



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Ibarra

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

TEMA: "Gestión, liderazgo y valores en la Escuela Politécnica del Ejército, Departamento de Lenguas, programa Presencial de Inglés período 2010-2011"

Tesis de Grado previa la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional

ESTUDIANTE:
Evelyn Verónica Almeida García

DIRECTOR:
Mgs. Oswaldo Santiago Cruz García

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs.

Oswaldo Cruz García

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Evelyn Verónica Almeida García, 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, Noviembre 30 del 2011

.....

Mgs. Oswaldo Cruz García

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Evelyn Verónica Almeida García, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Evelyn Verónica Almeida García

CI. 1714076427

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo, Evelyn Verónica Almeida García, 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, Noviembre 30 del 2011

.....

Evelyn Verónica Almeida García

CI. 1714076427

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de culminar mi sueño y compartir este momento con todos mis seres queridos.

A toda mi familia por convertirse siempre en un apoyo y por sus consejos los cuales han sabido dirigirme por el camino correcto.

A mis maestros, quienes me han dado la formación y los conocimientos para llegar a lograr mis metas profesionales.

A mis amigos por estar junto a mí en los momentos buenos y difíciles y por su cariño incondicional.

A mi Director de Tesis por ser un apoyo al momento de realizar este proyecto, por sus consejos y en especial por su afecto y paciencia.

Evelyn Almeida G.

DEDICATORIA

A mis Padres, que con su amor, comprensión y ejemplo me han apoyado incondicionalmente en mi vida.

A mis Hermanos que con su empuje me han servido de inspiración para cumplir todos mis anhelos.

Y a todas las personas que de una u otra manera han puesto un grano de arena para que este sueño se cumpla.

Evelyn Almeida G.



ESPE
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE LENGUAS

PROGRAMA DE INGLES PRESENCIAL

CERTIFICACION DE AUSPICIO

En Quito, a los 11 días del mes de marzo del dos mil once, Certifico: Que la **SRTA. LIC. EVELYN VERONICA ALMEIDA GARCIA, C.I 1714076427** es docente del Programa de Inglés Presencial en el Departamento de Lenguas de la ESPE.

Cabe indicar que esta Dirección autoriza el auspicio de la mencionada docente para que pueda realizar su Proyecto de Grado, en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo en las instalaciones del Programa de Inglés Presencial en la Extensión de Sangolquí.

Particular que me permito realizar para los fines consiguientes.

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD


RAFAEL VELASCO C.
MAYO DE TRP.

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE LENGUAS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<i>Pág.</i>
Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Acta de Sesión.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Certificado Institucional.....	vii
Índice de Contenidos.....	viii
Índice de Cuadros y Figuras.....	x
Resumen.....	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Gestión Educativa.....	3
2.1.1. Concepto.....	3
2.1.2. Importancia.....	5
2.1.3. Tipos de Gestión.....	10
2.2. Liderazgo Educativo.....	16
2.2.1. Concepto.....	16
2.2.2. Tipos.....	17
2.2.3. Características.....	18
2.3. Diferencia entre Director y Líder.....	22
2.4. Valores y Educación.....	26
3. PROCESO METODOLÓGICO	
3.1. Participantes.....	33
3.2. Materiales e Instrumentos.....	35
3.3. Método y Procesamiento.....	38

4.	RESULTADOS	
4.1.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
4.1.1.	Instrumentos de Gestión Educativa donde se evidencia la Gestión de Liderazgo y Valores	40
4.1.1.1.	Manual Organizativo.....	40
4.1.1.2.	El Código de Ética.....	41
4.1.1.3.	Plan Estratégico.....	42
4.1.1.4.	Plan Operativo Anual	46
4.1.1.5.	Proyecto Educativo Instituciones	48
4.1.1.6.	Reglamento Interno y Regulaciones.....	50
4.1.2.	La Estructura Organizativa.....	51
4.1.2.1.	Misión y Visión.....	52
4.1.2.2.	Organigrama	55
4.1.2.3.	Funciones de Áreas y Departamento	59
4.1.2.4.	Clima Escolar y Convivencia con Valores.....	60
4.1.2.5.	Dimensión Pedagógica con Valores.....	62
4.1.2.6.	Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	67
4.1.2.7.	Dimensión Administrativa Financiera y Valores.....	68
4.1.2.8.	Dimensión Comunitaria y Valores.....	69
4.1.3.	Análisis FODA.....	70
4.1.3.1.	Fortalezas y Debilidades.....	70
4.1.3.2.	Oportunidades y Amenazas	72
4.1.3.3.	Matriz FODA.....	74
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1.	De los directivos	76
4.2.2.	De los Profesores.....	83
4.2.3.	De los Estudiantes.....	85
5.	DISCUSION.....	87
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	94
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	103
9.	APÉNDICES	105

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadros	Pag.
1. Tipos de Liderazgo.....	19
2. Diferencias entre Directivo y Líder.....	26
3. Cuadro de Rangos de Edades y Sexos Directivos.....	33
4. Cuadro de Rangos de Edades y Sexos Docentes.....	34
5. Cuadro de Rangos de Edades y Sexos Estudiantes.....	34
6. Técnicas de Investigación.....	35
7. Diseño de Investigación.....	39
8. Proyectos Departamento Lenguas.....	47
9. Red Organizacional Departamento Lenguas.....	57
10. Matriz FODA.....	74
11. Resultados Encuesta Directivos.....	76
12. Resultados Encuesta Docentes.....	83
13. Resultados Encuesta Estudiantes.....	85
14. Presupuesto Diseño Plan Estratégico.....	99

Figuras	
1. Pirámide de Maslow.....	13
2. Sistema ESPE.....	45
3. Modelo Educativo.....	49
4. Sistema (Por Procesos).....	56
5. Cronograma de Actividades Diseño Plan Estratégico.....	101

RESUMEN

El proyecto se sustenta en un marco teórico con conceptos, teorías e ideas acerca de liderazgo, gestión y valores en la educación. El tipo de investigación fue descriptiva con técnicas de investigación cuantitativas en donde se llevó a cabo encuestas a los Directivos, Docentes y Estudiantes del Departamento para obtener información necesaria para realizar el diagnóstico situacional.

Como principales debilidades del Departamento de Lenguas se presentan problemas con el financiamiento y la asignación de proyectos destinados al departamento, por la falta de una correcta planificación estratégica. Otro problema es la existencia de un liderazgo autocrático y burocrático por parte de los directivos del departamento y de la Escuela Politécnica de Ejército, generando una incomodidad entre los miembros de la institución por la falta de delegación de funciones.

Como punto final se recomienda el desarrollo de una propuesta de direccionamiento estratégico, la cual es fundamental para el departamento. Un direccionamiento, donde se refleje la visión, misión del departamento los cuales deben estar alineados a la misión y visión de la universidad basada en valores y en un liderazgo democrático.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el conocimiento de otro idioma, especialmente del Inglés, es una necesidad que se la vive a diario en el país y en el mundo entero. La mayoría de los estudiantes de las instituciones de educación primaria, secundaria y superior del país, en su mayoría no tiene un nivel aceptable del idioma. Existen diversos factores para ello, tales como: la falta de metodología adecuada de enseñanza, poca carga horaria en las instituciones, ineficiente instrucción de profesores, etc. Por tal razón, este proyecto se trata de analizar y mejorar la gestión liderazgo y valores en el Departamento de Lenguas Programa Presencial de la ESPE a través de el desarrollo de un direccionamiento estratégico enfocado en valores y un liderazgo democrático.

La falta de conocimiento de otro idioma no solamente en el ámbito educativo sino en el profesional y personal es un problema. Actualmente, para acceder a un trabajo el saber otro idioma es un “plus” a la hoja de vida. En la vida cotidiana, 85% de la información que circula en el Internet está escrita en inglés, la televisión por cable en un 60% también llega en el mismo idioma. Inclusive el actual Gobierno se ha propuesto el aumento del 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta alcanzar al menos el 6%, promoviendo la enseñanza del idioma Inglés. Disponible en evaluaciondocentecuador.com. Lo que quiere decir que se deben realizar acciones hacia el mejoramiento de la educación y conocimiento del idioma Inglés.

Durante los tres últimos años el Departamento de lenguas ha tenido problemas con la consecución de sus proyectos esto ha llevado a la pérdida de presupuesto, capacitación y falta de cumplimiento con los objetivos departamentales e institucionales. Ha existido también una constante rotación de Directivos por el hecho de ser personal militar en servicio activo propiciando una falta de continuidad de la gestión, además de fomentar un liderazgo autocrático.

El objetivo principal de este proyecto es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a la calidad de la enseñanza de la Escuela Politécnica del Ejército del Departamento de Lenguas Programa Presencial.

Los objetivos específicos son: Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores. Seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el Departamento de Lenguas, Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes del Departamento de Lenguas en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución. Elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores como eje transversal de la administración educativa. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que se puedan utilizar para reducir las dificultades. Y finalmente proponer el desarrollo de un direccionamiento estratégico para el Departamento.

El tema del proyecto es indispensable y factible puesto que por medio del análisis de la gestión, liderazgo y valores del Departamento se ha buscado estrategias y planes de acción para mejorar la gestión y así ofrecer una educación de mejor calidad a los estudiantes. De la misma manera el análisis permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas que se puedan generar en la institución. Los beneficiarios del proyecto de Gestión, Liderazgo y Valores son: Docentes del Departamento de Lenguas, Estudiantes del Departamento, Directivos y la Comunidad Politécnica ya que por medio de la propuesta la cual es el desarrollo de un plan estratégico para el Departamento de Lenguas basado en un Liderazgo Democrático. Se invita a leer este estudio ya que es un aporte significativo para toda la Comunidad Politécnica y la sociedad en general.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la sustentación teórica para el proyecto la cual ayudó a realizar un correcto diagnóstico situacional del Departamento de Lengua y a su vez fortaleció la propuesta que se presentara a continuación.

2.1.LA GESTIÓN EDUCATIVA

Uno de los aspectos que se investigó es la gestión del Departamento, por tanto a continuación se presentan definiciones, importancia y tipos de gestión de acuerdo a la postura de diferentes autores.

