión y sencillez que eso te hace diferente a los demás y mejor cada día.

8. PROPUESTA DE MEJORA

1. Título: MOTIVACIÓN Y VALORES: LA CLAVE DEL ÉXITO DOCENTE

2. Justificación:

Uno de los aspectos que caracterizan a la Universidad de las Américas es que promueve que uno debe amar lo que hace, más el 70% de los estudiantes se sienten poco motivados por sus docentes. De la misma manera la Universidad recalca que los valores deben ser promovidos y practicados, en este punto estudios indican que el 80% de los directivos consideran que existen antivalores en la institución y son difíciles de erradicarlos. La carencia de motivación y la existencia de un fuerte antivalor, la arrogancia, hace necesario replantear la formación integral tomando como base la profundización tanto en información como vivencial de los valores y la motivación.

Para lograr lo anterior este proyecto se fundamenta en la importancia de la motivación y de los valores en la institución.

Desde el mismo momento en que el joven opta por sentir que es alguien dentro del medio social en que se desenvuelve y toma contacto con su realidad, va identificando valores tanto sociales como morales; podemos afirmar así que entra en proceso de intervención en la formación, rescate o pérdida de los mismos; hecho que exige y demanda de parte de los educadores realizar una orientación y enseñar con el ejemplo en este aspecto, generando, coordinando y asesorando acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los estudiantes y por ende de la comunidad en general, mediante la dirección y manejo del personal a su cargo en el desarrollo de actividades que realmente permitan tal objetivo. De la misma manera el joven es una persona muy susceptible a lo que ocurre a su alrededor, si encuentra poca motivación en su comunidad es fácil que se rinda y deje sus proyectos a un lado.

Corresponde a todo el equipo líderes comunitarios poner en práctica acciones que lleven a internalizar la importancia de la motivación y los valores, creemos entonces que a través de este proyecto se ayude a los profesores que aprendan a motivar y a dejar a un lado su arrogancia, dándoles un conjunto de herramientas que les ayuden a analizar los valores que creen tener y los valores por los que viven realmente.

Se espera así que la motivación y los valores en la Universidad de las Américas, sean el eje transversal de la institución, teniendo en cuenta que la educación no es un proceso informativo, sino lo que es más importante un proceso formativo. La “Crisis de valores” que vive nuestro país, hace necesario replantear el papel que la educación juega en ella y a su vez encontrar alternativas que permitan orientar y realizar el cambio que se impone en los procesos organizacionales que se dan al interior de nuestra institución.

3. Objetivos:

General:

- Promover y fortalecer el proceso de crecimiento humano que brinde al docente el espacio propicio para, reflexionar, analizar y comprometerse con la importancia de la motivación estudiantil.
- Entender la importancia del ejemplo sobre los valores y el peligro de los antivalores.

Específicos:

- Conocer la importancia de la motivación y como llegar a ella.
- Concienciar por medio del trabajo grupal, cómo la pérdida de valores ha influido en el comportamiento en el ámbito familiar y escolar.
- Fomentar la práctica de los valores y como ellos son el éxito de toda persona.

4. Actividades:

Para despertar el interés de los participantes referido a lo esencial del tema, este paso sería la Inducción al tema. Posteriormente se observó la cotidianidad casos, hechos y circunstancias que sean la causa del tema, para luego involucrar a los participantes, con entrevistas y cuestionarios. Una vez involucrados se profundizará para lograr una reflexión. Una vez logrado la reflexión se plantea propuestas que refuercen conductas positivas para cambiar conductas negativas, de manera escrita.

Se realizará 4 talleres del mes de enero a febrero del 2012, los cuales se organizarán de la siguiente manera:

<i>TALLER 1: Motivación</i>	
➤	Definición de la motivación
➤	Tipos de Motivación: Motivación por el contenido terminal del aprendizaje, motivación por mediación instrumental, motivación por el método didáctico y motivación por el profesor
➤	Consecuencias de la falta de motivación
<i>TALLER 2: Valores</i>	
➤	Definición
➤	Valores en la Universidad: veracidad, honestidad, justicia, solidaridad, tolerancia, lealtad, puntualidad y responsabilidad
➤	Importancia
➤	Los valores y la enseñanza
<i>TALLER 3: Antivalores</i>	

➤	Definición
➤	Factores que influyen
➤	Arrogancia: YO sobre el resto
➤	Consecuencias
➤	¿Cómo evitar los antivalores?
<i>TALLER 4: Éxito Docente</i>	
➤	¿Cómo lograr el éxito?
➤	Relación docente-estudiante

Tabla 27: Talleres propuesta de mejora.

