



UNIVERSIDAD TECNICA DE PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "Gestión del liderazgo y valores en la Universidad Cristiana Latinoamericana- matriz Quito, durante el año 2011"

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

AUTOR:

Dra. Blanca Edilsa Nazamuez Eche

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Sergio Arquimides Barreno Valarezo, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Mgs. Sergio Barreno
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Blanca Edilsa Nazamuez Eche, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, Enero,31, 2012

f)
DIRECTOR

AUTORIA

Yo, **Blanca Edilsa Nazamuez Eche**, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f).....

AUTORA DE LA TESIS
C.I.: 0400879292

CESION DE DERECHOS

Yo, **Blanca Edilsa Nazamuez Eche**, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, Enero, 31, 2012

.....

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 0400879292

AGRADECIMIENTO

Con profundidad y sincera gratitud a:

Al Señor de señores y Rey de reyes, a Jesucristo.

A mi familia de manera especial a mi madre la Sra. María Eche.

A la UTPL por ayudarme a ser más.

BLANCA NAZAMUEZ

DEDICATORIA

A mi madre la Señora María Eche por su inmenso esfuerzo y tenacidad de toda una vida .

Con todo cariño

BLANCA NAZAMUEZ

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 14 de Febrero del 2011

Señor Doctor.

Vinicio Bustos

**VICERRECTOR DE LA UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA-
DIRECTOR ACADEMICO DE LA MODALIDAD PRESENCIAL.**

Presente.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me permito solicitarle de la manera más comedida, autorización para realizar unas encuestas tanto a Directivos (6), Docentes (20-25) y estudiantes (20) de la UCL- Matriz Quito, como parte del proyecto de Tesis de Grado I:

“GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA”, previo a la obtención de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Por la atención que se digne dar a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente.

Dra. Blanca E. Nazamuez E.

Bioquímica Clínica Lic.1283

Docente de la Escuela de Medicina

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS	
RESUMEN	
1. INTRODUCCION	1
2. MARCO TEORICO	4
2.1 La gestión educativa	4
2.1.1 Concepto	4
2.1.2 Importancia	11
2.1.3 Tipos de Gestión	13
2.2 Liderazgo Educativo	14
2.2.1 Concepto	14
2.2.2 Tipos	17
2.2.3 Características	18
2.3 Diferencia entre directivo y líder	19
2.4 Los valores y la educación	24
3. METODOLOGIA	31
3.1 Participantes	31
3.2 Materiales e instrumentos	34
3.3 Métodos y procedimientos	35
4. RESULTADOS	37
4.1 DIAGNOSTICO	37

4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa	37
4.1.1.1	El manual de la organización	38
4.1.1.2	El código de ética	38
4.1.1.3	El plan estratégico	39
4.1.1.4	El plan operativo anual	40
4.1.1.5	El proyecto educativo institucional	41
4.1.1.6	El Reglamento interno y otras regulaciones	41
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	44
4.1.2.1	Misión y visión	44
4.1.2.2	El organigrama	45
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	47
4.1.2.4	El clima escolar y convivencia con valores	47
4.1.2.4.1	Dimensión pedagógica curricular y valores	47
4.1.2.4.2	Dimensión organizativa operacional y valores	47
4.1.2.4.3	Dimensión administrativa y financiera y valores	50
4.1.2.4.4	Dimensión comunitaria y valores	52
4.1.3	Análisis FODA	53
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades	53
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	54
4.1.3.3	Matriz FODA	57
4.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	59
4.2.1	De los directivos	59
4.2.2	De los profesores	67
4.2.3	De los estudiantes	69
5.	Discusión	73
6.	Conclusiones Y Recomendaciones Generales	78
7.	Propuesta De Mejora	80
8.	Bibliografía	88
9.	Apéndices	91
	Apéndice A.- Formato de Encuesta a Directivos	91
	Apéndice B.- Formato de Encuesta a Docentes	96

Apéndice C.- Formato de Encuesta a Estudiantes	98
Apéndice D.- formato de Entrevista a Directivos	100
Apéndice E.- Trabajo estadístico sobre el sistema educativo en el Ecuador 2000	101

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla N1. Los diferentes tipos de poder.	21
Tabla N2. Qué papel juega la libertad en la influencia sobre otros. Potestad vs autoridad	23
Tabla N3. Como se gana y se pierde la autoridad?	24
Tabla N4. Características de la cultura organizacional	29
Tabla N5. Personal Directivo de la UCL – Matriz Quito clasificado por sexo y edad.	32
Tabla N6.- Personal docente de la UCL – Matriz Quito por sexo y edad.	32
Tabla N7.- Personal administrativo y de servicios de la UCL – Matriz Quito por sexo y edad.	33
Tabla N8.- Estudiantes de la UCL – Matriz Quito por sexo y edad.	33
Tabla N 9. Talento Humano.	38
Tabla 10. Forma De Organización De Los Equipos De Trabajo En El Centro Educativo.	59
Tabla 11. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.	60
Tabla 12. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.	60
Tabla 13. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.	61
Tabla 14. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	61
Tabla 15. La administración y liderazgo del centro educativo promueve.	62

Tabla 16. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.	62
Tabla 17. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa.	63
Tabla 18. Organismos que integran la institución.	64
Tabla 19. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	64
Tabla 20. Los departamentos didácticos y sus acciones.	65
Tabla 21. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	66
Tabla 22. Material de planificación educativa.	67
Tabla N 23. Resultados de la encuesta a docentes.	67
Tabla 24 Resultados de la encuesta a estudiantes.	70
Tabla 25 Resultados de la entrevista a Directivos	71
Tabla 26 Matriz de Problemáticas.	72

RESUMEN

La Universidad Cristiana Latinoamericana –Matriz Quito, en la evaluación realizada por el CONEA- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador en año 2009, fue ubicada en la categoría E. Surge de esta realidad la necesidad de identificar cual (les) son las causas para este deficiente desempeño institucional.

Al finalizar el estudio se encontraron varias oportunidades de mejora como la falta de sociabilización de los instrumentos de gestión, toma de decisiones individuales, no hay instrumentos de gestión como la reingeniería o administración por procesos y no hay un mecanismo de retroalimentación formal y sistemático con los estudiantes.

La propuesta de mejora en el modelo de gestión, liderazgo y valores en la UCL- Quito, es la implementación de un sistema de gestión de calidad educativo, que maneje los hallazgos de la investigación como oportunidades de mejora, que identifique la raíz de la problemática y determine un plan de acción con responsables, acciones y tiempos a cumplir para eliminar las causas de las no conformidades.

1. INTRODUCCION

El presente trabajo analiza los fundamentos teóricos más relevantes sobre la gestión, liderazgo y vivencia de valores en la Universidad Cristiana Latinoamericana, Matriz –Quito. Es necesario mencionar que éste es el primer trabajo de investigación de gestión curricular y valores que se realiza en la institución, pues durante los 10 años de vida institucional no se han registrado formalmente ninguna investigación de ésta índole.

Investigaciones gubernamentales sobre la Gestión Curricular y valores en Instituciones de Educación Superior Privadas y Estatales en el Ecuador no se registran. Pero en los últimos tres años a nivel nacional se viene dando un proceso de cambio radical en el sistema educativo superior, donde las exigencias por sistemas de calidad educativa se vuelven cada vez más exigentes, ejemplo de ello son los criterios e indicadores para la ejecución del Mandato 14 en las Universidades y Escuelas Politécnicas emitido en Mayo del 2009, que demanda promover cambios, innovar estructuras y trabajar para alcanzar y exceder las expectativas generadas por las autoridades del país y la sociedad en general.

La investigación sobre el Liderazgo y valores de la Institución Educativa es de suma importancia porque es el liderazgo el que establece la unidad de propósito y orientación de una organización que permite crear un ambiente interno donde los colaboradores se involucren totalmente en el logro de los objetivos institucionales. Cuando hablamos de Educación, hablamos de valores, porque la educación o es en valores o no es tal, Estas son dos de las muchas razones que se podría mencionar para describir la importancia de

esta investigación. “Lo que no se mide no se puede mejorar” , es un principio de calidad, ésta es otra razón importante para ejecutar esta investigación, para beneficio personal, institucional y de la sociedad en general.

La factibilidad de la propuesta se da en primer lugar por disposición, actitud e interés de las autoridades al involucrarse en este proceso de transformación educativa para responder a las exigencias de los cambios locales y nacionales referidos a la educación de calidad. También se contó con el apoyo de los docentes y estudiantes quienes facilitaron el proceso de la investigación. En lo que respecta a los recursos y medios no hubo ningún contratiempo, por tratarse de una muestra de la población total, el costo no es ningún limitante para la investigación. Las encuestas a padres de familia no se realizaron por tratarse de institución de nivel superior.

En el objetivo general se propone, analizar la gestión en liderazgo y valores personales e institucionales de la Universidad Cristiana Latinoamericana.

Dentro de los objetivos específicos que persigue la investigación se encuentran los siguientes:

Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo y valores de la UCL- Matriz Quito.

Medir el nivel de desempeño en la gestión, liderazgo y vivencia de valores institucionales de los directivos y docentes de la UCL- Matriz Quito.

Seleccionar, procesar y presentar información sobre la gestión, liderazgo y valores de la UCL –Matriz Quito.

Definir acciones, responsables y plazos para poder tomar acciones correctivas frente a los hallazgos encontrados, y al hacerlo estaremos ayudando a la transformación y cambio necesarios en la institución.

Luego de la investigación podemos concluir que la institución cuenta con una estructura orgánica funcional institucional muy bien definida que posee sus procedimientos “documentados” pero que deben ser sociabilizados en todos los niveles de la organización.

Existen oportunidades de mejora en el ámbito de la toma de decisiones grupales en todos los niveles jerárquicos, además debería implementarse un sistema de gestión de calidad en base a la administración por procesos y establecer de una comunicación formal, sistemática y periódica con los estudiantes acerca de sus requerimientos.

2. MARCO TEORICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto

De acuerdo con la Norma Internacional ISO 9000: 2005 Fundamentos y Vocabulario, Gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Se considera la Gestión educativa como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas administrativas y pedagógicas, su ejecución y evaluación. La gestión educativa no es el nuevo nombre para la administración ni para la planificación, es un nuevo estilo de vida institucional basado en un enfoque en procesos, en el que se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad educativa, para aumentar la satisfacción de los clientes.

En las instituciones educativas se identifican cinco tipos de clientes: externos: estudiantes, padres de familia, el Estado Ecuatoriano, la comunidad y los proveedores; internos: empleados y docentes. Cuando hablamos eficacia de la institución educativa nos referimos a “extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”, que para nuestro caso es el aprendizaje.

A continuación se menciona lo que internacionalmente se considera los fundamentos para una gestión de la calidad “educativa” exitosa (Norma ISO 9001:2008: vi)

Principios de gestión de la calidad

a) Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes. Los beneficios claves de vivir este principio son, según (Valenzuela, 2008: 244).

Mayores ingresos y dominio del mercado obtenido mediante respuestas flexibles y rápidas a las oportunidades del mercado.

Mayor efectividad en el uso de los recursos de la organización para aumentar la satisfacción del cliente.

Mayor lealtad en el cliente, lo que lleva a reiterar la solicitud del servicio.

La aplicación del principio del enfoque en el cliente comúnmente conduce a:

Investigar y entender las necesidades y expectativas del cliente.

Asegurar que los objetivos de la organización están ligados a las necesidades y expectativas del cliente.

Comunicar las necesidades y expectativas del cliente en la organización.

Medir la satisfacción del cliente y actuar con basen en los resultados.

Administrar sistemáticamente las relaciones con el cliente.

Asegurar un balance apropiado entre la satisfacción del cliente y los intereses de otras personas interesadas (dueños, empleados, proveedores, comunidades y sociedad en general).

b) Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Los beneficios claves de vivir este principio son, según (Valenzuela, 2008: 244):

La gente entenderá y estará motivada por los objetivos y metas de la organización.

Las actividades se evalúan, alinean y realizan de manera uniforme.

Será mínima la mala comunicación entre los distintos niveles de la organización.

c) Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Los beneficios claves de vivir este principio son, según (Valenzuela, 2008: 245):

Gente motivada, comprometida y participativa en la organización.

Innovación y creatividad en futuros objetivos de la organización.

Gente responsable por su desempeño y entusiasta por participar y contribuir en el mejoramiento continuo.

d) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (Ver Fig. 1).

Los beneficios claves de vivir este principio son, según (Valenzuela, 2008: 244):

Menores costos y ciclos más cortos de tiempo mediante el efectivo de recursos. Resultados mejorados, consistentes y predecibles. Oportunidades de mejoramiento enfocadas y en orden de prioridad.