2.1.1. CONCEPTO

Es necesario iniciar identificando la gran diferencia que existe entre la gestión educativa y el liderazgo educativo. El primer término corresponde al paradigma existente en las instituciones educativas del hoy en día la cual se refiere a “hacer las cosas bien”, a un paradigma de enseñanza. Por otro lado, el paradigma nuevo o de aprendizaje y el que se trata de promover en la realización de este trabajo de investigación es el liderazgo, el cual se enfoca en “hacer las tareas adecuadas y necesarias” para el mejor desenvolvimiento de la institución educativa.

La gestión educativa es la forma de administrar todos los recursos ya sean administrativos, de servicios, financieros, tecnológicos y talento humano considerando tanto a los directivos, docentes, estudiantes y personal de servicios para que se puedan manejar de la mejor manera y se pueda obtener los resultados propuestos en el plan institucional.

Con relación a la Gestión Educativa, se la considera "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

De acuerdo al artículo publicado por el periódico Altablero del Ministerio de la República de Colombia considera que la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

ARANA, M. E. (1998, 74) Considera que la Gestión Educativa en el Centro Educativo es el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Estratégico Institucional (PEI).

Las acciones de conducción deben estar planificadas. En ellas se debe prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para lograr las propias capacidades del centro educativo.

Gestión Educativa se la puede definir como "Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz" (Pérez Gómez, 1998, 147).

Esta busca resolver en una organización educacional, sea esta un Jardín Infantil, escuela, colegio o institución de educación superior, la asignación y coordinación de

los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución. Disponible en: <http://www.monografias.com>

Se puede indicar que la Gestión Educativa es un proceso sistemático administrativo el cual se dirige al cumplimiento de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, para promover modelo de país solidario, ético y participativo.

Pero al hablar de educación la gerencia es el proceso de toma de decisiones que deben realizar los miembros de la institución educativa con niveles de responsabilidad, para que la institución cumpla sus objetivos.

Para la Toma de decisiones se exige que el rector, directivos y docentes y educandos, estén informados de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

2.1.2. IMPORTANCIA

Al hablar de una buena gestión educativa se habla de que se cumplirán los objetivos y metas propuestas en el plan institucional para el mejor desenvolvimiento de la institución. Es decir, la importancia de una buena gestión influye en todas las decisiones que se van a tomar en adelante.

La gestión educativa es la base para ofrecer una educación de calidad, en donde se toman las decisiones que van a favorecer a todos los miembros de la institución, tanto a los directivos, docentes y el principal miembro de la institución educativa, los estudiantes.

Ferran Ruiz, en su libro *La nueva educación* (Madrid: LID, Editorial Empresarial, 2007), premio Fundación Everis 2006, analiza la situación actual del sistema educativo en la sociedad del conocimiento desde una perspectiva crítica y presenta propuestas de acción para el cambio. En donde se manifiesta la importancia de una gestión educativa de calidad.

Al hablar de los criterios para lograr una buena gestión educativa, ARANA, M. E. (1998, 75) Manifiesta que cuatro son los criterios para lograr una buena gestión educativa, estos criterios son:

- Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas, y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Desarrollar una cultura democrática y eficiente con responsabilidades definidas dentro de las escuelas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
- Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que la optimicen.

Los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, produciéndose el conflicto si la dirección se ejerce con autoritarismo y prepotencia. El desafío de un líder es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

Un director es el que concreta, convoca, armoniza; en otros momentos dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos. Es bueno por eso concebir la autoridad del director como la máxima de un equipo directivo de la escuela, que tiene definida su organización y dentro de ella los cargos y funciones de cada uno.

Ello implica la presencia de directores gerentes, que hagan de su realidad educativa, la célula viva que irradiará la fuerza necesaria para que partiendo de su desarrollo, avance hacia su comunidad e impulse el desarrollo nacional. El posicionamiento del director gerente se irá incrementando en la medida que logre su capacitación al más

alto nivel y responda a la envergadura de su cargo. El posicionamiento es el símbolo de un marketing educativo.

Una buena gestión educativa debe caracterizarse por proporcionar objetivos claros, una misión y visión realistas pero a su vez visionarios, y valores dignos de ejemplificar.

Principios para gestión de centros educativos. FARRO, F. (1998, 29 – 33) Manifiesta que los principios para la gestión de centros educativos son:

- 1. Principio de la Misión Educativa.** Implica la intervención de una entidad educativa que organice la situación de aprendizaje y/o un personal docente que trabaje (remunerado o voluntario) encargado de organizar conscientemente la comunicación. Para obtener eficacia y economía es necesario jerarquizar los objetivos de la organización. Los objetivos deben ser complementarios, coherentes y convergentes. Deben extenderse al corto, mediano y largo plazo.
- 2. Principio de Unidad.** La organización escolar debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos. Para que una organización exista y sea eficaz, a la vez, es preciso que la actividad de varias personas, desarrollada conjuntamente, responde a ese sentido de unidad; que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una misma dirección, con vistas a un fin común.
- 3. Principio de competencia o especialización funcional.** Capacidad y competencia en una institución; la primera se refiere a la medida de facultades, derechos y posibilidades que la institución escolar como entidad, tiene para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen los distintos órganos, en virtud de la especialización o del criterio de gestión más eficientes.
- 4. Principio de jerarquía o de autoridad.** No supone una supremacía omnímoda de los órganos de mayor nivel de responsabilidad sobre los demás, sino que cuantas facultades se les atribuyen han de entenderse

ejercitables sin merma de las competencias que son propias de cada órgano, y según las leyes y las normas estatutarias específicas de cada centro que las regulen.

- 5. Principio de coordinación.** Henry Fayol decía que coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una organización, de manera que se facilite con ello el funcionamiento y el éxito; es dar a la ordenación de cada función las proporciones que convenga para que pueda desempeñar su papel de forma segura y eficaz.

Cuando existe coordinación en una organización, cada función y cada servicio marchan sincronizadamente; las atribuciones están estructuradas y repartidas convenientemente; las operaciones se realizan con orden y seguridad; en cada servicio las divisiones y subdivisiones están debidamente informadas de la actividad que les corresponde; el programa de actividades de los diversos servicios se desarrolla simétricamente en una armonía de objetivos con las circunstancias; órganos y servicios actúan sincrónicamente con el orden y el ritmo que convenga a cada caso y la indispensable unidad teleológica de la organización se halla asegurada.

- 6. Principio de liderazgo eficaz.** El líder eficaz es dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores. Los líderes no sólo motivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas. Los líderes carismáticos y místicos de la empresa educativa pueden ser un medio importante de resolver el conflicto en los objetivos y en la superación de las restricciones.

- 7. Principio de participación.** Un alto grado de participación directa de empleados interesados y responsables incrementará la eficiencia de éstos. Para mejorar el grado de participación en una organización escolar se deben elaborar programas de capacitación para satisfacer necesidades de los distintos estamentos de la organización.

8. Principio de toma de decisiones estratégicas. La toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo. Administrar, es saber tomar decisiones y ponerlas en acción desde el punto de vista de un gerente, el proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culminan en una resolución, una elección entre varias alternativas existentes, y verificación de la alternativa que se elige (ahora y en cierto tiempo en el futuro) para resolver el problema en cuestión.

9. Principio de planeación estratégica. El planeamiento estratégico ayuda a reducir la incertidumbre. La planeación estratégica es el proceso de seleccionar metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de métodos para poner en práctica las políticas y programas estratégicos. El proceso de planeación debe ser conducido por la alta dirección porque esta es la responsable de alcanzar los objetivos de la organización.

Debe alcanzar a todos los niveles de la organización; debe ser adaptable a todas las condiciones cambiantes. La estrategia en el Centro Educativo debe ser formulada por el Equipo de Gerencia en la mesa de conferencias.

El juicio, la experiencia, intuición y discusiones bien orientadas constituyen la clave del éxito. El planeamiento estratégico es un proceso de aprendizaje permanente. Con el tiempo se puede analizar las amenazas y oportunidades del ambiente y los planes resultantes, pueden volverse más formales y refinados.

10. Principio de control eficaz. El proceso de control mide el avance y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. Con frecuencia, varias personas desempeñan las funciones de planeación y control, pero deben comunicarse entre sí a fin de que ambas funciones se realicen bien. El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con

objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la institución se utilicen en la forma más eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales. La gerencia del centro educativo debe ser capaz de extraer información administrativa y académica para controlar las operaciones presentes y futuras.

ARANA, M. E. (1998, 79 - 80) Considera que los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa.

2.1.3. TIPOS DE GESTION

Existen diferentes tipos de gestión que reflejan el accionar de un centro educativo, tomando en consideración que un centro educativo cualquiera que este sea, un centro infantil, una escuela, colegio, universidad tiene las mismas características administrativas que cualquier institución, con la diferencia que su objetivo debería estar enfocado al servicio y enseñanza.

Con esta aclaración entonces se puede continuar hablando de los diferentes tipos de gestión considerando los puntos de vista de diferentes autores.

Al hablar de gestión, existen diferentes enfoques según ARANA, M. E. (1998, 31 - 40)

a) Administración o gestión Científica (1900-1925)

Representante: Frederick W. Taylor, sostiene la organización racional del trabajo del operario para aumentar la eficiencia de la industria. Plantea:

- Estandarización de métodos y procesos de trabajo
- El análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos
- Estudio de la fatiga humana
- División del trabajo y especialización del obrero

- Diseño de cargas y tareas
- Entrenamiento de trabajadores
- Aumentos salarios y premios por producción
- Condiciones de trabajo
- Los 14 principios de la administración entre otros: equidad, orden, disciplina, autoridad, jerarquía, responsabilidad.

b) Clásica (1900-1925)

Surgió en Francia con Henry Fayol, se sostiene que a través de la racionalización de la estructura de la organización logrará aumentar la eficiencia de la misma.

Define las funciones técnicas, comerciales, financieras, regionales, contables, administrativas. Las funciones administrativas, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

c) Humanística (1925-1940)

Se sostiene que a través de una adecuada satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del trabajo favorables se logra aumentar la eficiencia de la organización.

Se hace énfasis en los individuos y el grupo social. La organización formal e informal.