El primer momento metodológico consiste en despertar el interés de los participantes referido a lo esencial del tema, este paso sería la Inducción al tema. Posteriormente se intentará traer la cotidianidad a través de casos, hechos, circunstancias que sean la causa del problema que enfoca el tema, es el momento de involucrar a los participantes. Para una vez involucrados se profundizara el problema para lograr reflexión sobre él. Una vez logrado la reflexión se plantea propuestas que refuercen conductas positivas para cambiar conductas negativas, de manera escrita o verbal de los participantes.

Esquema de contenidos

TALLER 1 MOTIVACIÓN

Título del taller: Título del taller: MOTIVACIÓN

Población Objetivo: Personal directivo, docente y administrativo de la Escuela de Odontología de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de las Américas.

Modalidad: Presencial

Duración: 2 horas

Lugar: Auditorio Sede Colón de la Universidad de las Américas.

Objetivo: Concienciar a los directivos, docentes y personal administrativo sobre la

importancia de la motivación estudiantil.

Desarrollo:

1. Bienvenida y agradecimientos

2. Preámbulo:

Se realizara una exposición individual con proyector sobre que es la motivación, los tipos de motivación existente del docente hacia el alumno, las consecuencias de la falta de motivación. Usando imágenes y mostrar cómo la falta de motivación puede llevar a los alumnos a dejar de estudiar. (60 Min)

Se procederá con los participantes a contar experiencias, un feed back, se pasará hojas y cada pareja deberá indicar que cree que son fuentes de motivación al estudiante. (40 Min)

Se promueve la reflexión grupal con los resultados (20 Min)

TALLER 2

VALORES

Título del taller: VALORES

Población Objetivo: Personal directivo, docente y administrativo de la Escuela de Odontología de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de las Américas.

Modalidad: Presencial

Duración: 2 horas

Lugar: Auditorio Sede Colón de la Universidad de las Américas.

Objetivo: Sensibilizar a personal directivo, docente y administrativo sobre la importancia de los valores en la universidad y cómo transmitir a los estudiantes.

Desarrollo:

1. Bienvenida y agradecimientos

2. Se realizará una exposición individual con computadora en infocus definiendo valores, su importancia y como se puede enseñar. (60 Min)

3. Se procederá a realizar una encuesta sobre qué valores considera que tiene el entrevistado. (20 Min)

4. Analizaremos resultados y se darán recomendaciones. (40 min)

TALLER 3
ANTIVALORES

Título del taller: ANTIVALORES

Población Objetivo: Personal directivo, docente y administrativo de la Escuela de Odontología de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de las Américas.

Modalidad: Presencial

Duración: 2 horas

Lugar: Auditorio Sede Colón de la Universidad de las Américas.

Objetivo: Entender cuáles son los antivalores y reconocer las consecuencias de ellos en el aula.

Desarrollo:

1. Bienvenida
2. Presentación individual sobre los antivalores con infocus y computadora, se mostrará los factores que influyen para que se presenten antivalores. La arrogancia y el yo sobre el resto.(60 Min)
3. Se les pedirá a los participantes que coloquen todos los antivalores que creen que más afecta al estudiante. (20 min)
4. Después de leer los resultados se analizaran y se propondrá soluciones para evitarlos. (40 min)

TALLER 4
ÉXITO DOCENTE

Título del taller: ÉXITO DOCENTE

Población Objetivo: Personal directivo y docente de la Escuela de Odontología de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de las Américas.

Modalidad: Presencial

Duración: 1 horas

Lugar: Auditorio Sede Colón de la Universidad de las Américas.

Objetivo: Analizar cómo lograr el éxito en el aula.

Desarrollo:

1. Bienvenida
2. Exposición individual sobre el éxito docente y la importancia de la relación docente alumno con computador e infocus. (40 Min)
3. Reflexión sobre la importancia de los talleres, de la motivación y los valores. Cierre de los talleres y agradecimiento sobre el apoyo. (20 Min)

Cronograma de actividades: Las actividades se realizarán en los meses de enero y febrero del 2012, ya que es inicio de año y el personal de la Escuela de Odontología tiene más tiempo, ya que no es fin de semestre ni hay días festivos.