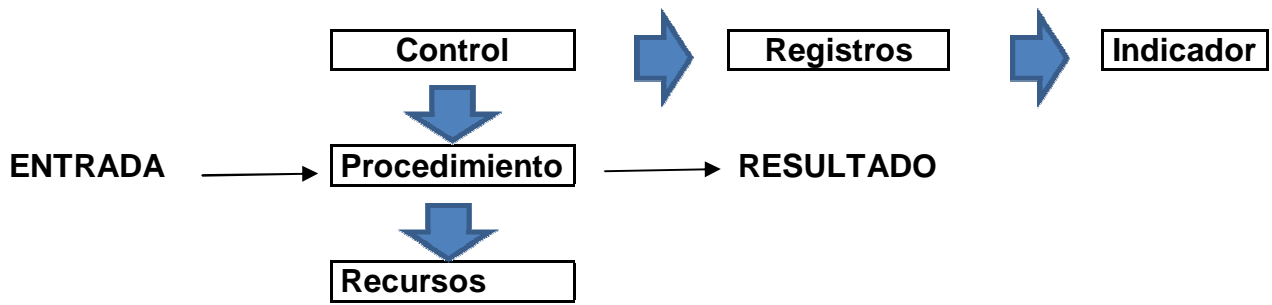
Para vivir este principio se necesita comprender que:

Toda actividad se hace por un proceso.

Todo proceso ha de tener su control.

Todo control ha de tener indicadores.

Fig.1 Enfoque en procesos.



Fuente: Gestión de Calidad. Mazziota Daniel.

e) Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. (Ver fig. 2)

Los beneficios claves de vivir este principio son, según (Valenzuela, 2008: 245):

Integración y alineación de los procesos óptimos para alcanzar los resultados deseados.

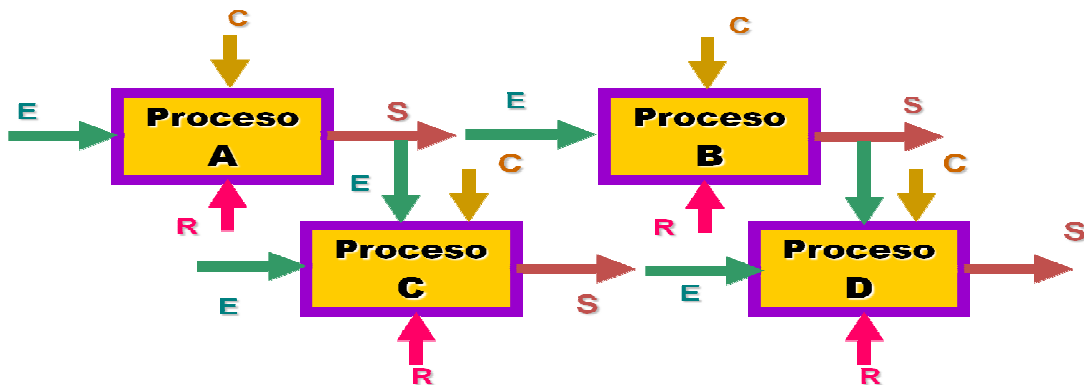
Habilidad para enfocar los esfuerzos en los procesos clave.

Proveer de confianza a las partes interesadas sobre la consistencia, efectividad y eficiencia de la organización.

f) Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Según la ISO 9000:2005- Vocabulario y definiciones- la mejora continua se define como una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Fig. 2 Enfoque sistémico para la calidad.



Fuente: Mazziota Daniel Gestión de la Calidad. 2005

El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de hallazgos de la auditoría, conclusiones de la auditoría, análisis de los datos, revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva. Beneficios clave:

Ventajas en el desempeño a través de capacidades organizacionales mejoradas. Alineación de las actividades de mejora en todos los niveles acorde con la estrategia de la organización. Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Las mediciones proporcionan los datos de los controles y estos datos por si mismo o mediante la concepción y aplicación de un algoritmo, se constituyen en los indicadores de calidad cuantitativos.

Esta cultura implica prevenir y actuar desde la calma, desde la reflexión y desde el rigor profesional. Justo lo contrario a la práctica más habitual de lo que debería, de poner remiendos allá donde y conforme aparezcan los problemas. Es un símil prevenir los incendios en lugar de tener que apagarlos.

Para dar cumplimiento con este principio de calidad (educativa) necesitamos de indicadores, que son la información elegida, asociada a un fenómeno, destinado a observar periódicamente su evolución con respecto a objetivos periódicamente definidos”.

No hay calidad sin mediciones. También podemos decir que un indicador de calidad, es una variable que describe un elemento de situación o una evolución desde el punto de vista cuantitativo.

Permiten:

Conocer el nivel inicial de calidad del proceso.

Determinar los objetivos de modo cuantitativo.

Monitorizar el cambio o mantenimiento de resultados.

Verificar que se alcanzan los objetivos.

Además es la referencia de la mejora, toda mejora se basa en datos cuantitativos.

De aquí la importancia de la cultura de medición: no hay calidad sin mediciones. De aquí que los indicadores sean imprescindibles, según Mazziota Daniel ,2005: pp 175.

La existencia y repetición de una información o dato numérico es pues necesaria para que ese dato cuantitativo se le pueda calificar de indicador.

Las características de un indicador son:

Simple y aceptable, operativo, creíble, fácil de elaborar, recoger, calcular y comprendido por todos.

Válido, pertinente.

Fiable (medición precisa y reproducible)

Sensible y específico.

Expresión clara de resultados.

Definidas por el personal implicado y de otras áreas relacionadas.

Beneficios clave:

Decisiones informadas.

Incremento en la habilidad de demostrar la efectividad de decisiones pasadas por medio de referencias a documentación de hechos.

Aumento en la habilidad de revisar, desafiar y cambiar opiniones y decisiones.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los beneficios claves de vivir este principio son, según (Valenzuela, 2008: 247):

Aumento de la habilidad de crear valor para ambas partes.

Flexibilidad y velocidad en respuestas coordinadas para responder al mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.

Optimización de costos y de recursos.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad.

En el siguiente diagrama se resume los resultados esperados luego de implementar un Sistema de gestión de Calidad en una institución educativa. (Ver fig 3)

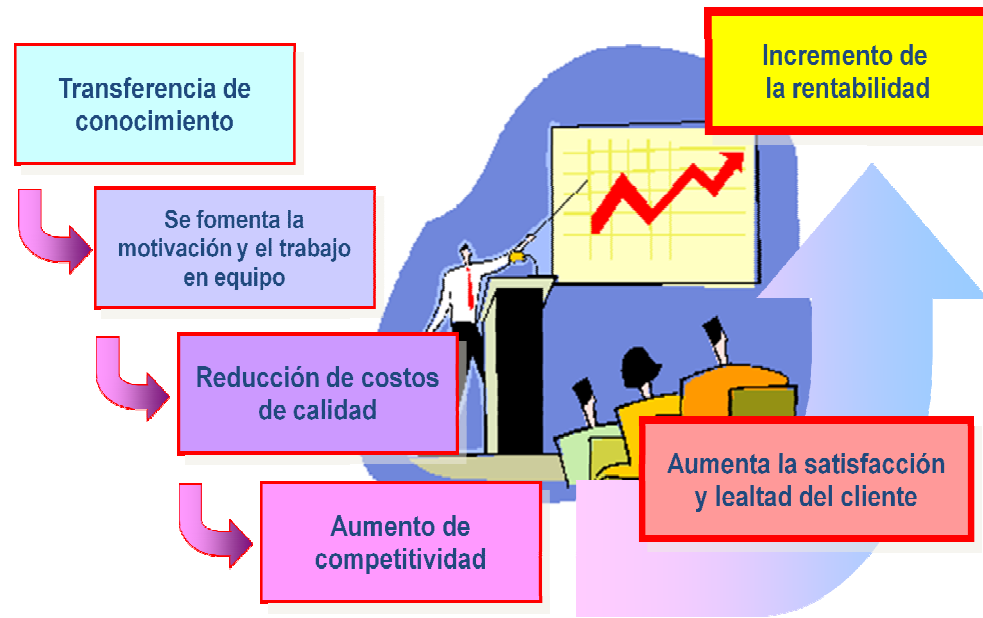


Fig. 3 Resultados de la implementación de los principios de la calidad.

2.1.2. Importancia

Para poder entender toda la dimensión y relevancia de la Gestión Educativa deberíamos responder a los siguientes planteamientos: Cuál es la responsabilidad social de un centro educativo?, A quién debe responder de sus acciones el centro educativo?, Que responsabilidad tienen los centros educativos frente a los cambios sociales que se están viviendo?.

En resumen podríamos decir que “educar para la vida”, a partir de un desarrollo armónico de la personalidad (Marcela Chavarría Olarte, 2004: pp 23), a partir del desarrollo en cada discente de las cuatro mega tendencias que han sido reconocidas por la UNESCO:

Aprender a aprender (conocimientos)

Aprender a hacer (habilidades)

Aprender a ser (actitudes- valores y virtudes)

Aprender a convivir (relaciones humanas).

La Gestión Educativa de Calidad, refleja un conjunto de valores (Marcela Chavarría Olarte, 2004: pp 24), que entre otras cosas se caracteriza por:

Ser sólido en valores. Relacionar lo cambiante de cada ambiente con lo permanente de cada valor”. Un modelo educativo que, a partir de ideas que reflejen verdad y actos que den ejemplo de Bien, conduzca al desarrollo integral.

Propiciar el desarrollo integral. El perfeccionamiento de todas las áreas de la personalidad.

Formar la conciencia moral. La capacidad de pensar y de decidir sobre la propia vida, lo cual implica necesariamente una educación en y para la libertad.

Educar en y para la libertad. Preparar al educando para asumir su propia vida con responsabilidad, para bien propio y ajeno.

Ser democrático. Hacer de la educación un factor de equidad y justicia social, que brinde igualdad de oportunidades para todos los sectores de la sociedad. Esto supone, entre otras cosas, que la escuela sea una institución de vanguardia.

Escolaridad de vanguardia. Para aportar al educando lo más nuevo y lo mejor, para encauzarlo a convertirse en un forjador del futuro.

Formar forjadores del futuro. Como afirma Gerardo Castillo, la sociedad actual y al parecer también la futura, principalmente se caracteriza por el cambio y uno de los principales factores de cambio social es la tecnología.

2.1.3. Tipos de Gestión

Gestión directiva. Tiene que ver con la planificación, programación, implementación, control, reorientación y evaluación de la acción. Implica responsabilidad en la toma de decisiones de impacto institucional.

Gestión pedagógica. Tiene que ver con la planificación, programación e implementación de la enseñanza, reorientación y evaluación del aprendizaje. Implica responsabilidad de las decisiones en la formación y educación. Sin embargo tanto la gestión directiva como la pedagógica, tienen un rol paralelo a la gestión educativa en la cual se comprometen todos los actores institucionales, para en consenso definir el tipo y la calidad de los servicios educativos que se ofertan de acuerdo a las demandas de la comunidad.

Gestión educativa. Para forjar una nación de triunfadores se requiere una Gestión educativa donde quién lidere y sus dirigidos asuman el reto de cambiar su manera de pensar y luego el de niños y adolescentes, con quien compartan sus ideas y su forma de actuar, por pensamientos, sentimientos y

actitudes que inspiren creencias firmes positivas sobre el futuro personal y colectivo.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Liderazgo. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.

M.B.Bass (1990) define el liderazgo como “interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”.

Líder (Del inglés leader, guía). Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva.

El profesor Rafael Alvira en una intervención oral sobre el Líder cita: “Es aquella persona que conduce a otras en libertad”. En definitiva, quién consigue la libre adhesión de otros, y en sus motivaciones y en su comportamiento. Se ha encontrado algunos rasgos de la personalidad que

incrementan la probabilidad de convertirse en líder, aunque ninguno de ellos garantiza que se dé esta cualidad. Entre estos rasgos destacan, por la frecuencia de su aparición en las investigaciones, la inteligencia y conocimiento del trabajo (en el plano técnico), la confianza en sí mismo, el deseo de dirigir y la ambición (en el plano psico-afectivo) y la honestidad e integridad (en el plano ético). El Dr. Carlos Enrique Correa, describe con mucha objetividad las características de un auténtico líder:

Capacidad dialógica. El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no sólo de oír) a los demás, aún sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos. Se siente éticamente responsable del grupo. Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y, al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Esta siempre allí presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta.

Genera credibilidad. La credibilidad crea la fe y la confianza. No puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y mucho menos, en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que en sus palabras.

Inteligencia emocional. Habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propias y ajenas. El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores. Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Sabe lo que puede hacer y lo hace

bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades, trata de superarlas.

No pierde de vista el objetivo. Sabe a dónde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que, sin embargo, se le presenta poca atención.

Sabe proponerse metas alcanzables. No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para la toma de decisiones. Paralelamente, sabe planear acciones para conseguir esas metas.

Lealtad. Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va ser engañado.

Es innovador. Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.

Flexibilidad. Para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.

Bien informado. Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones. Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera.

2.2.2. Tipos

Dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado enfoques relacionales del liderazgo, se considera a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación. Cabe distinguir tres grandes enfoques.

1.-El liderazgo transaccional. Se define como una relación de influencia entendida como intercambio (do ut des) en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

2.-El liderazgo transformacional. Se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

3.- El liderazgo servidor. Que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

2.2.3. Características

Otro aspecto cuando se trata del estudio del liderazgo, es el referente a los “estilos de liderazgo”. Carlos Enrique Correa (2010), cita que:

1.- El líder autócrata. Asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos sólo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.