Postula los siguientes principios:

- El nivel de producción es resultante de la integración social
- El comportamiento de los trabajadores está influenciado por las normas y los valores desarrollados por los grupos sociales que participen.
- Las recompensas y las sanciones sociales influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores. Hay que motivar al trabajador.
- Los grupos informales influyen con su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas.

- Las relaciones humanas son el resultado de los contactos entre personas y grupos en la organización.

d) Neoclásica (1925-1945)

Se plantea la eficiencia de las funciones administrativas para aumentar la eficiencia de la planeación organización.

Las funciones administrativas son: planeación estratégica proyectada a largo plazo. Planeación táctica efectuada para un ejercicio anual. Planeación operacional efectuada para cada tarea.

La organización a nivel global que abarque el diseño de todos los departamentos y organización a través del ejercicio del liderazgo, el control medido a través del establecimiento de estándares expresado en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, medios e índices.

Observación del Desempeño, busca la información precisa sobre aquello que se está controlando. Comparación del desempeño con el estándar establecido para verificar eventuales desviaciones o variaciones a través de graficas, informes, índices, porcentajes y medidas estadísticas.

e) Por Objetivos (1945-1960)

La llamada también gestión por resultados, todos los gerentes de una organización establecen metas a partir de objetivos globales fijados por departamentos y a nivel organizacional.

La planeación estratégica se refiere a la manera como una organización intenta explicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Se analiza el ambiente externo, los mercados, la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etc., que afectan a la sociedad y la organización. Implica análisis de los recursos financieros, materiales humanos, la estructura organizacional, evaluación de desempeño de la organización en función de los resultados de lucro, producción, productividad, innovación y desarrollo.

Así mismo, se plantea la formulación de alternativas estratégicas para buscar la forma de lograr alcanzar los objetivos.

f) Burocracia (1945-1950)

Se sostiene que la organización burocrática es la organización eficiente por excelencia, se da carácter legal a las normas y reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, procedimientos estandarizados, jerarquía de la autoridad y especialización entre otros.

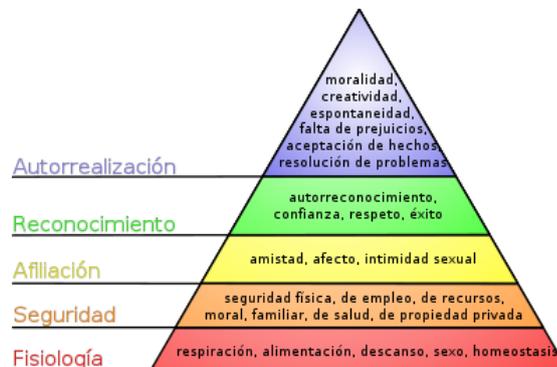
g) Behaviorista (1950-1960)

Surgió en los EEUU. Su participación es por procesos y de dinámica organizacional, esto es el comportamiento organizacional que se sustenta en el comportamiento humano utilizándose como base para explicar dicho comportamiento, la motivación, los estilos de administración y el proceso de decisión.

La motivación humana se basa en la teoría de Maslow Jerarquía de necesidades.

Figura N. 1

Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas



Fuente: Arana M. (1998, p. 35), [es.wikipedia.org/wiki/Pirámide_de_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

h) Cuantitativa

Se preocupa por construir modelos matemáticos para solucionar los problemas empresariales ya sea en las áreas de recursos humanos, producción, comercialización, finanzas y la administración. Las soluciones se toman en base a las alternativas sustentadas en ecuaciones matemáticas y proyecciones.

Se calcula la incertidumbre, el riesgo, las probabilidades de éxito, maximización de costos y maximización de los beneficios. Se estudia la gestión, competencia, demanda potencial y real.

i) Sistemática (1960-1970)

Aplicación de la teoría de sistemas (Von Bertalanfly) permite un análisis de la organización en su relación con el todo, la organización es un sistema abierto que tiene interacciones e interrelaciones internas y con el contexto y está orientada a fines.

El sistema técnico y el social se consideran en una interacción mutua y recíproca, cada uno determina al otro.

j) Contingencial (1960-1970)

Se sostiene que no existe método o técnica generalizada, válida para todas las situaciones. Lo que existe es una variedad de alternativas, de métodos o técnicas para la situación determinada de la organización. Las organizaciones se diferencian en tres núcleos organizacionales:

- Nivel Institucional o Estratégico: es el nivel compuesto por propietarios, accionistas, donde se toman las decisiones y se establecen objetivos y estrategias para alcanzarlos.
- Nivel Intermedio o Gerencial: es el nivel institucional u operacional compuesto por profesionales ejecutivos que transforman las estrategias en programas de acción.
- Nivel Operacional o Técnico: ubicado en las áreas inferiores de la organización y ejecuta las operaciones básicas de la organización.

k) Estratégica (1970-1980)

Conduce la organización, a un desempeño exitoso y sostiene que una estratégica adecuada, flexible y entendida por todos los miembros lleva a un éxito seguro.

l) Para la Excelencia (1980-1985)

Las claves para obtener la excelencia y el éxito empresarial son las siguientes:

- Predisposición a la acción; lo importante es actuar ante todo.
- Compromiso con el consumidor, se responde a los intereses de los consumidores y se preocupa por mejorar y diversificar su producción y más allá de ver en ellos a potenciar su producción y mas allá de ver en ellos a potenciales compradores, ven a personas que deben ser respetadas.
- Sistema de valores se concibe como hacer las cosas bien, importancia del personal, calidad en el servicio, miembros de la empresa innovadores, importancia de las comunicaciones y de crecimientos económicos y de las utilidades.

m) Calidad Total (1980-1990)

Se enfoca el servicio o la producción cada vez más eficiente a precios y condiciones más aborales y competitivas.

n) Reinversión (1990-)

Conduce a la organización del desempeño competitivo, comprende la reingeniería de los negocios y los procesos. Se asocia con los conceptos de valor agregado, globalización y calidad total.

No se puede conducir acertadamente la ejecución de acciones si no se ha realizado un adecuado proceso de planificación, en el se preve las acciones, los equipos que las realizan, los recursos y las formas de evaluación a que se somete el conjunto. Esta evaluación bien conducida es elemento clave para iniciar un nuevo proceso de planificación en donde se corrigen las deficiencias, se refuerzan y materializan las estrategias exitosas. Poner en marcha los Proyectos Educativos Institucionales en cada escuela, colegio o institución superior permite dar sentido a cada uno de estos procesos y a buscar que se cumplan de la mejor manera.

Procesos de gestión en el centro educativo. SOVERO, f. (1998, 61) Considera que los procesos de gestión en el Centro Educativo son los siguientes:

1. *Planificación:* Preve la programación, ejecución y evaluación curricular. Se efectúa durante el mes anterior a la iniciación del año lectivo y sus productos son el PDI y/o el Plan Anual de Trabajo; este último se va desarrollando año a año dentro del cauce del PEI.
2. *Organización escolar, Supervisión y Materiales:* Anticipa las formas y procedimientos para la asignación de personal, recursos y medios materiales y técnicas, competencias y responsabilidades, jornadas, horarios, uso de la planta e instalaciones.
3. *Manejo de Personal:* Monitoreo, supervisión y evaluación pedagógica y administrativa. Proceso crítico en la escuela porque su oportunidad y calidad afecta significativamente al proceso educativo en general, en cuanto a efectuar las acciones destinadas a cubrir las plazas vacantes del centro educativo, principalmente del personal docente con las aptitudes y calificaciones para el desempeño pedagógico.
4. *Financieros y materiales, relaciones con la Comunidad:* Para implementar los planes y proyectos, se requiere convocar los esfuerzos internos y externos de la institución educativa y poder sostener las acciones de cambio.

La gestión es la manera de planificar, organizar, desarrollar, controlar de evaluar todos los procesos de la institución educativa de manera que se cumplan a cabalidad los objetivos institucionales.

2.2.LIDERAZGO EDUCACIONAL

A continuación se presentan diferentes conceptos de liderazgo educativo, tipos de liderazgo y sus características.

2.2.1. CONCEPTO

Para Guillen (2008, p. 171) considera que liderazgo es una 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.

Al hablar de liderazgo educacional se habla principalmente de un docente que cumple con todas las funciones de un líder participativo y democrático, el cual es un guía para el estudiante. La característica principal del liderazgo educacional debe tomar en consideración al docente como un facilitador del conocimiento en donde los estudiantes son partícipes activos de su propio aprendizaje.

El liderazgo “tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo” como lo menciona Bass (1990).

Liderazgo como un fenómeno multidimensional se lo caracteriza por Guillen (2008 p.175) como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así las necesidades de los individuos.

En liderazgo entonces constituye la capacidad que tiene una persona para influenciar en otra u otras en su motivación y también en su comportamiento. Por tanto también se puede definir a un líder como la persona que conduce a otras en libertad como lo menciona el IX Coloquio de Ética Empresarial y Economía (1999).

Se define entonces como líder a la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe y orientadora, la cual es un agente de cambio pero con virtudes, quien conduce a las personas con libertad. El líder también motiva y consiguen un acompañamiento libre seguido por un compromiso libre.

Los líderes ayudan a comprender el rol insustituible de cada individuo ya sea estudiante, docente, personal administrativo o de servicio de la institución educativa para la consecución de los objetivos institucionales

2.2.2. TIPOS

Existen diferentes tipos de liderazgo dependiendo de su función, objetivo y autor. A continuación se presentan algunos de ellos. Existen diferentes enfoques de liderazgo como lo menciona Guillen (2008, p.175):

- Liderazgo enfoques relacionales: entienden el liderazgo como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación humana, e incluye:
 - Las teorías del liderazgo transaccional
 - Liderazgo transformacional y
 - Liderazgo servidor.

- Liderazgo enfoques tradicionales: centran su atención en el estudio de la figura de líder, incluye las teorías de:
 - Liderazgo de rasgos o carismático,
 - Liderazgo Comportamental,
 - Liderazgo Cognitivo y
 - Liderazgo Situacional.

Al de analizar los diferentes tipos de liderazgo y sus dimensiones éticas siempre se debe tener en cuenta el liderazgo cristiano el cual implica esencialmente el servicio. Para muchas personas, la palabra liderazgo tiene una connotación de poder, autoridad, honor, prestigio o ventajas personales. Ese no es el liderazgo cristiano. (D´Souza, 1996, Pág.9).