5. Localización y cobertura espacial:

La investigación se realizó en la Escuela de Odontología, Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de las Américas, ubicada en la sede Colón de dicha Universidad.

6. Población Objetivo:

Los talleres están enfocados al personal directivo, (Jefe del Área de Odontología, Coordinador del Área de Odontología) personal administrativo (secretaria, asistente de clínicas, técnica dental y técnico de equipos dentales) y personal docente (treinta) de la Escuela de Odontología.

7. Sostenibilidad de la propuesta:

Para la realización de los talleres se necesita:

- Recursos Humanos:
 - Dictante: 1
- Recursos Materiales:
 - Computadora: 1
 - Proyector: 1
 - Pizarra: 1
 - Cintas adhesivas para nombres: 36
 - Marcadores de tiza líquida: 4
 - Papel bond: 150

- Recursos Físicos:
 - Auditorio de la sede colón para la realización de los talleres.
- Recursos Económicos:
 - Dictante: 140 dólares
 - Materiales de papelería: 50 dólares
 - Impresiones: 30 dólares
 - Imprevistos: 20 dólares

8. Presupuesto:

Se necesitará para las charlas una computadora y el infocus, los cuales el auditorio de la sede colón, que fue proporcionado por el director de la Universidad para las charlas, tiene dichos implementos, así como pizarra y marcadores de tiza líquida. El papel bond y las cintas adhesivas son dadas por la Escuela de Odontología, por lo que los costos serán, el pago al dictante, ya que es un docente de otra Escuela y debe ser pagado por hora, cada hora la universidad paga 20 dólares la hora, ya que el docente es magister, si los talleres son de siete horas, la Escuela de Odontología se encargará del pago de 140 dólares por las charlas. En lo referente a movilización, papelería, impresiones e imprevistos son 100 dólares más, que también serán pagados para la misma Escuela, el Jefe de la dicha escuela, accedió al pago por los talleres.

9. Cronograma:

SEMANA	ENERO 2011				FEBRERO 2011			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión director de la Escuela de Odontología.	X							
Contactar nuevamente al docente de Escuela de Psicología, clase de ética y valores, para que de los talleres	X	X						

anteriormente mencionados y coordinar la fecha.								
Reunión con directivos, docentes y personal administrativo de la Escuela de Odontología para comunicar sobre talleres.			X	X				
Enviar invitación a todo el personal de la Escuela de Odontología.				X	X			
Inauguración de talleres y desarrollo de estos.						X	X	X

Tabla 28: Cronograma de actividades proyecto de mejora.

10. Bibliografía Propuesta:

- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structure, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271.
- Ames, C. y Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80, 260-267.
- Barandalla, Manso, Javier. (1996) Educación ética y valores humanos. Impreandes. Barranquilla, Colombia.
- Carreras, Llorenc y otros. (1997) Cómo educar en valores. Narcea. 5^{ta} edición. Madrid, España.
- García, F.J. y Musito, G. (1993a). Rendimiento académico y autoestima en el Ciclo Superior de EGB. *Revista de Psicología de la Educación*, vol. 4 (11), 73-87
- Ituralde, Edna.(1997) Educación en valores y actitudes. Libresa. Quito, Ecuador.

-Nuñez, J.C. y Gonzales, S. (1996). Motivación y aprendizaje escolar. Congreso Nacional sobre Motivación e Instrucción. Actas, pp. 53-72.

-Pekrum, R. (1992). The Impact of Emotions on Learning and Achievement: Towards a Theory of Cognitive/Motivational Mediators. *Applied Psychology: An International Review*, 41, 4, p.359-376.

-Pintrich, P.R. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom performance. *Journal of Educational Psychology*, 82, 33-40.

11. Recomendaciones Propuesta:

-Videos:

Actitud Positiva I Y II. Jorge Duque Linares.