2.- El líder participativo. Considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permiten asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

3.- El líder de rienda suelta o liberal. Deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. “Dejar hacer dejar pasar”, es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es “no meterse con nadie para que nadie me moleste”. En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen “lo que les da la gana”. Se deriva en situaciones caóticas y/o en gobiernos autocráticos.

2.3. Diferencias entre Directivo y Líder

La potestad constituye “la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas”. Como dice Pérez-López (1998), “la potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona (aquella que tiene la potestad) posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiado o castigado) sus mandatos”. En este concepto clásico se incorporan explícitamente el poder de recompensa y el poder coercitivo además del poder legítimo, que es el que propiamente confiere la potestad. La persona que posee un cargo en la organización, sea en el nivel que sea, tiene capacidad formal para mandar, tiene potestad.

Un segundo modo de influir en las acciones de los demás es la denominada tradicionalmente auctoritas. A diferencia de la potestad, la autoridad se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de aquellas órdenes que formula la persona que tiene potestad que tiene el mando. Sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción de ningún tipo sobre sus subordinados. Parece evidente, la autoridad tiene que ver con las fuentes de poder expuestas por French y Raven, es decir con el poder experto y con el poder de referencia o carismático.

Para que se dé la autoridad, más allá de la potestad, es necesaria la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado (poder experto) y la confianza en las intenciones y acciones (poder de referencia).

Como dice Pérez-López, “la calidad de un directivo depende de la “cantidad” de potestad que necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas. Si tiene poca autoridad, nadie atenderá sus mandatos, a menos que tenga una gran potestad”. Si goza de gran autoridad, no necesitará ejercer continuamente la potestad para que sus mandatos sean aceptados.

La distinción entre potestad y autoridad permite entender mejor la definición de las fuentes de poder de French y Raven. El poder experto y el de referencia se apoyan en la confianza en quién manda no en su capacidad de castigar o premiar. Se obedece libremente, sin mediar coacción. En este sentido, la dimensión ética del ser humano, su condición de ser libre y responsable, es la que lleva a que en la dirección de personas, no todo pueda ser órdenes que han de ser obedecidas automáticamente.

Se recomienda ver la Tabla N1, que refleja gráficamente cuáles son las razones de convergencia entre la explicación de French y Raven (1959) y la de Perez-López. El poder de experto y referencia se mueven en el plano del libre albedrío del subordinado, no son exigibles.

La tabla N1. recoge además el grado de libertad que se exige de los subordinados para obedecer a quién dirige. La influencia que genera la potestad es algo debido. La persona que obedece no tiene más remedio que hacerlo, en cambio la autoridad supone mayor grado de libertad por parte del que es influido. Esta aclaración permite explicar que personas sin potestad, sin un poder reconocido, sean capaces de influir en el comportamiento libre de terceros, fruto de su autoridad.

Tabla N1.

LOS DIFERENTES TIPOS DE PODER.

Tipo de poder	Fuentes de poder
De recompensa	Relacionado con la capacidad de premiar.
Coercitivo	Relacionado con la capacidad de premiar
Legítimo	Asociado al cargo que ocupa (autoridad legítima)
Experto	Relacionado con el saber y saber hacer (experiencia y talento)
De referencia o carismático	Basado en la admiración (atractivo, carisma)

Fuente: Ética en las organizaciones. Guillén Parra Manuel.2008, pp 40

Por último, es de justicia aclarar que el profesor Pérez-López (1991) considera una dimensión del trabajo profesional que no fue considerada de modo explícito por el profesor Andrews(1969). A los aspectos científico-técnicos y éticos, a los que se ha hecho referencia, hay que añadir los psicoafectivos, que también se encuentran presentes en el trabajo en las organizaciones y en las relaciones dirección-subordinación. Se trata de una concepción tridimensional que mejora el binomio inicial del trabajo, al incorporar al ámbito de lo profesional la inteligencia emocional, aspecto tan citado desde el conocido trabajo del profesor Goleman (1994). El buen profesional lo es cuando trabaja con competencia técnica, ética y también emocional.

Si la autoridad constituye un modo de influir en el comportamiento de otros, la cuestión que surge entonces es, cómo se gana autoridad? Y, como se

pierde autoridad?. Estas preguntas son claves y cualquiera que ha tenido que ocupar un cargo de responsabilidad se habrá debido enfrentar de un modo u otro a ellas. Porque algunos directores son obedecidos con delicadeza y prontitud, mientras que otros son esquivados? Por qué la relación de confianza entre jefe y subordinado está en permanente revisión, para bien o para mal? Por qué hay directivos a los que se teme y otros a los que se admira? Como reconstruir la confianza?. Tiene esto relación con la dimensión ética del trabajo directivo?

Apoyarse en la autoridad, frente al recurso de la potestad, supone en muchos casos un ahorro en costes de seguimiento y control. Pero, sobre todo, más allá del análisis coste beneficio, autoridad y confianza son inseparables. La autoridad está basada en la confianza en quién manda, y en su modo de ejercer el mando. Cuando existe autoridad, sobran muchas explicaciones. Apoyarse en la confianza es el mejor camino para seguir construyendo confianza.

Las relaciones jefe-subordinado no son estáticas, están en permanente dinamismo. Con el uso de la potestad, que es lo propio del que manda, se puede ganar o perder autoridad. Como se verá a continuación, la dimensión ética, es clave para entender estos dinamismos.(Ver Tabla N3)

Tabla N2

**QUÉ PAPEL JUEGA LA LIBERTAD EN LA INFLUENCIA SOBRE OTROS.
POTESTAD vs AUTORIDAD.**

Fuente	Bases para la influencia	Ejercicio de la dirección	Dimensión del trabajo más afectada	Algunas prácticas directivas
POTESTAD		MODOS DE EJERCER LA POTESTAD	<u>Científico-técnica</u>	
	De recompensa	Recompensando		Sistemas de reconocimiento y recompensa
				Dotación y asignación de recursos
				Fijación de objetivos y metas
	Coercitivo	Castigando		Formación
				Sistemas de evaluación
				Sistema de remuneración
	Legítimo	Mandando		Códigos de conducta
				Asignación de tareas
				Supervisión y control directos
				Normas de obligado cumplimiento
				Procedimientos y rutinas formalizadas
				Sistemas de información- decisión
AUTORIDAD	Experto	Logro de la libre	Científico-técnica	Logro de resultados (eficacia)
		adhesión de los		Reducción de costes (eficiencia)
		Subordinados		
	Carismático	ante la persona y	Psico-afectiva	Generación de conocimientos (aprendizaje)
		actuación de la		Creación de clima de trabajo amable
		Dirección		
	De referencia			Etica

Fuente: Ética en las organizaciones. Guillén Parra Manuel.2008, pp 42

Tabla N3

COMO SE GANA Y SE PIERDE LA AUTORIDAD?

Repercusiones sobre la autoridad	Modos de ejercer la potestad y como son percibidos
Se gana autoridad	Haciendo un uso correcto de la potestad en sentido científico-técnico. Haciendo un uso correcto de la potestad en sentido psico-afectivo. Haciendo un uso correcto de la potestad en sentido ético.
Se pierde autoridad	Si no se usa la potestad cuando debe usarse. Cuando se hace uso inútil de la potestad. Cuando se hace uso impertinente de la potestad. Cuando se hace uso injusto de la potestad.

Fuente: Ética en las organizaciones. Guillén Parra Manuel.2008, pp 46

2.4. Los valores y la educación

Al hablar de valores hemos de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: el bien, la norma y la virtud. El término ética procede precisamente de la voz griega “ethos”, que significa uso o costumbre. Aquí se utilizará indistintamente como sinónimo de moral, cuyo origen es el término latino “mos-moris”, algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre.

El bien se presenta como aquello a lo que todos aspiramos (en sus diversas manifestaciones) y para lograrlo descubrimos los modos más o menos correctos, las normas de actuación que sirven de guía, como las instrucciones de uso o el mapa de carreteras que ayudan a que se logre llegar al fin propuesto. Pero no basta saber que es lo bueno y cómo lograrlo, hay que obrar en la práctica y ahí es donde aparece el concepto de virtud.

La justicia es un bien humano, pues hace mejor persona a quién lo posee. Cuando esto es descubierto por la razón, surge la necesidad de buscarla como norma de conducta, se descubre la necesidad de actuar dando a cada uno lo que le corresponde, con justicia, sin arbitrariedades. Pero el conocimiento de la norma ética, en cuanto bien para la persona y la sociedad, no se convierte en una realidad hasta que no es puesto en práctica. Sólo cuando se pone en práctica de modo habitual la norma ética de la justicia, se puede hablar de que una persona es justa, que posee esta virtud.

Desde una perspectiva pedagógica podemos decir que- de un modo u otro- en todas las épocas se ha hablado de valores. Sin embargo, difícilmente logramos ponernos de acuerdo sobre que son y cuáles son éstos, pues lo cierto es que a lo largo de la historia todos los pueblos han considerado valiosos sus descubrimientos, sus costumbres, su arte, su religión, su forma de vida, etc. En que se nota que una persona, una familia o un pueblo, “tiene valores? Los valores se notan, entre otras cosas, cuando:

Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.

Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.

Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.

Se busca la paz y el progreso del grupo.

Se reconoce la existencia de un Ser Supremo.

Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.

Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.

Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.

Se favorece la contemplación y expresión artística.

Todo esto tiene algo en común: es para el bien de las personas, de la familia, del grupo social, según Chavarría Olarte Marcela, 2007: pp 58.

Por lo tanto, el valor se identifica con el bien en algún sentido. Así pues, es valioso lo que es bueno, lo que es para el bien de algo o de alguien.

En este sentido, lo que es para el bien de la persona es aquello que la perfecciona, que le mejora en algo (en su salud, en sus relaciones humanas, en sus sentimientos, etc).

Por ello, pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre.

Todo ser, sabemos está compuesto por sustancia y accidentes. La sustancia hace referencia a su esencia y los accidentes a rasgos particulares de su existencia. Partiendo de lo anterior, los valores son el ser; están en él como rasgos que trascienden el ser mismo; son propiedades del ser.

El bien, la verdad y la belleza son, entonces, propiedades trascendentales del ser. De este modo, el ser del hombre se expresa de diferentes formas, en

esferas de valor, es decir en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo más corpóreo (o material) hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobrenatural.

Ahora bien, estas esferas de valor poseen ciertas características fundamentales, según cita Chavarría Olarte Marcela, 2007: pp 60.

1.- Son armonizables. Se enlazan unos valores con otros integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona. Coexisten en el proceso de perfeccionamiento humano, siendo posible un equilibrio entre ellos, no se dan aisladamente, ni es preciso renunciar a unos para desarrollar a otros.

2.- Son inagotables. La cima de cada esfera de valor es infinita, no tiene límite. Los valores nunca se acaban. Cualquier persona u objeto valioso en algún sentido puede serlo más. El hombre es un ser perfectible no perfecto.

3.- Son objetivables. Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretos; pueden conocerse.

4.- Son universales. Son, independientemente de que sean o no captados. Son asequibles a todo hombre, y valen para todos (aunque algunos sujetos no los reconozcan).

5.- Son jerarquizables. Entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre. Esto último es- pedagógicamente hablando- el

criterio que hace objetiva la jerarquización, ya que algunos valores perfeccionan más la parte corporal del ser humano, mientras que otros perfeccionan más el espíritu, y otros más lo perfeccionan integralmente.

La coexistencia del bien y del mal, la verdad y el error, el amor y el odio, etc, es una constante en la vida humana. Es precisamente el conjunto de valores y disvalores lo que integra la cultura en cada persona y en cada grupo social. Se define como cultura al “conjunto de estructuras y manifestaciones sociales, religiosas, intelectuales, etc, de una sociedad”. Esto nos indica que la cultura está integrada por las distintas esferas de valor, que en cada persona (cultura personal) y en cada grupo (cultura social) tiene sus propias adquisiciones, construcciones y manifestaciones. Pero la cultura, como el hombre mismo, es perfectible no perfecta.

Cultura organizacional. Está configurada por el “conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros. (Ver Tabla N4)

Tabla N4.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Características	Débil	Fuerte
Autonomía individual	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
Estructura	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y Procedimientos debidamente formalizados.	Puestos de trabajos flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
Apoyo	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
Recompensa y desempeño	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
Tolerancia al conflicto	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Tolerancia al riesgo	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador.	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal.

Fuente: Ética en las organizaciones. Guillén Parra Manuel.2008, pp 46

Se pudiera decir que cultura organizacional es la personalidad de una organización. Se refiere a las normas, los valores que practican los individuos de una organización. Una cultura organizacional puede ser: débil o fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que debería de cambiar. Ver Tabla 3.

Valores y virtudes. Los términos valor y virtud suelen confundirse, pues los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes se alimentan de valores. Las virtudes son” hábitos operativos buenos”, es decir, manifestaciones regulares de la conducta humana que tienden o aspiran al bien. Chavarría Olarte Marcela, 2007: pp 66.