Sergiovanni (194 p. 4-13) en su libro *Leadership and Excellent in Schooling en Educational Leadership*, también identifica cinco tipos de liderazgo:

- Liderazgo técnico
- Liderazgo Humano
- Liderazgo Educativo
- Liderazgo Simbólico

- Liderazgo Cultural

2.2.3. CARACTERÍSTICAS

A continuación se presenta los diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a los enfoques relacionales conjuntamente con su dimensión ética característica:

Cuadro N. 1

Definición	Conceptos	Dimensión ética Característica
Relación de influencia entendida como intercambio en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo	Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> • Buen gestor • Relación de transacción justa • Agente transaccional con virtudes éticas
Relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión	Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • La relación se percibe como gestora del desarrollo humano • Influencia pero sede poder para que los colaboradores se conviertan en líderes y agentes de cambio • Valores e ideales como la libertad, justicia o igualdad
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	Liderazgo Servidor	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio cooperar al bien común • Requiere de la participación y creatividad de todos los miembros

A continuación se presentan las características los cuales son mencionados por Guillen y González (2001. P 175-189):

- **Liderazgo Carismático:** encuentran en el líder rasgos de personalidad como la facilidad de palabra, autoconfianza, auto-control, inconformidad, sociabilidad, popularidad y cooperación.
- **Liderazgo Comportamental y de Estilos:** es un comportamiento más o menos enfocado a la satisfacción de las personas, más o menos democrático.
- **Liderazgo enfocado a un modelo cognitivo:** en donde el líder es percibido por quienes le observan como mejor o peor capacitado para decidir, generando mayor o menor aceptación.
- **Liderazgo enfoque Situacional:** Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: el comportamiento del grupo, la madurez de los subordinados.

A continuación se presentan las características de un liderazgo cristiano:

- Trata de servir, en lugar de dominar
- Incentiva e inspira
- Respeta en lugar de explotar la personalidad ajena
- Reflexiona, ora y actúa según la palabra de Jesucristo: “El que quiere ser el primero entre vosotros, será vuestro esclavo; de la misma manera que el Hijo del hombre no ha venido a ser servido, sino a servir y dar su vida como rescate por muchos”(Mateo 20, 27-28)

En su obra “Educating for Leadership” o en español educando para el liderazgo, el famoso educador y consejero James J. Gill expresa que las cualidades y técnicas esenciales implicadas en el liderazgo pueden aprenderse y desarrollarse a través de la educación y de la experiencia. (Gill, 1983, Vol4)

Entonces se puede indicar que las personas pueden aprender a comunicarse con claridad, a tomar decisiones eficientes, a motivar y a inspirar, a mantener y mostrar respeto a los demás y confiar en ellos, ser justos, instruir de un modo claro y ser pacientes con los errores de otros. Y de esta manera se está educando para el liderazgo.

El liderazgo entonces implica la inter-relación entre tres elementos:

- Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
- Las necesidades y las expectativas del grupo
- Las exigencias o requisitos de la situación.

De acuerdo con Sergivanni (1984, p. 4-13) menciona las siguientes características:

- **El liderazgo educativo** supone que el directivo centra su atención en la localización de problemas educativos, en asesorar a los profesores.
- **El liderazgo simbólico** se refiere al hecho de que el directivo tiene que ser un ejemplo vivo de lo que es más importante en la institución.
- **Liderazgo cultural** se refiere a la preocupación por el desarrollo de la cultura de la institución educativa, construyendo normas de comportamiento que ejemplifican los valores esenciales que lo sustentan.

La revista virtual crece negocios, considera que existen básicamente existen tres tipos o estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal:

- **Liderazgo autoritario**

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

- **Liderazgo democrático**

En este tipo de liderazgo el líder buscar ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.

- **Liderazgo liberal**

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

Todas estas características se las puede visualizar en los diferentes docentes, directores, y administrativos que forman parte de la institución educativa. Existen situaciones en donde la característica principal de la institución es un liderazgo autocrático, o por el contrario un liderazgo participativo o democrático.

El líder educacional se caracteriza por su profesionalismo, su calidad de enseñanza con el objetivo claro de mejorar la educación

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Al referirnos al trabajo directivo se puede indicar que la autoridad se basa en la libre aceptación por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula la potestad y que la autoridad se gana cuando se realiza un uso correcto de la potestad cuando se manda bien desde los puntos de vista científico-ético, psico-afectivo y ético.(Guillén, 2008, Pág.58). Además de fomentar en su comportamiento cualidades éticas o virtudes como la integridad, honradez, prudencia o capacidad de diálogo.

Existen diferentes definiciones, por ejemplo dirigir es “hacer que una persona o cosa se encamine a un lugar o fin determinados y es también enderezar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado. Dirigir significa guiar, mostrando o dando las señales de un camino (Casares, 1979).

Entonces el director es la persona que debe organizar y coordinar la actividad general del central, el cual debe gestionar tiempos, recursos, espacios, participantes, etc. Por tanto direccionar se refiere a las tareas que realiza el director y que tienen como finalidad principal mantener las cosas como son en la organización.

Por otra parte liderar es el atributo de aquellas personas con las que los líderes tratar de influir en los demás para que las cosas se hagan de modo diferente y la organización vaya mejorando. Hord (1987) considera que los líderes escolares son “aquellos que tiene la autoridad sobre la totalidad de la escuela, la persona designada en el seno de la escuela de quien se dice que tiene la responsabilidad primera sobre lo que ocurre en ella”.

Isaacs (1997, p. 35) considera que para comprender mejor la postura de algunos de los especialistas actuales, convendrá tener en cuenta que la lengua inglesa se utiliza dos términos para expresar la noción de directivo: “manager” y “leader”. En donde el directivo se encarga de las tareas a realizar, en cambio el auténtico líder se ocupa de las personas y de la cultura de la organización.

De acuerdo al Boletín Digital Universitario de la universidad de Carabobo en Venezuela, es importante distinguir entre “managment” (gestionar o dirigir) y “liderazgo”. De una manera resumida, se define al liderazgo (o la capacidad de ser líder) como una cualidad del gerente (manager). Es decir, se puede ser directivo, pero no tener cualidades de líder y viceversa. El “mánager” se fija más en el proceso de la concepción y adopción de decisiones que en el hecho final, es hábil en el control administrativo-financiero, evita aquellas soluciones que puedan ser conflictivas, es buen gestor, es un buen gerente.

El líder adopta un compromiso personal y actúa para el objetivo o la causa que justifica la existencia de toda organización, no acostumbra a ser muy hábil en administrar o gestionar, pero suele ser un gran motivador del equipo humano y siempre busca nuevas opciones para solucionar los problemas. Se podría adoptar la definición de que un líder tiene la habilidad de hacer que los demás hagan lo que hay que hacer y, además les guste; por lo cual un líder sin seguidores no tiene razón de ser. Disponible en:

http://boletin.uc.edu.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=33851:diferencia-entre-gerente-manager-y-lidernnnchichi-paez-&catid=3:opini&Itemid=11

Las cualidades de un líder son:

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.
- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.

- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

Como lo menciona González (2007, p. 226) para algunos autores la clave para lograr buenas instituciones educativas en el presente siglo está en el liderazgo de los directores. Así, John Murphy (1996), considera que, entre las condiciones necesarias para conseguir introducir el cambio en los centros escolares, se encuentra la del liderazgo que ejerza el director.

Por su parte, Fullan (2002, p.172), también insiste en esta cuestión. Señala que la dirección y el liderazgo son procesos necesarios en las dinámicas del cambio y mejora, que ambos son difíciles de separar pues se complementan, y que el liderazgo es particularmente relevante, dado que siempre habrá de hacerse frente a problemas para los que no hay soluciones fáciles.

Sin lugar a duda la educación Ecuatoriana es un proceso permanente el cual contribuye al desarrollo del individuo, el desarrollo del estudiante y también a la transformación de la sociedad. Es factor determinante en la adquisición de conocimientos para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social. Por tanto es de vital importancia de liderazgo que se genera en el proceso enseñanza-aprendizaje.

No caben dudas que la mejor manera de educar es por medio de un eficiente liderazgo, en el cual no existen muros de violencia, autoritarismo, fatiga o desaliento. Una educación con sentido y propósito en donde se genere el aprendizaje de una manera motivadora, interesante que llene tanto al estudiante como al docente. Es importante tomar en cuenta que los educadores ecuatorianos se encuentran trabajando con seres que están construyendo su mirada hacia los docentes, hacia el mundo y hacia si mismos. No se puede dejar de enseñar, en el aula, en la calle, en casa, en la vida. Se enseña con el ejemplo.

Si se habla de educación en el Ecuador y el camino a seguir, éste debe ser un camino de cambio hacia la excelencia y liderazgo educativo. Es importante

identificar la misión la cual es sin lugar a dudas una enseñanza con liderazgo sin violencia, motivadora que genere la libertad de comunicación en todos los niveles. Para que los estudiantes sean participes activos de una nueva sociedad donde exista una democracia, donde sea posible el desarrollo.

La educación Ecuatoriana tiene el compromiso de ofrecer a los estudiantes garantías individuales, el derecho que tiene toda persona a la educación, así como el respeto a sus libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra.

Significa crear una institución educativa basada en valores en los que los maestros realmente pueden creer con los cuales pueden identificarse personalmente, a los cuales son leales.

A continuación un cuadro adaptado, el cual presenta algunas diferencias fundamentales entre un líder y un directivo. Disponible en <http://www.vjrware.com/diferencia.html>

Cuadro 2
Diferencias entre Director y Líder

Director	Líder
<ul style="list-style-type: none"> • La autoridad es un privilegio de mando • El director manda a la gente • El director sabe cómo se hacen las cosas • El director empuja al grupo • La autoridad del director impone • El director dice vayan • El director inspira temor • El director busca culpables 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un privilegio de servicio • El líder prepara a la gente • El líder enseña cómo se deben hacer • El líder va al frente • La autoridad del líder subyuga y enamora • El líder dice vayamos • El líder inspira confianza • El líder corrige pero comprende, enseña

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

Dice Savater, hablando de la educación de los hijos (*El valor de educar*, Barcelona, Ariel 1997), que hay cosas que se aprenden en casa, otras en la escuela, otras en la calle, otras en los libros, otras en la tele y otras navegando por internet. Ahora se va hablar no de todas las cosas que se aprenden, sino de las más importantes, los valores.