Audio conferencia en vivo de Jorge Duque Linares.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, Marcelo. (2009). *Particularidades de la Institución Educativa*. (En línea). Lanús, Argentina. Disponible en: <http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/368115>. Consultado el 30-11-2010.
- Almeida, Arturo. (2009) *Guía Didáctica Gestión de Talento Humano*. Editorial UTPL. Primera Edición. Loja.
- Ancizar, Manuel. (2009). *La Educación Superior*. Editorial Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.
- Blejmar, Bernardo. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Narcea.
- Bolívar, Antonio. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.), *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED. Obtenido el 30 de enero 2011, de http://www.gestionescolar.cl/articles-99961_recurso_1.pdf
- Cardona, Pablo. (2010). “La Organización del Liderazgo”. *Revista Perspectiva*. IDE. 11: 12-14
- Carod, Miguel, Correa S. Martín, (1997) *Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Janes Ilustrado*, Editores Argentina S.A., Sao Paulo Brasil.
- Castro, Carmen; Cerdas, Virginia; Marín, Adyeri; Vargas, Ileana. (2007). “Desarrollo de Modelos de Gestión Pedagógicos” (Informe Final 2007). Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional: *División de Educación para el Trabajo*.
- Certo C., Samuel, (1984) *Principio de Administración*, Nueva Editorial Interamericana, S.A. C.V., 2da. Edición.
- Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- Clark, David L. Jenson J. Theodore, (1968) *Principio de Administración Escolar*, Editorial Troquel S.A. BS. AS.
- Correa, J, Carlos. (2009) *Guía Didáctica Liderazgo, Valores y Educación*. Editorial UTPL. Primera Edición. Loja.
- Couter, Mary, Sthepen P., Robbins, (1996) *Administración*, Prentice – Hall

- Hispanoamericana S.A, 5ta. Edición.
- *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*, (1997) Edición. España-Madrid
 - En Pulso Nacional. "Percepciones de la Población costarricense sobre el sistema educativo." *Instituto de Estudios Sociales en Población*, Marzo 2006. UNA- Heredia.
 - Enguita, Mariano. (2001). *Educación en tiempos inciertos*. Madrid, España: Ediciones Morata.
 - *Gran Diccionario Enciclopédico Universo* (2001), Editora Zamora, 2da. Edición, Bogotá - Colombia.
 - Guillén, Miguel. (2006) *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*. Editorial Pearson, Madrid.
 - Hussen, T. Coord (1990) *Enciclopedia Internacional de la Educación*. Ediciones Vicens-Vives. Vol. 5. Madrid-España.
 - Jabif, Liliana. (2007). *La Docencia Universitaria bajo un Enfoque de Competencias*. Universidad Austral de Chile: Imprenta Austral.
 - Leithwood, K. (1994): "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas", *Revista de Educación*, 304 (mayo-agosto), 31-60.
 - Leithwood, K. (Ed.) (1995): *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Londres: Kluwer.
 - Leithwood, Ky Fernandez, A. (1993). "Secondary School Teachers' Commitment to Change: The Contributions of Transformational Leadership." *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*, Atlanta.
 - Ortega, P. Vallejos R. (2001) *Los valores en la Educación*. Editorial Ariel. Barcelona.
 - Pozner, Pilar. (2000). *Gestión educativa estratégica*(Módulo 2 de la serie). Buenos Aires, Argentina: IIPE/UNESCO.
 - Sergiovanni, Thomas. (1995). *Supervisión: Perspectivas Humanas*.[s.l.]: [s.n.].
 - Taylor, Federico, *Principio de Administración Científica*, Edición El Ateneo., s.l.e., s.f.e.
 - Terry, George, (2005) *Principio de Administración*, Madrid.
 - Torres, Guadalupe. (2004). "El liderazgo en la función directiva escolar." *Revista Universidad de Guadalajara*, (31). Obtenido el 3 de febrero 2011, de <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug31/opinion3.html>.

- Tünnermann, Carlos. (2007). "Los Desafíos de la Universidad en el Siglo XXI." *Lección Inaugural Primer Semestre, Universidad Nacional, Costa Rica.*
- Universidad de las Américas, (2010) *Manual de la organización.* Quito-Ecuador.
- Vargas, Ileana. (2007). "Perspectivas y Desafíos de la Administración Educativa." *III Congreso Internacional de Administración de la Educación.* Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Witaker, Patrick. (1998) *¿Cómo gestionar el cambio en contextos educativos?* España: Editorial Nancea.

10. APÉNDICES