Como nos explica López de Llergo, “la palabra virtud proviene del vocablo latino virtus: de vir, varón y vis, fuerza. Encierra la idea de fuerza y vigor. Proviene también del vocablo griego areté, que expresa la idea de perfección, mérito o cualidad”. Las virtudes son, entonces, hábitos de conducta humana que apuntan a la perfección y que supone fuerza y vigor para gestarse y para mantenerse. Considerando todo esto desde el punto de vista pedagógico, podemos decir que los valores son la meta (el fin objetivo de los mismos) y las virtudes son medios operativos a la vez que sucesivos logros en el gradual proceso de hacerlos propios. Son valores, la verdad, el amor, el bien, el poder; son virtudes que hacia ellos apuntan: la sinceridad, la amistad, la honestidad y la justicia.

Los valores y la educación. Para los educadores (padres y profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por “educación en valores”, no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios:

1.- El ejemplo de los educadores. Con el fin de ser reflejo vivo (aunque imperfecto naturalmente) de los valores en los que se desea formar.

2.-La convicción vs la imposición. Como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.

3.- La formación de la voluntad. Como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral del hombre como finalidad última y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la CIMA de cada una de las esferas de valor.

3. METODOLOGIA

La Universidad Cristiana Latinoamericana UCL – Matriz Quito es una institución de derecho privado con finalidad social y pública, sin fines de lucro, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio propio.

3.1. Participantes

La población de estudio estará conformada por directivos, docentes, y estudiantes de la de la Universidad Cristiana Latinoamericana – Matriz Quito.

Tabla N5

PERSONAL DIRECTIVO UCL-MATRIZ CLASIFICADO POR SEXO Y EDAD.

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
30 – 40	0	0	0	0
41 – 50	1	25	0	0
51 – 60	1	25	0	0
60 - 70	2	50	0	0
TOTAL	4	100	0	0

FUENTE: Dep. Contabilidad 2011

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E

No hay equidad de género a nivel de personal directivo de la Universidad, 100% de varones al frente de la Dirección de la Institución. Contrario a lo que sucede en el ámbito público, en que hay más mujeres 0,29% frente al 0,20% de hombres en cargos administrativos. (Ver apéndice E).

Tabla N6**PERSONAL DOCENTE UCL – MATRIZ QUITO POR SEXO Y EDAD.**

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
30 – 40	7	6	6	3
41 – 50	70	60	173	82
51 – 60	35	30	26	12
60 - 70	4	3	5	2
TOTAL	116 (36%)	100	210 (64%)	100%

FUENTE: Dep. Contabilidad al 2011

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

En lo referente al Personal Docente existe un mayor porcentaje 64,4% de mujeres. Se puede observar que la edad promedio en hombres y mujeres caen en el rango de 41- 50 años.

Tabla N7**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS UCL – MATRIZ QUITO POR SEXO Y EDAD.**

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
30 – 40	5	9	7	21
41 - 50	31	57	23	68
51 - 60	16	30	3	9
60 - 70	2	4	1	3
TOTAL	54 (61%)	100%	34 (39%)	100%

FUENTE: Dep. Contabilidad al 2011

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

En el personal administrativo y de servicio se observa una proporción mayor de sexo masculino, la mayoría de colaboradores tienen un promedio de edad que oscila entre los 41-50 años.

Tabla N8

ESTUDIANTES DE LA UCL – MATRIZ QUITO POR SEXO Y EDAD.

Sexo	Frecuencia	%	Edad promedio
FEMENINO	984	58	23
MASCULINO	714	42	27
TOTAL	1698	100	25

FUENTE: Dep. Contabilidad e Informática 2011

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E

El universo de estudiantes de la UCL- Matriz Quito, se puede observar una frecuencia mayor de mujeres 58%, frente a un 42% de varones. Las más jóvenes son las mujeres con un promedio de 23 años.

3.2. Materiales e instrumentos de investigación.

La Encuesta

Las encuestas se realizaron previa autorización escrita del Vicerrector de la Institución, que es el Coordinador académico. Los directivos, docentes y estudiantes fueron debidamente informados sobre el objetivo y la legalidad de esta investigación. Adicionalmente la

confidencialidad y anonimato de la información dada se garantizó en todo momento. El objetivo de la entrevista a los directivos fue medir como se lidera el trabajo educativo dentro de la institución, tomando en consideración principalmente como se toma las decisiones, el conocimiento de las herramientas de gestión, entre otros. La entrevista a los docentes básicamente se centró en medir la percepción sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en el centro educativo. Finalmente los estudiantes fueron entrevistados para medir el desempeño educativo de la institución, los docentes y el ambiente escolar que se vive día a día.

Proceso de la encuesta.

Determinación de los objetivos específicos, para el presente trabajo el análisis del modelo de gestión, liderazgo y valores de la UCL-Quito.

Selección del tipo de encuesta, este ítems ya estuvo preestablecido (ver anexos 1,2,3,4).

No se realizó un muestreo piloto del cuestionario.

La aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas) se realizó sin ningún inconveniente.

La evaluación de la muestra recogida, ver tablas adjuntas en metodología, literal 3.1

La Entrevista.

Se realizaron seis entrevistas a directivos, dentro de la estructura de la entrevista constaban siete preguntas abiertas y una pregunta cerrada.

Como en el caso de las encuestas se garantizó la confidencialidad y anonimato de la información dada por los participantes. Para esta entrevista se utilizó un formato y preguntas prediseñadas. Los resultados de la entrevista se presentan en la Tabla Resultados de la entrevista a Directivos.

3.3.Método y procedimiento

Métodos

Con el propósito de cumplir con los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación sobre la gestión, liderazgo y valores de la UCL - Quito, es pertinente la utilización de los siguientes métodos:

Descriptivo, cuya implementación permitirá demostrar la orientación metodológica cuantitativa utilizada en la investigación de la gestión, liderazgo y valores de la UCL- Quito.

Analítico, que permitirá analizar cada uno de los componentes de gestión, liderazgo y valores utilizados en la institución. Identificar las razones de su implementación al igual que el resultado que tiene su aplicación para llegar a conocer con profundidad su realidad.

Sintético permitirá encajar todas las partes de la institución analizadas, para tener una visión completa de la gestión, liderazgo y valores que se maneja en la institución, fortalecerá el conocimiento de la realidad, permitirá relacionar la teoría con la práctica.

Histórico, que ayudará a recuperar información valiosa para cumplir con los objetivos propuestos en relación con la Gestión del Liderazgo y valores en la UCL –Quito.

Inducción, que permitirá partir de los aspectos estudiados particularmente tanto de la fundamentación teórica como de la documentación institucional para identificar que prácticas de gestión se maneja en la institución.

Deducción, como método complementario de la inducción que permita partir de la concepción general de la gestión para identificar cada uno de los componentes que lo conforman y lograr una generalización de la misma.

Hermenéutico, permite el análisis de la información bibliográfica recolectada en las distintas fuentes sobre gestión, liderazgo y valores que permitirán la elaboración del marco teórico y el análisis de la información empírica.

Estadístico, como herramienta valiosa que permitirá organizar en tablas la información recolectada mediante encuestas y entrevistas. También ayudará a tener la información cuantitativa de la institución que servirá como punto de apoyo en la investigación.

Procesamiento de la información.

Después de aplicar los instrumentos de investigación, se procede a tabular los datos recolectados en distintas tablas, con la finalidad de luego analizarlos e interpretarlos. La información empírica de campo recolectada es muy valiosa para comprobar el tipo de gestión, liderazgo y valores que se practica en la UCL- Quito.

Los resultados obtenidos en la organización de los datos podrán ser contrastados con el marco teórico elaborado, para llegar a concluir la gestión que se realiza en este centro educativo.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

La Universidad Cristiana Latinoamericana UCL es una institución de derecho privado con finalidad social y pública, sin fines de lucro, con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera y patrimonio propio. Fue creada mediante Ley 2000-9 expedida por el Honorable Congreso Nacional el 14 de Marzo de 2000 y publicada en el Registro Oficial N.48 del 31 del mismo mes y año. Su primer Estatuto fue aprobado por el CONESUP el 27 de Junio de 2001.

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

Tabla N 9.

TALENTO HUMANO

Talento humano	Cantidad
Directivos	5
Docentes	326
Administrativos	72
Personal de apoyo	16

FUENTE: Departamento de informática y de contabilidad 2011

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores se los presenta a continuación:

4.1.1.1. El Manual de organización

Es un documento institucional que enumera las actividades que se realizan en el desempeño de un cargo conforme a la división del trabajo aplicado en la organización. En la Universidad Cristiana Latinoamericana, existe esta herramienta medio a través del cual se garantiza la respuesta a la misión, visión y objetivos del centro.

4.1.1.2. Código de ética.

Se fundamenta en tres principios básicos:

a.- Fomenta el diálogo creativo entre la fe y las ciencias, en la búsqueda de un entendimiento cristiano de la realidad. Reconoce y proclama el señorío de Jesucristo sobre la totalidad de la existencia humana y el Universo y somete a dicho señorío el juzgamiento de todo postulado, valor y concepto. De ahí que su eslogan: “excelencia académica con valores cristianos”.

b.- Concibe su actividad científica como instrumento para el desarrollo integral del ser humano y de la colectividad en general, aplicando en forma pertinente los conocimientos de la fe y los de las ciencias y la tecnología.

c.- Es confesional, de la línea protestante evangélica, con apertura a lo interconfesional y ecuménico. Procura la unidad de las iglesias y del Cuerpo de Cristo. En lo confesional, la Universidad Cristiana Latinoamericana, se regirá por las creencias cristianas fundamentales, contenidas en su Declaración de Fe y por la vivencia de los valores cristianos y universales.

4.1.1.3. El Plan estratégico.

El último plan estratégico de la UCL se proyecta para el quinquenio 2009-2014, donde se plasman las grandes aspiraciones de la Universidad en la investigación, el proceso educativo, el vínculo con la colectividad y la gestión administrativa. Como objetivos del Plan estratégico están:

Consolidar el modelo educativo y administrativo que potencien la labor institucional.

Formar profesionales promotores y gestores del cambio positivo y la transformación de la sociedad ecuatoriana y latinoamericana, en bien del desarrollo y progreso institucional y social.

Dotar a los estudiantes de una formación holística en lo físico, intelectual y espiritual que impulse en forma armónica, sostenible y sustentable el desarrollo social, económico, cultural, político y ambiental.

Generar nuevos conocimientos y procesos investigativos e innovadores para el análisis y resolución de problemas de la realidad nacional e internacional.

Promover el rescate de la identidad nacional y latinoamericana respetando su pluri, intr., multi y trans-culturalidad.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

En la UCL el POA es un conjunto de proyectos, actividades y programas, entre los más relevantes tenemos:

Mejoramiento de la formación y especialización de los profesionales. Evaluación al personal de la Universidad Cristiana Latinoamericana, actualización curricular, selección y contratación de profesores para impartir cursos de superación profesional.etc.

Crecimiento de la investigación científica-tecnológica. Plan de capacitación para la UCL, en investigación científica y tecnológica, establecer un sistema de evaluación permanente al equipo de investigación en la UCL, establecer un sistema de estímulos adecuados para los participantes de la UCL en investigación científica tecnológica.

Fortalecimiento de la vinculación con la colectividad. Organizar actividades culturales deportivas y de divulgación hacia la comunidad de los servicios que presta la UCL, diseñar un sistema de seguimiento y control relacionado con la vinculación con la comunidad.etc.-Favorecer en la institución un

ambiente donde prevalece el cultivo de valores éticos como la honestidad, responsabilidad, equidad y solidaridad.

Eficiencia administrativa-financiera. Mantener la difusión de la visión, misión, principio y valores de la UCL, actualización de los reglamentos existentes y elaboración de los reglamentos contemplados en el Estatuto, contar con el personal administrativo necesario y calificado para apoyar eficientemente la docencia, investigación, vinculación con el medio social y gestión de la UCL.

Inversiones. Mantener una política de mejoramiento de la infraestructura física necesaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Implementar continuamente el equipamiento de apoyo para el desarrollo de las funciones académicas (biblioteca, talleres, laboratorios y equipos). Etc.

No todo lo planificado se realiza, de ahí la importancia de levantar acciones correctivas y tener un indicador de desempeño.

4.1.1.5.- El Proyecto Educativo Institucional PEI

Son aspectos generales entre ellos la filosofía institucional.

Objetivos institucionales.- hacer de la UCL una institución de Educación Superior altamente competitiva, con trascendencia nacional y

Latinoamericana a través de la excelencia académica y vivencia de valores cristianos. Políticas institucionales:

Calidad. Sobre todo de su recurso humano a través de la capacitación y actualización permanente.

Equidad. Trato equitativo a todos los estudiantes del establecimiento como una práctica plena de equidad de género.

Transparencia. Fomentar una interrelación positiva y activa entre docentes y alumnos para generar respeto en su accionar.