En la educación, conceptuándola como la formación o profesionalización de los estudiantes no solo se enseña matemáticas, lenguaje, o idiomas; un docente está en la obligación de demostrar valores en cada accionar. Valores como el respeto, la responsabilidad, la honestidad que no necesariamente se enseñan teóricamente sino con el ejemplo.

Por ende en este trabajo de investigación se ha tomado en consideración los valores, enfocando en los valores morales para encasillar a todas aquellas virtudes que deben florecer tanto en los estudiantes como en los directivos, docentes y administrativos de los centros educativos.

Valor es “lo que vale”. Viene de la palabra latina “valere”, que significa tener fuerzas, ser poderoso, vigoroso. Es lo que tiene fuerza, poder de atracción. Por eso dice Nicolai Hartmann (1950) que “lo que es percibido como valor, se convierte en objetivo”. Dicho con palabras sencillas: cuando una cosa es valiosa para una persona, se esfuerza en conseguirla.

En la vida todo ser humano desea ser feliz, los valores son el camino a esa felicidad anhelada. Al tener valores se considera que es una forma ideal de vida. Un valor moral es una cualidad realizada por el hombre en los actos que construyen su obrar. (Chávez, 2002, Pág. 106).

Para entender mejor esta definición es necesario identificar tres tipos de acciones:

- Actos intelectuales como el razonar
- Acciones productivas, las cuales producen un efecto o resultado
- El obrar, actos de voluntad como el decidir o preferir.

El valor por tal motivo es una cualidad propia de los actos que quedan dentro del hombre mismo. Los valores morales hacen bueno a un hombre como persona o simplemente como hombre.

A continuación se presentan las características del valor:

- Los valores no solo pueden darse en actos plenamente voluntarios o libres o actos realizados por otra facultad pero ordenados por ella.
- Los valores se justifican a sí mismos.
- El valor estará ubicado en la Cuadro de valores, que se ubicará en un nivel más alto o bajo dependiendo de la persona
- El valor es universal porque lo que es válido par un individuo también lo es para quienes se encuentran en la misma situación
- El valor exige realización.
- El valor siempre es de carácter social.

Villapalos (2005, p.10) considera que los valores se pueden entender de dos maneras:

- A la americana como algo “self-made” o “self-service” que cada cual se crea a su gusto y capricho, para jerarquizarlo luego según los propios intereses y tratar de afrontar así la vida, que más que valores son utilidades.
- La concepción cristiana de la vida, destellos de un mismo esplendor, el de la verdad que hace libres a los hombres y se hace justicia, o libertad, o fidelidad u honradez, pero que es invisible, fruto de la misma y vital raíz.

Los valores no se imponen, no pueden imponerse, se atraen por sí mismos.

Villapalos (2005, p.10) elige doce valores clave, únicamente indiscutibles:

solidaridad, autenticidad, fidelidad, bondad, agradecimiento, responsabilidad, libertad, amistad, belleza, paz, laboriosidad y justicia.

- **La solidaridad** se la entiende como responsabilidad, generosidad, desprendimiento, cooperación y participación.
- **La autenticidad** como la aceptación de sí mismo, veracidad, integridad, autoestima, honradez e identidad personal.
- **La fidelidad** como la lealtad, la fe y la adhesión personal
- **La bondad** se la concibe como la amabilidad, comprensión y compasión para con los demás y uno mismo
- **La responsabilidad** está ligada con el autocontrol, la autodisciplina y la reflexión.
- **La libertad** refleja el apego a normas y la obediencia
- **La amistad** incluye el amor y el encuentro como uno mismo y con los demás
- **La belleza** reflejada como la hermosura, pulcritud y armonía.
- **La paz** concebida como la calma, sosiego, serenidad, mansedumbre y mesura.
- **La laboriosidad** como coraje, valentía, ánimo y entusiasmo
- **La justicia** conlleva la honradez, rectitud y probidad.

A continuación se presentan los actores de una sociedad con valores morales:

- **Educación**
Es el entrenamiento de las facultades del individuo para hacerlo capaz de cumplir con sus tareas de la vida. (Chávez, 2002, Pág. 116). Cabe recalcar

que la educación es diferente de la instrucción, puesto que ésta es la apropiación de los bienes culturales.

- **Educación moral**

El campo básico de la educación es de las relaciones humanas, que comprende el reconocimiento de los demás como personas y el respeto a su dignidad. El manejo de las relaciones se basará en la voluntad dirigida por la razón. Tanto la voluntad como la razón constituyen las facultades morales. Por tanto la educación moral es entrenamiento de la razón y voluntad en orden a las tareas básicas de la convivencia humana.

- **Agentes moralizadores**

Son las personas físicas o morales que imparten, entre otras funciones, la educación moral de los estudiantes. La educación moral es un proceso formativo que debe darse en los primeros años de educación.

- **La familia**

La familia es el centro natural y primario de la educación. A los padres por derecho natural, corresponde educar a sus descendientes, pues entre los fines primarios del matrimonio está el de procrear y educar a los hijos en valores

- **La Escuela**

La institución que conocemos como escuela es posterior a la familia y tiene también derecho a participar en la educación de los estudiantes pero de manera secundaria

- **El estado**

El estado también tiene derecho a intervenir en la educación y la enseñanza de valores, pero solo de manera secundaria y complementaria. El estado puede o debe exigir a los padres que cumplan sus deberes con los hijos.

- **La iglesia**

Otra institución que colabora con los padres en la educación de los hijos y la enseñanza de valores es la iglesia, que es la sociedad religiosa a la cual pertenece la mayoría de las familias.

La educación se inclina primordialmente a lo moral, a los valores; en consecuencia el entrenamiento básico debe darse en las facultades morales y la enseñanza de valores.

Para Guillén (2008, p. 11) la ética y los valores en las organizaciones constituyen una ética aplicada al ámbito organizativo, y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones.

Hablar de calidad humana de las personas que trabajan en una organización, es hablar de respeto hacia los demás, y de cualidades como la flexibilidad, sinceridad y transparencia, orden optimismo, lealtad o generosidad.

La calidad humana de los individuos que trabajan en una organización se convierte en la clave sobre la que se apoya la confianza, ésta sirve de correa de transmisión hacia el resto de ámbitos organizativos. Cabe implicar el dinamismo de la confianza en las organizaciones en términos de los que podría denominarse como el círculo vicioso vs. virtuoso de la ética en las organizaciones.

Guillen (2008, p.134) identifica como responsabilidad ética a la “capacidad del ser humano de responder de los actos que realiza y de las consecuencias de esos actos en su contenido ético”.

A continuación se presentan los tipos de responsabilidad ética de acuerdo a Guillén (2008, p. 138-141):

- La responsabilidad por comisión corresponde a actos directamente voluntarios, realizados con intención de conseguir una meta u objetivo. Todo acto directamente voluntario e imputable a quien lo realiza.

- La responsabilidad por omisión se produce cuando no se realizan actos que había obligación de hacer y realmente se podía hacer según lo expresa Melé (1997, p.64). En estos casos se puede existir una voluntariedad directa, en el sentido de que se ha tomado la decisión consciente y libre de no actuar, o bien una voluntariedad indirecta, en el sentido de que ha faltado advertencia o interés por negligencia o imprudencia.
- La responsabilidad por inducción a acciones ajenas se da en cualquier acción en que se incita a otra persona o personas a comportarse de determinado modo, siendo responsable en cierta medida de la causa que lleva a otros a obrar así.
- La responsabilidad por cooperación a acciones ajenas se da en aquellas acciones en que se colabora o se contribuye a la realización de las acciones de otros, siendo responsable en cierta medida de aquella acción que se apoya.

Otro aspecto importante a considerar en el desarrollo eficiente de una institución educativa es la motivación. Guillén menciona (2008, p. 167) la motivación para el servicio, el cual es el tipo de fuerza, que puede ser espontáneo o no, pero que supone siempre de un acto voluntario, y que lleva a ponerse en el lugar de aquellos para quienes se trabaja, aplicando la regla de oro ética, y buscado contribuir a su bien.

La regla de oro ética es la comúnmente conocida como “haz con los demás lo que quisieras que hagan contigo”. Este principio básico también suele ser descrito en su forma contraria: “no hagas a otros lo que no te gustaría que hicieran contigo”

3. METODOLOGÍA

La siguiente sección presentan los participantes de la investigación, los instrumentos y materiales que se utilizaron en la investigación de campo y el método y procedimientos que se siguieron.

3.1. PARTICIPACIONES

Para la realización de este proyecto se tomó en consideración a los siguientes participantes:

- Director del Departamento de Lenguas de la ESPE
- Directora Académica del Departamento de Lenguas de la ESPE
- Directivos (Tiempo Completo)
- Docentes (Tiempo Parcial)
- Alumnos

El cuadro que se presenta a continuación refleja el número de encuestados su edad y sexo, los cuales se tomaron aleatoriamente.

Cuadro N. 2

Cuadro de Rango de Edades y Sexo de Directivos del Departamento de Lenguas

Rango edad	Frecuencia	Porcentaje
35-40	1	14,29
41-45	4	57,14
46-50	1	14,29
51-55	0	0,00
56-60	0	0,00
61-65	1	14,29
Total	7	100,00

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	5	71,43
Femenino	2	28,57
Total	7	100,00

Elaborado: Evelyn Almeida

Fuentes: Encuesta 2010-2011

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayor parte de los directivos son de sexo masculino con un 71% mientras que solamente el 28% es femenino. La gran mayoría de los directivos se encuentran entre los 41-45 años de edad.

Cuadro N. 3

Cuadro de Rango de Edades y Sexo de Docentes del Departamento de Lenguas

Rango edad	Frecuencia	Porcentaje
------------	------------	------------

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
------	------------	------------

25-30	2	8,00
31-35	1	4,00
36-40	8	32,00
41-45	2	8,00
46-50	5	20,00
51-55	3	12,00
56-60	2	8,00
61-65	2	8,00
Total	25	100,00

Masculino	10	40
Femenino	15	60
Total	25	100

Elaborado: Evelyn Almeida

Fuentes: Encuesta 2010-2011

Se presenta un equilibrio entre el número de docentes del sexo masculino 40% y el femenino 60%. Existe un gran porcentaje de docentes que se encuentran en edades entre los 36-40 y 46-50 años.