Fortalecimiento del talento humano. Capacitar al personal y establecer una tendencia a la estabilidad laboral de todo su personal.

Perfiles

De la institución. Poseer identidad propia construida y asumida para lograr la excelencia humana y académica, para obtener estudiante que respondan a las exigencias de la sociedad.

Directores. Proactivos, dinámicos, firmes pero con don de gente, líderes, vocación de servicio.

Perfil del docente. Tener personalidad con equilibrio emocional y autoestima saludable. Vivir y transmitir valores tales como: honestidad, responsabilidad, solidaridad, entre otros. Tener y mantener vocación docente, valorarla y sentir satisfacción por su labor. Estar en constante actualización científica-tecnológica y metodológica.

Perfil del alumno. Proactivo, competitivo, solidario, emprendedor y con iniciativa, con pensamiento lógico, crítico, autocrítico y práctico, con espíritu científico, democrático y responsable.

Diagnostico. El PEI comprende la fase de diagnostico donde se encuentran: Técnica FODA, problemas institucionales, matriz de comparación de pares, mapas de necesidades y sus alternativas, estrategias de cambio.

Componentes de gestión. Orgánico estructural y funcional, Manual de procedimiento, Reglamento interno, Código de convivencia, POA.

4.1.1.6.- Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno de la UCL, empieza definiendo una estructura:

De los órganos de gobierno. El gobierno de la UCL se ejercerá a través de los siguientes órganos de gobierno y autoridades.

- 1.-Honorable Consejo Universitario.
 - 2.-Consejo titular
 - 3.-Rector-Canciller
 - 4.-Vicerrectores Generales de la Modalidades Presencial y No Presencial.
 - 5.- Directores Generales Administrativos Financieros.
 - 6.-Las comisiones de Evaluación interna y Vinculación con la Colectividad.
- Son órganos de Asesoría:

a.- Consejo Administrativo – Financiero y Académicos de la modalidad Presencial y No presencial.

b.- Asesoría legal.

c.- Asesoría de Comunicación Organizacional e Imagen Corporativa.

De la estructura orgánica.- Como institución de derecho privado, sin fines de lucro, la UCL está constituida por los Órganos Colegidos de Gobierno, autoridades académicas y administrativas, así como los distintos estamentos de docentes, estudiantes y trabajadores.

Para el eficaz cumplimiento de sus objetivos, la UCL tiene la siguiente estructura orgánica:

Del Nivel Directivo.-constituye el mayor nivel de autoridad y es el encargado de cumplir y hacer cumplir la legislación y reglamentación vigentes; fijar las políticas, estrategias, visión y misión de la UCL.

Del nivel Ejecutivo.- son autoridades que ejecutan las decisiones y disposiciones emanadas por el nivel Directivo de la UCL.

Del Nivel Operativo.- son los funcionarios encargados de realizar las tareas y actividades, cumpliendo las resoluciones y disposiciones emanadas por las autoridades competentes.

Del Nivel de Apoyo.- son funcionarios encargados del funcionamiento administrativo y académico de la Universidad.

4.1.2. La estructura organizativa de la Universidad Cristiana Latinoamericana

4.1.2.1. Misión y Visión

Misión

Somos una comunidad universitaria cristiana, organizada y dinámica, cuyos ejes fundamentales se sustentan en un modelo educativo con identidad propia, que forma profesionales competitivos, capaces de satisfacer las necesidades imperantes del País, Latinoamérica y el Mundo.

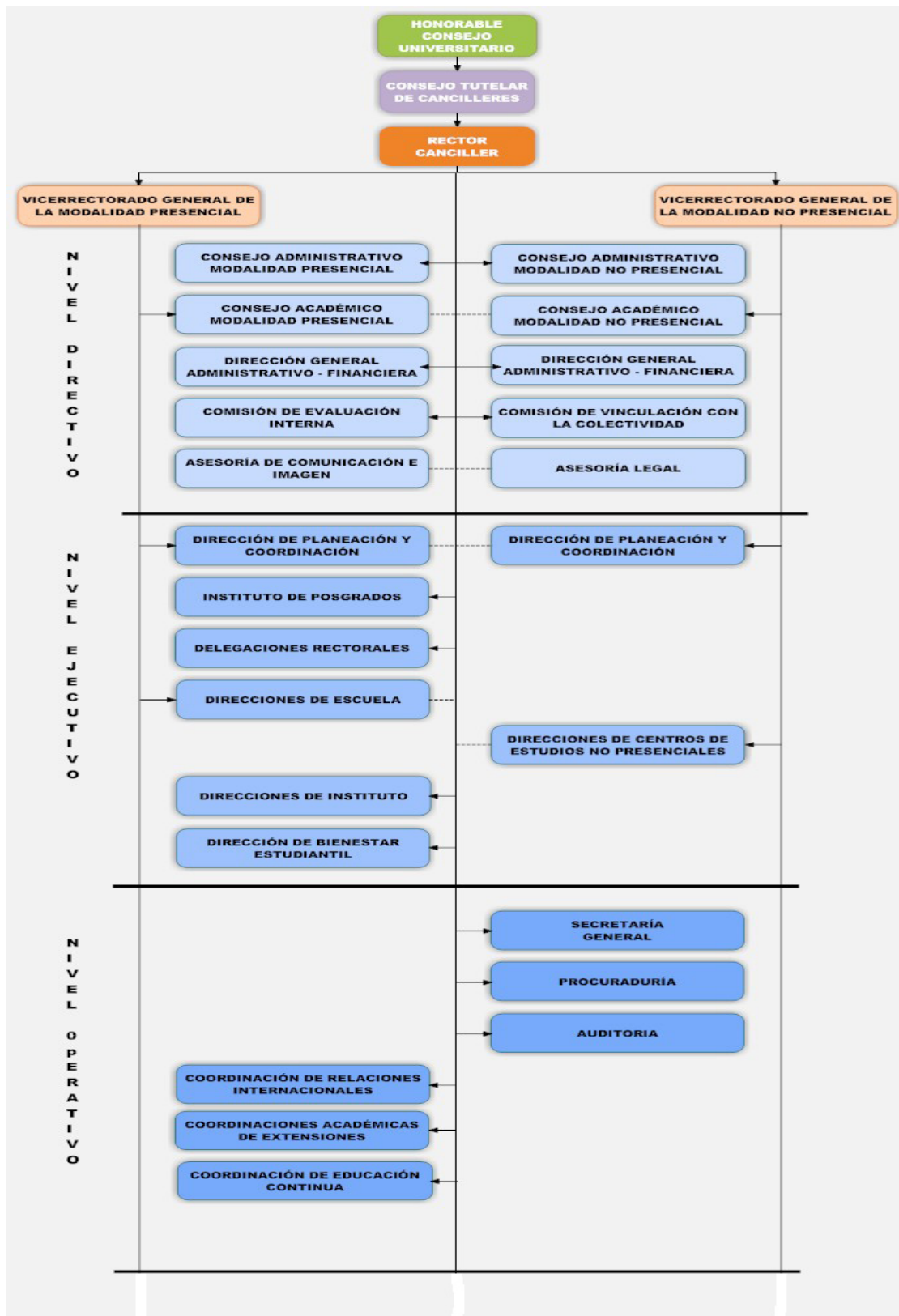
Visión

La UCL, en 10 años, se consolidará como una Institución de Educación Superior altamente competitiva, formando profesionales con liderazgo, integridad, excelencia y valores cristianos; protagonistas del cambio en pos del mejoramiento de la calidad de vida.

4.1.2.2. El organigrama

El organigrama orgánico-funcional que se presenta abarca la modalidad presencial y no presencial.

Se lo encuentra en la página web de la institución cuya dirección es www.ucl.com



.Fuente: www.ucl.com

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Del Nivel Directivo. Constituye el mayor nivel de autoridad y es el encargado de cumplir y hacer cumplir la legislación y reglamentación vigentes.

Del nivel Ejecutivo. Autoridades que ejecutan las decisiones y disposiciones emanadas por el nivel Directivo de la UCL.

Del Nivel Operativo. Funcionarios encargados de realizar las tareas y actividades, cumpliendo las resoluciones y disposiciones emanadas por las autoridades competentes.

Del Nivel de Apoyo. Son funcionarios encargados del funcionamiento administrativo y académico de la Universidad.

Docentes. El ejercicio docente podrá ser a dedicación exclusiva, a tiempo completo y/o tiempo parcial y docentes por servicios profesionales cuando no exista la suficiente carga curricular como para formar parte de la nómina organizacional.

4.1.2.4. El clima educativo y convivencia en valores

4.1.2.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

La UCL, tiene la responsabilidad de acompañar a los educandos de tal manera que sean de verdad los sujetos y protagonistas de su proceso formativo. La UCL ha implementado un proceso de formación profesional

basado en competencias, estrategia metodológica para organizar los procesos de planificación, ejecución, evaluación y mejoramiento curricular, que se estructura didácticamente respetando lo que la persona necesita saber, saber hacer, saber vivir juntos y ser. Se consideran dos tipos de competencias: genéricas o generales y específicas.

Competencias genéricas. Proyección generalizadora para el desarrollo profesional en la sociedad.

Competencias específicas. Orientación directa hacia el desempeño profesional o particular, orientan con un carácter integrador el quehacer concreto de cada programa educativo.

Sistematización de las competencias. Se establecen estándares de desarrollo de complejidad creciente.

Del sistema de competencias a los componentes curriculares.-los componentes del perfil del graduado y su sistematización en unidades de competencias nos expresan los desempeños que deberán demostrar los estudiantes durante el proceso de formación.

Con esa proyección orientadora del sistema de competencias proyectamos los componentes curriculares que estructurarán el mapa curricular. Estos componentes son las asignaturas y los proyectos integradores.

Asignatura. Componente curricular que articula un sistema de contenidos científico-técnicos y culturales, que responden eminentemente a una disciplina de estudio.

Proyecto integrador de investigación. Componente de mayor nivel de generalización ya que debe articular los contenidos de estudio tratados en las diversas asignaturas y módulos desarrollados.

ABP: aprendizaje basado en problemas. Para potenciar los procesos de aprendizaje cognitivistas y constructivistas la UCL orienta el empleo del ABP: APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS, como estrategia cognitiva que considera los problemas de la vida como eje central para desarrollar los contenidos de estudio y desatar un sistema de procesos articuladores del aprendizaje, en busca de los nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades.

El mundo del trabajo requiere profesionales capacitados para enfrentar y resolver problemas cada día de mayor complejidad, donde intervienen simultáneamente diferentes ciencias: las tecnologías empleadas varían con mucha rapidez y, por lo general, alcanzan mayor repercusión económica y social. Esas capacidades hay que desarrollarlas en todo proceso de formación, desde cada una de las materias de estudio y a lo largo de toda la carrera; es decir: de problema en problema.

Además del modelo pedagógico citado, la UCL cuenta con docentes:

Con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas contenidos y capacidad crítica.

Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil.

Docentes propiciadores de experiencias de aprendizaje en función de la capacidad del alumno.

Estimuladores de la confianza y capacidades del alumno.

Generadores de avances, esfuerzos y logros.

Propiciadores de la participación activa, crítica y creativa.

Además la Institución favorece los conocimientos y valores multiculturales, incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.

Ambiente propicio para la práctica de los valores de solidaridad, tolerancia, responsabilidad y fraternidad.

4.1.2.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

Busca acompañar a directivos, administrativos y docentes para contribuir al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por los nuevos Reglamentos de Educación Superior.

Algunas de estas competencias son: capacidades para trabajar en equipo y tomar decisiones en forma compartida, proyectarse en el tiempo, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores de progreso y resultados parciales, generar un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad universitaria.

También se encarga de organizar las estructuras, instancias y responsabilidades de los diferentes actores de la universidad.

Considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad universitaria y las normas explícitas e implícitas que regulan

esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno, las prácticas cotidianas de valores, que identifican a la comunidad universitaria.

4.1.2.4.3 Dimensión Administrativa y financiera y valores

La institución educativa tiene por finalidad llevar la administración de los recursos económicos, humanos y temporales para asegurar su adecuado funcionamiento. Las acciones incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa.

Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la institución, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales, a las formas de planeación de las actividades académicas, a la administración de personal, la negociación, el uso de tiempo de las personas y de las jornadas académicas; la administración de los recursos materiales de la institución: para la enseñanza, mantenimiento y conservación de los muebles e inmuebles; seguridad e higiene de las personas y los bienes; administración de la información de la institución y de los alumnos (registros y controles estadísticos).

4.1.2.4.4- Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria está integrada por todas las personas que directa o indirectamente están involucradas en la educación de los jóvenes y que comparten el propósito de contribuir efectivamente a sus aprendizajes. Incluye el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera:

Vínculos entre universidad y comunidad: demandas, exigencias

Problemas

Participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia.

El docente debe ser consciente de que la afirmación de la personalidad del educando está en la realidad comunitaria en que nace y se desarrolla, de tal manera que el camino hacia una auto imagen más interiorizada y de realización del sujeto, pasa al mismo tiempo, por la vivencia comunitaria de los valores, del interés por los problemas que viven los de su alrededor, donde la persona se compromete en la transformación de la sociedad.

No podemos ignorar que la opción que cada persona hace por un determinado valor es radicalmente una opción para un “nosotros”, ya que los valores no están exclusivamente en la línea del tener y poseer, sino también en la de dar y la de reconocer a los demás. No es posible

apreciar a fondo un valor sin vivirlo frente a los demás y para los demás, esto es, sin ofrecerlo también a los demás como verdadero y auténtico valor. La búsqueda y compromiso personal con los valores, nos permiten entender su aspecto comunitario, al mismo tiempo esta forma de entender la educación, conlleva un compromiso con los valores que la persona individual elige y a los que se adhiere, de los que se sirve en último término para configurar su propia autonomía.

Con este enfoque estamos ante una educación de carácter personalizado, no individualista, cuya principal preocupación es la singularidad de la persona; en la que el sujeto, a través del proceso educativo, debe ir descubriendo cuáles son sus valores.

4.1.3.- Análisis FODA

4.1.3.1.- Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas con las cuales cuenta la institución educativa, están constituidas por:

Existencia de una estructura orgánica funcional bien definida.

Existen normas, procedimientos documentados que permiten direccionar la gestión educativa.

Se promueve la excelencia académica y el trabajo en equipo por parte de las autoridades.

Existencia de ambientes cordiales de trabajo.

La coordinación académica elabora la programación didáctica y mantiene actualizada la metodología.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Las autoridades siempre dan apertura a la preparación académica y a una constante capacitación para el desarrollo humano de ahí que el personal docente tiene un alto nivel académico, la totalidad de ellos con título de cuarto nivel.

Personal docente comprometido con las decisiones tomadas por la Alta Dirección.

Las debilidades que encontramos son:

Existencia de normas y procedimientos (instrumentos de gestión educativa) que no están totalmente sociabilizados.

La resolución de conflictos y promoción de soluciones pertinentes no se delega a un grupo de colaboradores.

Como herramientas de gestión y planificación estratégica debería utilizarse la administración por procesos o la reingeniería de procesos.

Adicionalmente no existen mecanismos formales de retroalimentación para medir la percepción de los estudiantes sobre la calidad de los servicios brindados.

4.1.3.2.- Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas encontradas luego de analizar las fortalezas, debilidades y realizar la matriz FOFA y DODA son:

Oportunidades

Mejoramiento de la estructura orgánica funcional de la institución.

Sociabilizar los instrumentos de gestión para permitir que los procesos y actividades educativas y administrativas sean implementadas, mantenidas y monitorizadas lo que va a permitir mejorar el nivel de gestión.

La promoción de la excelencia académica y trabajo en equipo ayudará a lograr unidad de propósito y orientación de la institución de tal manera que sea más competitiva.

La existencia de ambientes armónicos y cordiales de trabajo, permite generar un clima laboral adecuado para el desarrollo interno de los colaboradores y por ende del desarrollo externo de la institución.

La promoción y vivencia de valores permite generar un clima laboral y educativo de primer nivel para los educandos.

La programación didáctica y metodológica actualizada, permite ofrecer a los educandos una educación innovadora y vanguardista.

El personal comprometido (docentes) con las decisiones de las autoridades, permite potenciar el nivel competitivo de la institución en el ámbito educativo nacional.

Amenazas

La falta de sociabilización de los instrumentos de gestión, que no permiten la implementación y mantenimiento del sistema de gestión por tanto la organización se vuelve poco competitiva en el servicio que brinda.

La toma de decisiones individuales en varios niveles directivos que aumentan la probabilidad de ejecutar decisiones de menor o poca calidad.

No se utiliza herramientas de gestión como la reingeniería o administración por procesos, estas herramientas nos permiten ser las competitivos e implementar una cultura de calidad y de mejora continua.

La falta de mecanismos formales y sistemáticos para medir la satisfacción de los clientes (estudiantes), no permite determinar con exactitud las necesidades y expectativas de los estudiantes y trabajar en base a esos requerimientos.

4.1.3.3.- Matriz FODA

Área	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Administrativa	<p>Existencia de una estructura orgánica funcional bien definida.</p> <p>Existencia de instrumentos de gestión</p>	<p>Falta de sociabilización de los instrumentos de gestión.</p> <p>Toma de decisiones individuales.</p> <p>No se utiliza herramientas de gestión como la reingeniería de procesos o la administración por procesos.</p>	<p>Falta de sociabilización de los instrumentos de gestión, que no permiten la implementación y mantenimiento del sistema de gestión por tanto la organización se vuelve poco competitiva en el servicio que brinda.</p> <p>Toma de decisiones individuales en varios niveles directivos que aumentan la probabilidad de ejecutar decisiones de menor o poca calidad.</p> <p>No se utiliza herramientas de gestión como la reingeniería o administración por procesos, estas herramientas nos permiten ser las competitivos e implementar una cultura de calidad y de mejora continua. La falta de mecanismos formales y sistemáticos para medir la satisfacción de los clientes (estudiantes), no permite determinar con exactitud las necesidades y expectativas de los estudiantes y trabajar en base a esos requerimientos</p>	<p>Mejorar la estructura orgánica funcional para poder gestionar la organización en base a estándares educativos más exigentes.</p> <p>Sociabilizar los instrumentos de gestión para permitir que los procesos y actividades educativas y administrativas sean implementadas, mantenidas y monitorizadas lo que va a permitir mejorar el nivel de gestión.</p> <p>La promoción de la excelencia académica y trabajo en equipo ayudará a lograr unidad de propósito y orientación de la institución de tal manera que sea más competitiva.</p> <p>La existencia de ambientes armónicos y cordiales de trabajo, permite generar un clima laboral adecuado para el desarrollo interno de los colaboradores y por ende del desarrollo externo de la institución. La promoción y vivencia de valores permite generar un clima laboral y educativo de primer nivel para los educandos.</p> <p>La programación didáctica y metodológica actualizada, permite ofrecer a los educandos una educación innovadora y vanguardista</p>

Área	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Pedagógica	<p>Promoción de la excelencia académica.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Promueve la existencia de ambientes armónicos y cordiales de trabajo.</p> <p>Promoción y vivencia de valores.</p> <p>Programación didáctica y metodológica actualizada.</p>	<p>Falta de mecanismos formales y sistemáticos para medir la satisfacción de los clientes (estudiantes).</p>		
RRHH	<p>Personal comprometido con las decisiones de las autoridades.</p>			<p>Personal comprometido con las decisiones de las autoridades, permite potenciar el nivel competitivo de la institución en el ámbito educativo nacional.</p>

Esta herramienta de Planificación estratégica es importante porque nos permite alcanzar los objetivos propuestos en presencia de incertidumbre o cambios constantes del entorno.

4.2.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De la encuesta a Directivos

Tabla 10

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33
b. Coordinadores de área	2	33
c. Por grupos de trabajo	-	-
d. Trabajan individualmente	-	-
e. Otros (Indique cuáles): Directores de escuela	2	34

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

Por el tamaño de la organización existen diferentes niveles y formas de organizarse. Lo más relevante es que dentro de la institución existen equipos de trabajo, siendo el 34% de liderado por el Rector, en la misma proporción por los Coordinadores de área y Directores de Escuela.

Tabla 11**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	-	-
b. Los resultados obtenidos en la institución	-	-
c. Valor y tiempo empleados en la institución	4	67
d. Otros?: relación Docentes – Personal Administrativo- Estudiantes	2	33
e. No contestan	-	-

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

El tamaño de la institución básicamente se realiza en base al valor y tiempo empleados de la institución, según el 67 % de los encuestados y la relación numérica de docentes- personal administrativo y estudiantes. De esto se deduce que en este aspecto no hay consenso, constituyéndose como una oportunidad de mejora.

Tabla 12**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	4	67
b. No	2	33
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

La existencia de las tareas institucionales escritas es desconocida por un porcentaje considerable de personal 33% tomando en cuenta que la encuesta fue realizada a directivos, debe considerarse prioridad y tratar de

corregir esta situación. Se nota la falta de sociabilización de estos documentos.

Tabla 13

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

La toma de decisiones es liderada por el Rector en un ambiente de respeto y consenso. Hay una percepción unánime de los clientes internos 100%.

Tabla 14

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	0	0
b. No	6	100
TOTAL	6	100

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

Puntualmente en la resolución de conflictos no se delega esta responsabilidad a un grupo de colaboradores 100%, siendo esta una oportunidad de mejora, pues la toma de decisiones en este tipo de situación

sería de más calidad en cuanto a su efectividad, eficiencia y puesta en ejecución si se realizaría en grupo.

Tabla 15

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100	-	-	-	-
B	Desarrollo profesional de los docentes	4	67	2	33	-	-
C	La capacitación continua de los docentes	4	67	-	-	2	33
D	Trabajo en equipo	6	100	-	-	-	-
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	67	2	33	-	-
F	Participación de los Padres de familia en la actividades programadas	-	-	6	100	-	-
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	-	-	6	100	-	-

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

Lo más relevante es la promoción de la excelencia académica y el trabajo en equipo 100% por parte de las autoridades. Seguido por el desarrollo y capacitación continua de docentes y la vivencia de valores institucionales y personales 67%.

Tabla 16**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	4	67	2	33	-	-
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33	4	67	-	-
C	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33	4	67	-	-
D	Se desarrolla con estudios en gerencia	2	33	4	67	-	-
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría, y reflexión	4	67	2	33	-	-

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

Los directivos entrevistados consideran que el liderazgo institucional se considera producto de cualidades innatas y la capacitación continua mayoritariamente 67%. Esto implica que hay una responsabilidad personal implícita en el desarrollo de las habilidades para ejercer un liderazgo positivo.

Tabla 17**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

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

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

Para mejorar el desempeño institucional se hace uso principalmente de la creación de ambientes cordiales de trabajo, indicadores de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, adicionalmente del uso de mecanismos de control (78%, promedio de los tres parámetros). Hay que indicar que el número de estudiantes estándar y reducido influye en la calidad del desempeño educativo, debería dársele más importancia y tomarse este parámetro dentro de la planificación administrativa, financiera y de gestión educativa.

Tabla 18

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN.

		Siempre		A veces		Nunca	
Orden	Se promueve	f	%	f	%	f	%
A	De dirección director(a), Consejo escolar , consejo académico,etc	6	100	-	-	-	-
B	De gestión: secretario, subdirector, comisión económica, etc	4	67	2	33	-	-
C	De coordinación : jefe de estudios, coordinador,etc	4	67	2	67	-	-
D	Técnica: departamento, equipo, docente,etc	4	67	-	-	2	33
E	Otros. Cuáles?	4	67	-	-	-	-

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

La organización básicamente está conformada por organismos de: dirección, gestión, coordinación, técnicos y otros. Existe una estructura orgánica - funcional, y responsables a quién solicitar cuenta del desempeño de cada proceso o departamento.

Tabla 19

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	33	2	33	2	33
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	4	67	-	-	2	33
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	67	-	-	2	33
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	67	-	-	2	33

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

En la institución existe múltiples actividades del equipo educativo, las más relevantes 67%, son las orientadas a mejorar el clima de convivencia, tratar conflictos y coordinar actividades de enseñanza – aprendizaje, siendo la menos importante para los entrevistados, la evaluación global del grupo de alumnos. Constituyéndose esto en una oportunidad de mejora, pues es un criterio incluido de los criterios de evaluación

Tabla 20**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.**

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	33	4	67
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	67	2	33
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	33	4	67
D	Mantener actualizada la metodología.	4	67	2	33
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	67	2	33
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	33	4	67
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	67	2	33
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	50	3	50
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	67	2	33
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	4	67	2	33

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

El departamento didáctico se encargan de todas las funciones enumeradas en la tabla anterior, pero principalmente: formular propuestas al equipo directivo, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, elaborar una memoria periódica, programación didáctica de las asignaturas y mantener actualizada la metodología.

Tabla 21**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

		SI		NO	
Orden	Acciones	f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	4	67	33	2

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

La institución educativa a través de los órganos competentes fomenta la producción de diagnósticos y soluciones pedagógicas, esto según la mayoría de los encuestados 67%.

Tabla 22**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

		SI		NO	
Orden	Material de Planificación	f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	2	33	4	67
B	Plan estratégico	2	33	4	67
C	Plan operativo anual	6	100	0	0
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	67	2	33

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

En la institución educativa se realizan POA y proyectos de capacitación de manera especial. Aunque la reingeniería de procesos y el Plan Estratégico PE son también herramientas utilizadas en la planificación administrativa y organizacional. La utilización de herramientas como la administración por procesos nos permite dar un paso gigantesco en la meta última que es

brindar un servicio educativo de calidad. Pues nos permite entrar a un sistema de mejora continua.