Cuadro N. 4

Cuadro de Rango de Edades y Sexo de los estudiantes del Departamento de Lenguas

Rango edad	Frecuencia	Porcentaje
15-20	10	50
21-25	9	45
26-30	0	0
31-35	0	0
36-40	1	5
Total	20	100

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	6	30
Femenino	14	70
Total	20	100

Elaborado: Evelyn Almeida

Fuentes: Encuesta 2010-2011

El 70% de los encuestados son mujeres, mientras que el 30% son varones. La mayor parte de los estudiantes se encuentran entre los 15-25 años de edad.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizó para la investigación del proyecto Gestión, Liderazgo y Valores en el Departamento de Lenguas de la ESPE es la **encuesta tradicional** y la **encuesta por correo electrónica**, por medio de cuestionario con preguntas

cerradas. Se utilizó la encuesta puesto que es un sondeo masivo tanto para los directivos, docentes y estudiantes pertenecientes al Departamento de Lenguas

El objetivo de la encuesta fue de obtener información confiable y veraz, de fácil aplicación, codificación para posteriormente proceder al análisis e interpretación de los datos.

A continuación se presentan los de encuestas utilizadas para la investigación.

Cuadro N. 5

Cuadro de de Técnicas de Investigación

TÉCNICA	TIPOS	DEFINICIÓN	CUANDO USAR
Encuesta	Tradicional Correo personal	La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.	Esta técnica se usa para referir a sondeos masivos o medición de la opinión pública mediante un cuestionario.

Fuente: BUENANO Javier: Folleto Investigación de Mercados, 2001

Elaborado: Evelyn Almeida

Existen tres tipos de encuestas para los directivos, docentes y para los estudiantes del Departamento.

Con relación a la encuesta de los señores docentes, las mismas se realizaron a siete directivos considerando directivos, tanto al Director del Departamento, la subdirectora y los señores tiempo completo que realizan actividades directivas dentro del Departamento en el semestre Septiembre 2010- Enero 2011.

La encuesta constó de trece preguntas referentes a temas de gestión, liderazgo y valores; los cuales se describen a continuación:

1. Forma de organización de los equipos de trabajo en el Departamento de Lenguas
2. Aspectos que se toman en cuenta para Medir el Tamaño de la Organización
3. Las tareas de los miembros del Departamento y el manual de normas, reglas y procedimientos

4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones
5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos
6. Administración y liderazgo que el departamento promueve
7. Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir
8. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución y departamento
9. Organismos que integran la institución
10. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores
11. Los departamentos didácticos y sus acciones
12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones de conflictos
13. Material de Planificación Educativa

Las encuestas a los señores docentes se realizó aleatoriamente en las distintas sedes del departamento de Lenguas Programa Presenciañ: La Recoleta, Sangolquí, El Inca y Héroes del Cenepa.

La encuesta constó de quince preguntas relacionadas con la gestión, liderazgo y valores que los docentes perciben en el Departamento. A continuación se presentan en detalle los aspectos investigados entre los docentes:

1. El rol del docente líder
2. El liderazgo en la institución educativa
3. La gerencia educativa
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo
5. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías 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 o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.
8. Integración en el departamento y entre los compañeros
9. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del departamento
10. Liderazgo y gestión de las autoridades.
11. Compromiso con las decisiones tomadas por el Director del departamento
12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica
13. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera
14. 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.

La encuesta a los señores estudiantes se realizó en las distintas sedes del Departamento de leguas. Los estudiantes fueron escogidos al azar al finalizar el semestre Septiembre 2010-Enero 2011. Fueron veinte estudiantes a los cuales se les preguntó aspectos relacionados con la gestión, liderazgo y valores en el Departamento donde estudian.

A continuación se presentan los doce aspectos que se investigaron a los señores estudiantes:

1. El Director 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 observa cotidianamente en el ambiente estudiantil
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases
5. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario

6. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.
7. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.
8. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.
9. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.
10. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.
11. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.
12. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Para realizar la investigación de Gestión, Liderazgo y Valores del Departamento de Lenguas de la ESPE, se tomó el Diseño Descriptivo de muestras representativas que describieron la gestión y liderazgo además los valores personales e instituciones. Se utilizó este método puesto que además de describir la gestión y liderazgo del Departamento también se realizó una propuesta de mejoramiento del mismo. No se vio prudente simplemente realizar una investigación exploratoria por la simpleza y poca utilidad de la misma; ni tampoco una investigación experimental, puesto que era primero necesario diagnosticar para posteriormente implementar un proyecto o realizar un experimento.

Para efectos del estudio se procedió a realizar un **muestreo aleatorio simple** tomando en consideración a todos los miembros del Departamento de Lenguas, los cuales tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados. Cabe recalcar que en esta investigación no se realizó el análisis de la muestra puesto que el número de encuestados fue dado por la institución, Universidad Técnica Particular de Loja.

Como se mencionó el instrumento utilizado para la investigación fue la **encuesta tradicional y por correo** por medio de cuestionario con preguntas cerradas. El objetivo de la encuesta fue de obtener información confiable y veraz, de fácil

aplicación, codificación para posteriormente proceder al análisis e interpretación de los datos.

El siguiente cuadro presenta las características, objetivo y métodos utilizado en un análisis descriptivo utilizado para el presente trabajo:

Cuadro N. 6

Cuadro Diseño de Investigación

	DESCRIPTIVOS
OBJETIVOS	Describir las características o funciones de la institución y mercado
CARACTERISTICAS	Formulación previa de otras variables mediadoras
	Diseño previamente planeado y estructurado
MÉTODOS	Datos secundario
	Estudios
	Encuestas
	Entrevistas
	Paneles
	Datos de observación y otros

Fuente: BUENAÑO Javier: Folleto Investigación de Mercados, 2001

Elaborado: Evelyn Almeida

4. RESULTADOS

A continuación se presenta el diagnóstico situacional del Departamento de Lenguas, seguido por el análisis FODA y la presentación de los resultados de la investigación realizada.

4.1. DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico del Departamento de Lenguas se consideró los instrumentos de gestión que evidencian la gestión y liderazgo, se analizó la estructura organizativa y un análisis FODA. Cabe recalcar que para la obtención del diagnóstico se ha utilizado la técnica de observación y encuestas como se mencionó anteriormente. Se realizó siete encuestas a directivos del departamento, veinticinco docentes y veinte estudiantes de las diferentes sedes del Departamento.

4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVAS EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN DE LIDERAZGO EN VALORES

Dentro de los instrumentos de gestión analizados se encuentran el manual de organización, el plan estratégico, el plan operativo anual, el proyecto educativo institucional y el reglamento interno y demás regulaciones tanto de la ESPE como del Departamento de Lenguas.

Cabe recalcar que al hablar de todos estos instrumentos de gestión, para su análisis se tomó en consideración a toda la Institución educativa; es decir a la Escuela Politécnica del Ejército por el hecho de que el Departamento de Lenguas pertenece y no está deslindada de la misma.

4.1.1.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La Escuela Politécnica Del Ejército cuenta con un orgánico funcional, el cual se lo está modificando. Puesto que la organización al momento se encuentra trabajando por procesos, por ende en la actualidad la estructura orgánica de la Escuela Politécnica del Ejército es matricial y por procesos.

El manual que se está trabajando se llamará manual de clasificación de puestos por competencias. El cual indicará el perfil del trabajador ya sea este del docente,

directivo, administrativo o de servicios, también contará con un detalle de sus respectivas funciones, tareas y actividades. Cabe recalcar que al momento no existe un manual organizativo para el Departamento de Lenguas al momento

4.1.1.2. EL CÓDIGO DE ÉTICA

La Escuela Politécnica del Ejército y por ende todo el Departamento de Lenguas se guía y desarrolla sus sistemas, procesos y actividades con principios y valores. El código de ética ha sido socializado en todas las instancias de la institución.

La institución es abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político, ni religioso. Esto se puede visualizar en cada una de las aulas de clase en donde no se discrimina a los señores estudiantes, docentes, administrativos o de servicio por su religión o creencias. Además debido a ser una institución militar no se existen grupos políticos que afecten el desenvolvimiento o comportamiento de los miembros de la institución.

Existe una autonomía responsable por parte de los docentes y directivos. Sin embargo no se ve un cogobierno entre los miembros de la institución. Existe una total autoridad por parte de los directivos militares que son los que generalmente ocupan los cargos directivos.

Existe igualdad de oportunidades especialmente por el hecho de que la ESPE es una institución del estado y acceso es para todos los ciudadanos ecuatorianos. Cabe recalcar que el Departamento de Lenguas tiene una característica especial. Los estudiantes no solamente de las distintas carreras pueden acceder a tomar algún idioma en el Departamento, los estudiantes son también de colegio y otras instituciones de nivel superior y particulares.

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

El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana está siempre presente en los señores docentes y por ende se ve reflejado en los señores estudiantes.

La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales. Los miembros de la institución están conscientes de la importancia de cuidar a la naturaleza, la ESPE consta de un sistema de reciclaje, conservación del medio ambiente.

Existe una práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad a toda prueba, el autocontrol y la creatividad.

No existe un espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón por el hecho que las decisiones generalmente son tomadas unánimemente por los altos mandos de la institución.

4.1.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO

La Escuela cuenta con un plan estratégico en cual consta de una visión, misión, valores, objetivos estratégicos los cuales se ven reflejados en el Cuadro de Mando Integral. El plan estratégico está a cargo del Rector de la ESPE y la Unidad de Desarrollo Institucional.

El plan está desarrollado hasta el 2013. La herramienta Cuadro de Mando Integral ha sido de gran ayuda para el seguimiento y control de los objetivos propuestos en el plan. El CMI consta de aproximadamente 100 indicadores, hasta la fecha se ha cumplido el 60% de los objetivos estratégicos. Esto es debido a que cada unidad tiene un plan de desarrollo que apunta al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Sin embargo este plan de desarrollo, no se encuentra bien estructurado, no se encuentra desarrollado como es el caso del Departamento de Lenguas, o no se

tiene el presupuesto para cumplirlo; por tanto no se pueden cumplir los objetivos del plan.

El procedimiento seguido para la actualización del Plan Estratégico Institucional, en el que participaron directivos, docentes, servidores públicos y estudiantes de la ESPE, se encuentra resumido en las siguientes fases:

- Planificación del trabajo para la actualización del PEI
- Ejecución del Plan de Trabajo
- Análisis del marco legal y del entorno político, económico, científico-tecnológico.
- Revisión del Plan Estratégico Institucional y del Plan Nacional para el Buen Vivir
- Revisión y definición de las Áreas de Gestión Estratégica
- Revisión y actualización de objetivos y estrategias mediante talleres ejecutados por grupos de trabajo preestablecidos, (modificaciones, ajustes, inclusiones, complementaciones, simplificaciones)

Se puede indicar como política general: “Orientar el esfuerzo institucional en forma sinérgica y participativa, hacia la modernización integral, que permita alcanzar la excelencia académica y organizacional.”

A su vez como política de calidad se refleja que en la Escuela Politécnica del Ejército, los estudiantes y usuarios son las personas más importantes a las que tenemos que servir y satisfacer, cumpliendo con lo que ofrecemos en los plazos establecidos y mejorando permanentemente todos los procesos académicos y administrativos.

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

La estrategia General de la Escuela Politécnica del Ejército es:

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

Cabe recalcar que la ESPE en este momento se encuentra trabajando en la actualización de los procesos de los distintos departamentos y unidades administrativas; es decir que la estrategia general de la institución no se encuentra completamente desarrollada u operativa.

El Departamento de Lenguas por ejemplo no tiene todavía su administración por procesos. Recientemente se ha hablado de la conformación de grupos de trabajo entre los directivos del Departamento y de Unidad de Desarrollo Institucional de la ESPE la cual está encargada de la actualización de procesos en la Institución. Este retraso hace que existan problemas de administración en el Departamento puesto que muchas de las veces no se hace que realmente o como se deben realizar los trámites o procedimientos a seguir.

A continuación se presenta el sistema ESPE en donde la misma como institución de educación superior considera cinco áreas de gestión estratégica que son las siguientes:

1. Gestión institucional
2. Formación profesional
3. Postgrado
4. Investigación, Desarrollo e Innovación
5. Vinculación con la Sociedad

A continuación se presenta el sistema ESPE el cual vincula los aspectos presentados anteriormente de una manera mucho más visual.

Figura 2
Sistema ESPE (Mapa de Procesos)



Fuente: Unidad de Desarrollo Institucional-SGC-ESPE

Como se mencionó la ESPE está trabajando por procesos, este es uno de los primeros pasos, el cuadro anterior representa como la institución trabaja, de cierta manera el sistema ESPE representa la forma de organización.

El Departamento de Lenguas se encuentra ubicado en la sección de pregrado, en docencia. El sistema considera que todos los gestores participan en conjunto para la consecución de los objetivos estratégicos. Pero como se ha dicho anteriormente por la falta de planificación del Departamento y desorganización institucional no se puede llegar al cumplimiento satisfactorio de los objetivos.

4.1.1.4. EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El Plan Operativo Anual en el caso de la Escuela Politécnica del Ejército al ser una institución pública, su elaboración es obligatoria y debe ser presentado y aprobada en la SENPLADES y el Ministerio de Finanzas.

Este plan es un conjunto de proyectos, adquisiciones y actividades que la institución realiza durante el año, el cual debe estar ligado a un presupuesto y alineado con la planificación estratégica institucional y el Plan del Buen Vivir.

El POA Institucional es elaborado nueve meses antes de su ejecución para cumplir con los requisitos legales. Es decir, que el POA 2011 fue elaborado en marzo del 2010, aprobado por Consejo Politécnico en junio del 2010 y aprobado por la Asamblea Nacional mediante el Presupuesto General del Estado en Agosto del 2010.

Dentro del plan operativo anual de La Escuela Politécnica del Ejército existen más de 80 proyectos en ejecución. A continuación se presenta los proyectos destinados al Departamento de Lenguas.

Cuadro N. 7

Proyectos del Departamento de Lenguas Basados en el POA de la Escuela Politécnica del Ejército

ACTIVIDADES TIPO	DEPENDENCIA RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Becas cuarto nivel: Maestría en la enseñanza del idioma inglés	Dpto. Lenguas	30.000,00
Adquisición de mobiliario	Dpto. Lenguas	26.880,00
Mejoramiento del laboratorio de Audio No. 2	Dpto. Lenguas	1.800,00
Equipamiento departamento de lenguas - Sangolquí (11 grabadoras CD)	Dpto. Lenguas	3.300,00
Implementación de 2 salas para videoconferencias para el Departamento de Lenguas	Dpto. Lenguas	12.000,00
Correo de voz	Dpto. Lenguas	1.300,00
Becas cuarto nivel: Maestría Telf (Maestría en Lenguas)	Dpto. Lenguas - ESPEL	8.000,00
Total		83.280,00

Fuente: Unidad de Desarrollo Institucional-SGC-ESPE

Elaborado por: Evelyn Almeida

El cuadro anteriormente expuesto detalla el POA del Departamento de Lenguas y la asignación presupuestaria para cada uno de los proyectos con un total de 83.280 dólares.

Como se puede observar en el cuadro anterior, existe presupuesto para capacitación a los señores docentes, pero esta capacitación se centraliza a los

docentes tiempo completo que a penas son un 10% dejando a un lado la posibilidad de mejorar profesionalmente a todos los miembros del Departamento de Lenguas.

También existe otro problema; el presupuesto, muchas de las veces el Departamento de Lenguas no realiza las gestiones pertinentes y no se desembolsa los rubros necesarios y a tiempo para realizar los proyectos. Estos proyectos a su vez no se planifican correctamente, esto da pie a que existan problemas en su consecución.

4.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

El Modelo Educativo de la ESPE tiene como antecedentes el propio desarrollo institucional y diferentes fuentes teóricas de orden filosófico, pedagógico y psicológico de proyección universitaria.

El Modelo Pedagógico está basado en un aprendizaje cognitivo y constructivista. La utilización de este modelo se ve reflejado en la enseñanza del idioma en el Departamento puesto que una de las características principales para el aprendizaje de un segundo idioma es que los estudiantes naturalmente utilicen el idioma de manera que ellos mismos desarrollen sus habilidades de (Listening, Speaking, Reading & Writing).

La preparación científica y tecnológica tiene como eje central la investigación y la innovación desde todas las materias de estudio y proyectos a realizar dentro de la concepción curricular que se defina.

El proceso educativo promueve el desarrollo de competencias profesionales que expresan desempeños integradores y generalizadores de conocimientos, habilidades y valores humanos.

A continuación se presenta el Modelo Educativo de la Escuela Politécnica del Ejército de una forma más visual donde sus máximos referentes son la Visión y Misión, Filosofía Institucional y Estatutos con el fin de formar profesionales de honor, libres y disciplinados, respetuosos con los derechos humanos para que contribuyan a la ciencia y tecnología, cultura, investigación y ambiente y recursos renovables.

Figura. 3
Modelo Educativo



Fuente: Unidad de Desarrollo Educativo -ESPE

El modelo educativo a su vez tiene ejes estructurales los cuales son:

- Investigación
- Docencia
- Vinculación con la Comunidad

Estos tres ejes apuntan al cumplimiento de la misión y visión de la institución. Dentro del Departamento se puede observar sin lugar a duda la Docencia puesto que los estudiantes y maestros están presentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Sin embargo no se visualiza una vinculación con la comunidad ni tampoco investigación por parte del Departamento.

Cabe especificar que esta falencia es del Programa de Suficiencia al cual se realizó la investigación. Puesto que la carrera de lingüística si realiza tanto la investigación como vinculación.

4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES

Dentro del reglamento interno del Escuela Politécnica del Ejército ésta elaborado en base a los valores y principios que constan en el código de ética. Para argumentar lo antes mencionado, se expone algunos temas por lo extenso del documento.

Los estudiantes del Departamento de la ESPE saben cuales son sus deberes y los cumplen, esto se puede visualizar en cada una de sus acciones. Por ejemplo, al momento del minuto cívico que se realiza todos los lunes los estudiantes respetan los símbolos patrios y de la ESPE, participan activamente en este acto. También asisten a los actos académicos, culturales, militares, deportivos y sociales, programados en el calendario del departamento y actividades generales de la ESPE y participar activamente en ellos.

Los estudiantes cumplen satisfactoriamente con las exigencias académicas y normas disciplinarias de la ESPE, asisten puntualmente a clases y permanecen en las aulas durante el horario establecido cabe recalcar que los estudiantes pueden entrar hasta 10 minutos tarde (Esto se ha consensuado por los docentes del Departamento) o de lo contrario podrá ingresar a la siguiente hora.

Los estudiantes respetan las restricciones de acceso a las dependencias administrativas y académicas de la ESPE. Solicitan permiso a la correspondiente autoridad, para utilizar instalaciones o servicios, tales como imprenta, laboratorios, talleres, teléfonos, que no estén destinados expresamente a la actividad académico – estudiantil.

Los estudiantes en su mayoría guardan respeto a las autoridades, profesores, personal administrativo, trabajadores y demás estudiantes, evitando, realizar actos ofensivos de palabra, obra u omisión, que atenten contra su integridad física o emocional.

Los estudiantes no realizan actividades de proselitismo político ni religioso, dentro de la ESPE. Cuidan y velan por la limpieza, buena conservación, cuidado del edificio, aulas, laboratorios, equipos, materiales y más enseres de la ESPE.

Con relación a los derechos de los estudiantes, en el Departamento de Lenguas los estudiantes reciben todos los derechos expresados en el Reglamento interno.

Los estudiantes reciben clases y aprenden el segundo idioma con métodos y técnicas actuales como es el Commnucative Approach, participando activamente en las actividades de la clase y la institución.

Los estudiantes reciben calificaciones justas de sus evaluaciones. Son acreedores a becas de estudio, premios e incentivos.