4.2.2. De la Encuesta a Docentes

Tabla N 23

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Declaraciones	Siempre		A veces		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.	6	30	10	50	4	20
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 ejercer la docencia.	14	70	4	20	2	10
3.-La gerencia educativa promueve en la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	80	4	20	-	-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
5.- Hay trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.	4	20	12	60	4	20
6.-En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	20	-	-
7.-Resistencia en los compañeros, Director / Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20	12	60	4	20
8.-Se siente poco integrado en el centro educativo y entre los compañeros.	2	10	12	60	6	30
9.-Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	4	20	12	60	4	20
10.-Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	30	12	60	2	10
11.-Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	10	50	6	30	4	20
12.-Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	14	70	6	30	-	-
13.-Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.	8	40	12	60	-	-

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
14.-Hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	3	15	14	70	3	15
15.-Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	14	70	6	30	-	-

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

Hay cinco aspectos que se pueden desacatar de la tabla anterior: la innovación educativa, generación de un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante, trabajo en equipo, compromiso de los docentes y la toma de decisiones basada en valores.

4.2.3 De la encuesta a estudiantes

Tabla 24

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1.-El Director /Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	12	60	8	40	-	-
2.-Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	18	90	2	10	-	-

3.-El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50	8	40	2	10
Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
4.-Rara vez se llenan a cabo nuevas ideas en las clases.	16	80	2	10	2	10
5.-En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	13	65	5	25	2	10
6.- Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y / comunicación.	12	60	7	35	1	5
7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	11	55	8	40	1	5
8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	12	60	7	35	1	5
9.-Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	12	60	6	30	2	10
10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	12	60	5	25	3	15
11.- Es el profesor quién decide que se hace en esta clase.	10	50	10	40	-	-
12.- Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	18	90	1	5	1	5
13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	80	2	10	2	10
14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80	4	20		

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

Hay tres aspectos que resaltan de esta encuesta: los estudiantes perciben que la autoridades hablan más que escuchan a los estudiantes, Rara vez se llevan nuevas ideas. Lo positivo: se trabaja en equipo con instrucciones claras y participación del docente.

4.2.4 De los padres de Familia.

Por tratarse de una Institución de Educación Superior no se realiza esta actividad.

4.2.5 De la Entrevista a directivos

Tabla 25

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1	Que es la comunicación para Usted. En que se diferencia de la información.	50	3	50	3
2	El que centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.	0	0	100	6
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	100	6	0	0
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	100	6	0	0
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	100	6	0	0
6	Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	100	6	0	0
7	Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	100	6	0	0
8	En el caso de existir anti valores. Cuáles son?	50	3	50	3

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

Tabla 26

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1.</p> <p>Falta de Sociabilización de los instrumentos de gestión educativa</p>	<p>No se considera importante el hacerlo.</p> <p>Se sociabiliza pero no en todos los niveles.</p> <p>Se desconoce principios básicos de calidad: como el que dice que los procedimientos documentados deber estar definidos, documentados, implementados y mantenidos. Para esto último se requiere de conocer los instrumentos de gestión.</p>	<p>El desconocimiento de los instrumentos de gestión redunda en su ejecución y por ende en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales</p>
<p>Problema 2.</p> <p>Para la resolución de conflictos promover soluciones pertinentes y oportunas No se delega esta responsabilidad a un grupo de colaboradores.</p>	<p>El desconocimiento de saber sobre las ventajas que conlleva tomar decisiones en grupo cuando estas son de importancia o presentan alto grado de conflictividad.</p>	<p>Las decisiones tomadas en grupo son de mejor calidad en eficacia y eficiencia y de mayor aceptación en el grupo.</p>
<p>Problema 3.</p> <p>Las herramientas utilizadas por los directivos no incluyen la administración por procesos.</p>	<p>El desconocimiento en técnicas gerenciales y de sistemas de gestión de calidad.</p>	<p>Deficiente gestión en general.</p> <p>Actividades, programas y proyectos sin evaluación del desempeño.</p>

Problemas observados	Causas	Efectos
<p>Problema 4.</p> <p>Los estudiantes perciben que las autoridades hablan más y escuchan poco.</p>	<p>Esta percepción es el resultado de la falta de mecanismos de retroalimentación formales y sistemáticos.</p>	<p>No determinar con exactitud las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Trabajar en base a supuestos y no en base a las necesidades y expectativas de los clientes.</p>

FUENTE: Encuesta Directa

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

5.-DISCUSIÓN

De las entrevistas realizadas a los directivos de la institución investigada y del análisis de los instrumentos de gestión de la Universidad Cristiana Latinoamericana- Matriz Quito, se puede concluir que existe una estructura orgánica funcional bien establecida.

Cabe indicar que como en toda organización de cualquier índole las oportunidades de mejora existen, es más siempre existirán. Con esta pequeña pero importantísima reflexión se comienza la discusión de los resultados encontrados.

En lo referente a la organización de los equipos de trabajo, se evidencia un liderazgo participativo por parte de las autoridades, pues hay diversas maneras de realizar el trabajo institucional, ya sea con grupos a nivel medio como es el caso de coordinadores de área, directores de escuela o reuniones sistemáticas programadas por la máxima autoridad de la Universidad. Estos resultados demuestran también el compromiso de las máximas autoridades con desenvolvimiento de la institución.

Se concluye que los directivos de la institución relacionan el tiempo empleado en las labores institucionales con el tamaño de ésta.

Se evidencia un aspecto muy importante para la gestión de la institución, el 33% de los encuestados manifiestan desconocer que las tareas institucionales se encuentran escritas en normas, reglas y procedimientos. Para poder mantener un sistema de gestión, en este caso administrativo y de calidad educativa, se requiere que los “procedimientos documentados” sean establecidos, documentados, implementados y mantenidos. Es decir que los procedimientos que la institución considere necesarios, han de ser no solo

escritos, sino que deben ser sociabilizados, para lograr el fin último, que se implementen y se mantengan en el tiempo.

Respecto al clima laboral, el respeto y consenso en la toma de decisiones, el 100% de encuestados manifiestan que el Rector de la Universidad es quién ejerce un liderazgo respetuoso en la toma de decisiones.

En lo referente a la resolución de conflictos y promoción de soluciones pertinentes, se observa que hay unanimidad en el hecho de que no se delega esta responsabilidad a un grupo de colaboradores. Esto afecta directamente en la calidad de las decisiones tomadas, por muchas razones, así, se considera como desventajas de decisiones individuales que las medidas adoptadas no sean acogidas, no tener la suficiente información para asegurarse de la efectividad y eficiencia de las medidas.

Los resultados en cuanto a la administración y liderazgo de la institución educativa, los encuestados opinan que se promueven la excelencia académica y el trabajo en equipo con un 100% de percepción a favor.

Sobre las habilidades requeridas para dirigir una institución, la gran mayoría de encuestados considera que éstas habilidades son la suma de la experiencia adquiridas, la preparación académica y de características innatas.

En relación a la mejora del desempeño y progreso de la institución escolar, las autoridades encuestadas manifiestan que lo harían promoviendo la existencia de ambientes cordiales de trabajo 100%, mejorando los mecanismos de control y haciendo uso de información de resultados de

desempeño con un 67% cada uno. Cabe indicar que el número de estudiantes por aula tiene poca importancia en la mejora del desempeño según los entrevistados. Hay que mencionar que si bien no se le da la importancia debida a este parámetro en la institución en investigación, la tendencia general tener un número de estudiantes reducido para hacer del proceso enseñanza aprendizaje un proceso personalizado.

En lo que respecta a los organismos que integran la institución, se evidencia la existencia de una estructura orgánica y funcional definida, constituida por diferentes órganos como: los de dirección, gestión, coordinación, técnicos y otros como: Consejo Administrativo, Consejo Superior Universitario, etc.

En cuanto a las funciones del equipo educativo, podemos concluir que básicamente hay tres áreas a las que se les da importancia: mejorar el clima de convivencia, tratar de forma coordinada los conflictos y coordinar las actividades de enseñanza-aprendizaje con el 67% cada uno, poca importancia se da a la evaluación global del grupo de alumnos.

Los departamentos didácticos y sus acciones, a continuación se enumeran las actividades que son realizadas por el departamento didáctico: formular propuestas al equipo directivo, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, la elaboración de una memoria periódica, elaborar la programación didáctica de las asignaturas y mantener actualizada la metodología 67% de ponderación cada items. En lo que el equipo didáctico no interviene o interviene poco es en la organización de las enseñanzas propias de cada materia y la programación didáctica de las enseñanzas de la materia. Es decir se respeta la llama "libertad de cátedra".

En cuanto a la gestión pedagógica de la Institución, los resultados nos permiten concluir que se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad, así lo perciben y lo manifiesta el 67% de encuestados.

En cuanto a la última pregunta realizada a los directivos, en lo que concierne a planificación estratégica institucional, se advierte que hay herramientas de gestión como Plan Operativo anual POA y que la planificación y sociabilización se hace mayormente en base a proyectos de capacitación a directivos y docentes. De menor importancia para las personas encuestadas está la Reingeniería de procesos. Cabe indicar como consta en el Marco Teórico de la presente investigación, que si queremos hablar, vivir y demostrar un Sistema de Gestión de Calidad Educativa, hemos de administrar las actividades relevantes como procesos y que éstos deben tener indicadores de desempeño que se constituyen en los “signos vitales de la Organización”. Para finalizar el análisis de esta parte de la encuesta se ha de mencionar uno de los fundamentos de la calidad “Si no hay indicadores no hay calidad”.

En la encuesta realizada a los docentes se puede advertir cuatro tendencias positivas muy marcadas: la promoción del liderazgo institucional al desarrollo de un ambiente de aprendizaje agradable, seguro, armónico y estimulante; el trabajo en equipo, el compromiso de los docentes con las directrices superiores y prevalencia de los valores en la toma de decisiones.

Los resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes, dejan al descubierto ciertas connotaciones muy interesantes, la más importante por

la ponderación asignada tiene que ver con actitud de las autoridades de hablar más y escuchar poco. Una vez más hemos de regresar al Estándar Internacional de Calidad que nos dice textualmente en el punto de 8.2.1 de la Norma ISO 9001:2008, “Como una de las medidas de desempeño del Sistema de gestión de la Calidad (Educativo), la Organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la Organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información”. La calidad empieza con conocer o enfocarnos en lo que el cliente necesita (primer principio de la calidad) no en lo que suponemos que necesita.

La percepción del estudiantado sobre la innovación educativa realizada en la institución, tampoco es percibida, la gran mayoría de los encuestados manifiestan que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

Se observa que la labor docente en lo que respecta al trabajo en grupo, la actitud de los docentes frente a sus autoridades y la ética y los valores son percibidos de manera positiva por los estudiantes.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La Universidad Cristiana Latinoamericana Matriz- Quito cuenta con una estructura orgánica funcional establecida. El liderazgo proactivo y participativo de esta institución es ejercida por el Rector en un clima de respeto y consenso.

Las tareas, procedimientos, normativas, funciones y demás estándares para el correcto funcionamiento organizativo están establecidas en los documentos citados e investigados: POA, PEI, Código de ética, Plan estratégico, reglamento interno, Manual de la Organización, etc, pero se evidencia que es necesario una sociabilización de estos documentos en todos los ámbitos de la organización. Como ya se mencionó anteriormente, dentro de un sistema de calidad, no basta que los estándares estén documentados estos deberán estar establecidos, documentados, implementados y mantenidos en el tiempo. Para que el sistema se mantenga en el tiempo, la sociabilización es la piedra angular.

De las encuestas realizadas a los directivos, se concluye que en lo referente al desempeño de éstos:

Es necesario propiciar y generar una cultura para la toma de decisiones en grupo. Esto permitirá mayor participación y mejor calidad en las decisiones tomadas.

Se observa que el liderazgo institucional promueve la excelencia académica y trabajo en equipo, éste considera que las habilidades de un líder son

producto de características innatas y producto de la capacitación y experiencias permanentes. Otra razón más para generar la cultura de toma de decisiones en equipo, pues esto permite la formación de subordinados en ésta área.

En cuanto a las herramientas utilizadas por y para planificación educativa, existe un plan operativo anual POA, también se utiliza los proyectos de capacitación a directivos y docentes. Es preciso recordar que la administración de procesos es lo más recomendado para gestionar, es decir dirigir y controlar una organización. La recomendación sería implementar un Sistema de Gestión de Calidad Educativa, que permita en todo medir, monitorizar, analizar y hacer el seguimiento del desempeño de los diferentes procesos. De esta manera podríamos mejorar el desempeño pues hemos de recordar que lo que no se mide no se puede mejorar.

En lo que respecta al desempeño y percepción de los Docentes, los resultados de las encuestas se observa que en general hay compromiso con la institución, innovación, un ambiente laboral que promueve el trabajo en equipo, los docentes de la institución son consientes de la importancia de ejercer sus actividades con la finalidad de transmitir ética.

Los estudiantes perciben que las autoridades hablan más y escuchan menos. Llama la atención el alto porcentaje 90% que tiene este ítem. Recomendación, ya se ha hablado acerca de la importancia en calidad de enfocarse en las necesidades del cliente y en esforzarse por satisfacer expectativas que éste pueda tener. No debemos suponer lo que necesitan. Para ello se debe establecer canales formales y directos de comunicación, a

través de encuestas periódicas y sistemáticas. Analizar los datos obtenidos y tomar acciones en base a esos resultados.

La percepción de los estudiantes de la labor docente en términos generales es muy bien calificada, los parámetros mejor calificados son el compromiso , la ética y los valores , el trabajo en equipo que se demuestra en la labores cotidianas.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Propuesta de mejora en La gestión del liderazgo y valores en la Universidad Cristiana Latinoamericana-Matriz Quito, en el año 2011: sociabilización de instrumentos de gestión, talleres sobre toma de decisiones, administración por procesos y encuestas a estudiantes como indicadores de calidad”

2. Justificación

La educación brindada en todos niveles y sobre todo a nivel superior es una las estrategias para el desarrollo de un país, por ello todo lo que se haga en bien de mejorar la situación de estos centros educativos influirá de manera directa en el desarrollo y bienestar de la sociedad en general.

Para dar solución definitiva a la problemática detectada es necesario hacer un análisis de causa-efecto, para eliminar la raíz (es) de las deficiencias detectas y de esta manera asegurarnos de dar una solución definitiva al problema o deficiencia.

La alternativa de solución a las deficiencias encontradas es la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo una Norma Internacional ISO 9001:2008. Esta alternativa es seleccionada porque a través de ella vamos a mejorar todas las deficiencias encontradas y entrar a un sistema de mejoramiento continuo.

3. Objetivos de la Propuesta

a.- Organización de talleres de trabajo con todos los colaboradores de la organización: personal administrativo, docentes, estudiantes, con la finalidad de sociabilizar los estándares, normas y reglamentos vigentes de la UCL.

b. Realización de talleres y seminarios a nivel de personal directivos (medio y superior) para aplicar técnicas de toma de decisiones individual y en grupo.

c. Búsqueda de asesoramiento interno y / o externo para implementar un Sistema de Gestión de calidad en base a la Norma ISO 9001.2008, que va a permitir administrar toda la gestión del centro educativo bajo la forma de procesos y de esta manera medir, analizar y mejorar el desempeño de los funcionamiento de la Institución.

d. Uso del portal web de la UCL- Quito para la realización de encuestas de desempeño de docentes y demás servicios implementar encuestas periódicas y un mecanismo de retroalimentación directo y formal de sugerencias de parte de docentes, estudiantes, personal administrativo y aún de clientes externos como proveedores, padres de familia, etc.

4. Actividades

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESULTADO	CRONOGRAMA
<p>Sociabilizar los reglamentos, normas y estatutos vigentes de la UCL-Matriz Quito.</p> <p>Sociabilizar Modelo pedagógico ABP.</p>	<p>Departamento de Coordinación académica.</p> <p>Todo el personal administrativo, de servicio, docentes, estudiantes.</p>	<p>Dar a conocer los estándares formales que tiene la UCL-Quito.</p> <p>“El desconocimiento no nos exime de responsabilidad” pero si es responsabilidad de los directivos dar a conocer lo que se ha de vivir institucionalmente.</p>	<p>Hasta Junio 2011</p>
<p>Talleres y seminarios sobre toma de decisiones grupales</p>	<p>Experto en Gerencia y/ o ramas o carrera afines con experiencia probada exitosa. Personal directivos nivel medio y superior.</p>	<p>Mejorar la calidad de las decisiones que han de tomarse a nivel medio y superior. Además reforzar el trabajo en equipo.</p>	<p>Hasta Julio 2011</p>
<p>Determinar cuáles son los mecanismos, la frecuencia y responsables de la tabulación y análisis de las encuestas.</p>	<p>Recursos tecnológicos: web</p> <p>Recursos físicos: encuestas en papel.</p> <p>Recurso humano, responsable de la coordinación , ejecución, y análisis de las encuestas</p>	<p>% de la recepción sobre la calidad y servicios brindados a los estudiantes.</p>	<p>Mensual</p> <p>Durante los primeros 10 días de cada mes</p>

5. Localización y cobertura espacial

Esta investigación se realizó en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Cantón Quito. En las instalaciones de la Universidad cristiana Latinoamericana- Matriz, que se encuentra en el sector urbano y norte de la ciudad. Cerca del sector financiero y económico de la capital.

5. Población Objetivo

Los directivos de la UCL-Quito, liderados por el Rector Canciller, junto con los Directores de Escuela, Coordinador académico de la Universidad. Los Docentes, personal administrativo, de servicio y estudiantes.

7.- Sostenibilidad de la Propuesta

RECURSOS	CANTIDAD	DESCRIPCION
Humanos	1	Investigador /Asesor
	1	Directivos
	6	Personal de apoyo
	2	Todo el personal de la Institución por grupos de función /área/ nivel en los días y horario que corresponda según cronograma
Tecnológicos	Todo el personal	
	1	Computador portátil
	1	Impresora láser b/n
	1	Proyector /Pantalla
	1	Toner b/n /Memory flash
	1	Internet 4G

RECURSOS	CANTIDAD	DESCRIPCION
Materiales	500	Carpetas
	1500	Hojas de papel bond
	500	Esferos
	50	Marcadores
	1	Pizarra tinta líquida
	50	Papel empaque para grupos de trabajo
Físicos	1	Sala de eventos con capacidad promedio de 200 personas.
	1	Sistema de audio y video
	200	Mobiliario con sillas y pupitres para poder trabajar
Económicos	Fase 1: Preparación	\$ 1000,0
	Fase 2: Implementación	\$ 5000,0
	Fase 3: Sociabilización	\$ 2500,0
	Fase 4: Verificación	\$ 1000,0
Organizacionales	NA	Autorización de la Dirección de la aprobación del proyecto. Comunicado a todos los colaboradores de la institución informando de las capacitaciones con su respectivo cronograma.

NA= no aplica.

8.- Presupuesto

Las cifras del presupuesto son estimadas. Las líneas de gestión del financiamiento han sido determinadas y acordadas con el Departamento financiero de la Universidad. Los montos asignados se emitirán una vez se presente la proforma y /o la factura correspondiente.

Tabla N 24.
Presupuesto de la Propuesta

Items	Costos	Financiamiento	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Talento Humano	6.000	Presupuesto de UCL. Ingresa como asesoría.												
Recursos Técnicos y Tecnológicos	5.000	Presupuesto de la UCL												
Recursos físicos	NA	Infraestructura ya existente. Patrimonio de UCL												
Organizacionales	NA	Solo actividades formales y burocráticas												
Imprevistos	1000	Caja chica UCL												

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

9.- Cronograma

Tabla Nº 25.

CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA

TIEMPO	Año	2011 -2012																																			
	Mes	Sep.				Oct.				Nov.				Dic.				Ene.				Feb.				Mar.											
ACTIVIDADES	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Planificación y capacitación a Directivos		■	■	■	■																																
2. Implementación del SGC						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
3. Sociabilización a toda la organización en Grupos por áreas/ departamentos																		■	■	■	■	■	■	■	■												
4.- Verificación de los resultados obtenidos																																		■			
5. Auditoría interna																																					■
6. Seguimiento de hallazgos de auditoría																																					■

ELABORACION: Blanca E. Nazamuez E.

6. BIBLIOGRAFÍA

CHAVARRIA Olarte, Marcela. (2007). Educación en un mundo globalizado, México, Editorial Trillas.

TORRES DIAZ, Juan Carlos (2010). Educación y sociedad-Guía didáctica, Loja-Ecuador, Editorial UTPL.

CORREA J, Carlos Enrique (2010). Liderazgo, Valores y Educación-Guía didáctica, Loja Ecuador, Editorial UTPL.

GUILLEN PARRA, Manuel. (2008). Etica en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid- España, Pearson Educación.

PRIETO CASTILLO, Daniel (2004). La Comunicación en la educación. Buenos Aires. Editorial Stella.

FARJAT LILIANA, Gestión Educativa Institucional: De las intenciones a las concreciones. Aporte para transformar la realidad. Lugar Editorial S.A, Buenos Aires.

ALVAREZ GALVEZ LUZ, Toma de decisiones. Loja, 2011

HUBER GEORGE, Toma de decisiones en la gerencia, Editorial Trillas, 1989.

BADILLO CHAVEZ, Dolores Ximena, Liderazgo Educativo. Universidad Simón Bolívar –Quito.

MOLINA, Luis Aníbal (2006) Liderazgo Educativo y gestión administrativa, . Universidad Simón Bolívar-Quito.

MAXWELL, John C.(2004), Relaciones 101. Lo que todo líder necesita saber. USA. Editorial Caribe.

MASON L.John, (1996). Un enemigo llamado promedio. México. Editorial Caribe.

QUINTINA Martin, Organización y Dirección de centros Educativos innovadores. Editorial McGraw Hill, 2007

FERNANDEZ ESPINA, Camilo. (2005). Gestión de la Calidad. Buenos Aires, Editorial Médica Panamericana.

www.ucl.edu.ec-Misión-visión-enero 2011.

JARA ROA, Carmen. (2008). Investigación Educativa, Universidad Técnica Particular de Loja, Editorial UTPL .

McMillan James, Investigación Educativa (2005). Madrid , Editorial Pearson.

Ezequiel Ander Egg, (2007) Introducción a la planificación, Buenos Aires, Editorial Lumen.

Valdivieso Guerrero Tania Salomé, Gerencia Educativa, Loja, 2011

ISO 9001:2008- Sistema de gestión de la Calidad-Requisitos- Cuarta edición. Traducción oficial.

ISO 9000:2000- S G C : Conceptos y vocabulario.

Romo Álvarez Magaly, Zurita Herrera Gaudencio,(2000), Análisis estadístico de algunas características de los profesores que laboran en el magisterio fiscal del ecuador [En línea], Quito,2000.

<http://www.observatorio.org/colaboraciones/garcia/garcia2.html>

Consultado, 10.07.2011

<http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

Consultado, 28.07.2011

<http://se.edomex.gob.mx/cescolar/articulo2.html>

Consultado. 15.08.2011

10.- APENDICES

Apéndice A. Encuesta a Gestores Educativos

Quito, Febrero del 2011

Sres. Gestores Educativos:

EDAD	SEXO

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

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO.

Nombre General del establecimiento

Educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:.....

Cantón:.....

Sector : Urbano ()

Rural ()

MARQUE CON UNA X LA OPCION QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO.

1.-Tipo de establecimiento

a.- Fiscal ()

b.-Fiscomisional ()

c.-Municipal ()

d.-Particular laico ()

e.-Particular religioso ()

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

a.- El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()

b.-Coordinadores de área ()

- c.-Por grupos de trabajo ()
- d.-Trabajan individualmente ()
- e.-Otros (indique cuáles)..... ()

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

- a.-El número de miembros en la institución ()
- b.- Los resultados obtenidos en la institución. ()
- c.- El valor y tiempo empleados en la institución. ()
- d.- Otros (especifique).....

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

SI () NO ()

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

- a.- Director ()
- b.- Director (Rector) ()
- c.- Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7.- Su administración y liderazgo del Centro Educativo promueve:

ORDEN	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	Capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8.- Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

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

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

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

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

ORDEN	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección : Director , Consejo Académico			
b	De gestión : Secretario, subdirector, comisión económica,etc			
c	De coordinación: Jefe de estudios, coordinador,etc			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)			
e	Otros (cuáles?)			

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos SI o NO.

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

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

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

SI ()

NO ()

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

- a.- Una reingeniería de procesos ()
- b.- Plan estratégico ()
- c.-Plan operativo anual ()
- d.-Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ()

Apéndice B. Encuesta a Docentes

Quito, Febrero 2011.

Sr. Docente.

EDAD	SEXO

El inventario de situaciones de Enseñanza (I.S.E) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad docente.

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

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

1.-DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO :

Provincia:.....Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a.-Fiscal ()
- b.-Fiscomisional ()
- c.-Municipal ()
- d.-Particular Laico ()
- e.-Particular religioso. ()

Cuestionario

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.-El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2.- El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la ejercer la docencia.			
3.-La gerencia educativa promueve en la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias- asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5.- Hay trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza aprendizaje.			
6.-En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
7.-Resistencia en los compañeros, Director / Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
8.-Se siente poco integrado en el centro educativo y entre los compañeros.			
9.-Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
10.-Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
11.-Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.			
12.-Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
13.-Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.			
14.-Hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.			
15.-Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Apéndice C. Encuestas a estudiantes

Quito, Febrero del 2011.

Estudiantes:

EDAD	SEXO

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene 4 posibles respuestas:

CA Si está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

1.- DATOS DE IDENTIFICACION:

Nombre del establecimiento educativo:.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:..... Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO :

a.-Fiscal

()

- b.-Fiscomisional ()
- c.-Municipal ()
- d.-Particular Laico ()
- e.-Particular religioso. ()

CUESTIONARIO

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

Apéndice D. Entrevista a Directivos.

No.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	Que es la comunicación para Usted. En que se diferencia de la información.				
2	El que centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.				
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?				
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir anti valores. Cuáles son?				

Apéndice E. Análisis estadístico de algunas características de los profesores que laboran en el magisterio fiscal del ecuador