Los estudiantes no pueden acudir a las autoridades competentes para la solución de los problemas al tratarse de directivos.

Los estudiantes tienen los siguientes servicios: médico, odontológico, de biblioteca, laboratorios, librería, ayudas para la enseñanza, fotocopidora, bar, farmacia, seguro de accidentes personales.

En ciertas ocasiones los estudiantes no se sienten respetados y no reciben buen trato por las autoridades principalmente.

4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON VALORES

Dentro del direccionamiento estratégico se formulan e implementan los objetivos, estrategias, políticas, principios, valores, misión y la visión de tal forma que se cree

un lenguaje común-propio, entendido por todos los miembros de la organización y que facilite la inserción de esos conceptos en la cultura organizacional. Esto se ha visto especialmente entre los estudiantes y maestros, y personal administrativo.

Cabe recalcar que debido a la organización de tipo matricial (no formal) que tiene la institución, la interacción por ejemplo entre estudiantes y personal directivo, y también de personal docente y directivos no es común. Existe un régimen militar muy marcado; por ende, generalmente se dan órdenes.

Como se ha venido mencionando, los valores son el conjunto de creencias que apoyan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional, lo cual está muy bien entendido en la institución.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados. (Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile 1999). En la ESPE se visualiza que las acciones de los miembros de la misma están basadas en valores. Se podría decir que el problema que genera malestar en los estudiantes y personal docente el demasiado autoritarismo por parte de los directivos, explícitamente de los directivos militares.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos que se encuentran bien definidos y visualizados en el accionar de los miembros de la comunidad politécnica, es el marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Sin embargo el liderazgo autocrático y burocrático también se ve reflejado.

4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN

La misión y la visión se las formula en una organización, con la idea de que reflejen una concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas, ya que al formularlas, equivale a enunciar su principal razón de existir, e identificar la función que cumple con la sociedad.

La misión organizacional como una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Para el análisis de la Misión de la Escuela se han tomado en consideración los componentes principales según (Rojas, 2004, Pág. 156).

- ¿Qué? Cuál es la razón u objeto social de constitución
- ¿Cómo? Cuál es la estrategia que marca la diferenciación con las demás de la competencia
- ¿Con quién? Cuál es el personal que dispone
- ¿Para qué? A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio
- ¿Por qué? Qué explica y justifica en lo principal su presencia
- ¿Dónde? Lugar o ubicación geográfica de mayor influencia

MISIÓN ESPE

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

La misión como se la presenta tiene todos los componentes necesarios. El propósito es el de formar profesionales e investigadores con el fin de resolver soluciones de problemas, la ubicación es el Ecuador.

MISION DEPARTAMENTO DE LENGUAS

“Formar profesionales e investigadores en Lingüística Aplicada en los idiomas extranjeros, con capacidad de liderazgo, con pensamiento crítico, alta conciencia ciudadana, creativo, humanista y con conocimiento profundo de la cultura de los idiomas que imparte; genera, aplica y difunde los principios que rigen el aprendizaje,

enseñanza y aplicación de los mismos a las actividades que requiere la comunidad a la que presta sus servicios.”

Como se puede observar la misión del Departamento de Lenguas considera todas las preguntas clave para la creación de la misión. Considera la razón de ser del departamento, cual es la estrategia de diferenciación frente a otros departamentos y quiénes son los participantes. Además está alineada a la misión institucional.

La misión del departamento de Lenguas es una adaptación de la misión institucional sin embargo la misión está enfocada a la carrera de lingüística; es decir, a los formar docentes en lingüística aplicada al idioma ingles. Más no al programa de suficiencia que ofrece la enseñanza del idioma.

Visión, según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos los cuales se han tomado en cuenta para el análisis de la misión institucional y del departamento:

- ¿Cómo queremos que se vea la empresa en el futuro?
- ¿Qué quiere hacer la empresa en el futuro?
- ¿Cómo ve la empresa a la población objetivo y/o usuarios para los que trabaja?
- ¿Cuáles son los Objetivos Estratégicos que serán apoyados en la empresa?

VISIÓN ESPE

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

La visión de la ESPE a pesar de ser muy corta esta viene estructurada puesto que precisa lo que desea ser en el futuro, el alcance, y como, principalmente que se encuentra enfocado en valores. Lo que no se encuentra y es necesario es el tiempo, es decir, en cuanto tiempo la ESPE va alcanzar su visión.

VISIÓN DEPARTAMENTO DE LENGUAS

“Ser líder en la formación de profesionales en Lingüística Aplicada y en la enseñanza de las lenguas en el sistema de educación superior a nivel nacional, con sólido prestigio en la región andina, certificado internacionalmente, sustentado en un sistema integrado de gestión, elevado nivel tecnológico e infraestructura; modelo de práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad.”

La visión del departamento considera como se verá el departamento en el futuro, que es lo que desea hacer el departamento, identifica la población objetivo o estudiantes que van a profesionalizarse e identifica los objetivos estratégicos.

Cabe recalcar que la visión del Departamento esta alineado a la visión institucional. Sin embargo otra vez solamente se toma en consideración a la carrera de lingüística más no al programa de suficiencia.

4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA

El organigrama de la ESPE se encuentra reflejado en el Sistema ESPE, el cual se señaló anteriormente en donde la misma, como institución de educación superior considera cinco áreas de gestión estratégica que son las siguientes:

1. Gestión institucional
2. Formación profesional
3. Postgrado
4. Investigación, Desarrollo e Innovación
5. Vinculación con la Sociedad

A continuación se presenta el sistema ESPE el cual vincula los aspectos presentados anteriormente de una manera mucho más visual.

Figura. 4
Sistema ESPE (Mapa de Procesos)



Fuente: Unidad de Desarrollo Institucional-SGC-ESPE

A continuación se presenta la Red organizacional del Departamento de Lenguas Programa de Suficiencia Presencial. Como se puede observar la red organizacional además de identificar al personal que labora en el Departamento, también se identifica la formación profesional de cada uno de ellos. De esa manera se hace mucho más fácil el identificar sus funciones.

El número de personas de la red organizacional que se presenta a continuación, está basado en la situación actual, mas no en la situación ideal. No se toma en consideración la necesidad de la institución, por ejemplo se ha visto la necesidad de incrementar los docentes tiempo completo para las actividades directivas y de administración. Cabe indicar que no existe un organigrama, ni un manual organizativo, donde se especifique el perfil profesional de los miembros del

departamento, ni tampoco sus funciones, y perfil de carrera. Esto crea malestar, inconvenientes al distribuir cargos, funciones, etc.

Cuadro N. 8

Red Organizacional del Departamento de Lenguas

PROCESOS	CARGO	CANTIDAD	FORMACIÓN
DIRECCIÓN	DIRECTOR	1	Título de tercer y/o cuarto nivel "Conocimientos del Idioma Ingles"
	SECRETARIAS	2	Bachiller especialidad secretariado y/o computación
ADMINISTRATIVO	JEFATURA	1	Título de tercer nivel en Administración
	SECRETARIA	1	Bachiller especialidad secretariado y/o computación
	RECURSOS HUMANOS Y LOGÍSTICA	1	Bachiller en Contabilidad
	BODEGUERO	1	Bachiller en Contabilidad
	CENTRO DE INFORMACIÓN	2	Bachiller Contable
	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	2	Bachiller en Humanidades Modernas
FINANCIERO: ADMINISTRACIÓN FONDO ROTATIVO RECAUDACIÓN DE INGRESOS	AUXILIAR DE CAJA CONTABLE	1	Título de tercer nivel "En Contabilidad"
ADQUISICIONES MENSAJERÍA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	Bachiller en Humanidades Modernas
ADMINISTRACION DE REDES, SISTEMAS DE INFORMACION Y TELECOMUNICACIONES Y SOPORTE TECNICO	ADMINISTRADOR DE RECURSOS INFORMATICOS	1	Ingeniero en sistemas

CONTROL Y SOPORTE TECNICO DE LOS LABORATORIOS	LABORATORISTA	2	Título de tecnólogo en computación, electrónica.
PROGRAMA DE SUFICIENCIA DE INGLES PRESENCIAL	COORDINADOR	1	Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación, especialización Idiomas; Doctorado en Ciencias de la Educación especialidad en Pedagogía; en elaboración de la tesis de la Maestría en Docencia Universitaria y Administración. Experiencia como docente universitario (quince años)
	PLANIFICADOR	1	Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación, especialización Planificador Educativo; Doctorado en Ciencias de la Educación especialidad Investigación Educativa; Título de cuarto nivel: Maestría en Docencia Universitaria y Administración. Experiencia como planificador educativo y profesor universitario (ocho años)
	DOCENTES A TIEMPO COMPLETO	11	Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación, conocimientos del Idioma Inglés (Mínimo B2, del Marco Común Europeo); Título de cuarto nivel: Maestría en Docencia Universitaria; Experiencia como profesor universitario.
SUFICIENCIA INGLES PRESENCIAL	DOCENTES HORA CLASE	89	Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación, especialidad Inglés, conocimientos del Idioma Inglés (Mínimo B2, del Marco Común Europeo); Título de cuarto nivel: Maestría en Docencia Universitaria, Experiencia como profesor universitario.
	PERSONAL MILITAR	1	Título de tercer nivel en Ciencias de la Educación, especialidad Inglés, conocimientos del Idioma Inglés (Mínimo B2, del Marco Común Europeo); conocimientos de planificación educativa
	SECRETARIA	1	Bachiller especialidad secretariado

Fuente: Departamento de Lenguas
Elaborado por: Evelyn Almeida

La presente Cuadro se realizó a petición del investigador de la presente tesis. Por ende, se puede indicar que existe una falta de administración organizativa y falta de documentos que respalden el trabajo administrativo.

4.1.2.3. FUNCIONES DE ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

El Departamento de Lenguas de la Escuela Politécnica del Ejército, es una unidad académica al servicio de la comunidad ecuatoriana en el quehacer del conocimiento de idiomas extranjeros. Apoya al desarrollo del país dentro de la ciencia social y, sirviéndose de la tecnología apropiada, facilita el proceso de inter-aprendizaje del idioma; así como, al estudio del mismo, a través de la carrera de Lingüística Aplicada, el Programa de Suficiencia en el idioma Inglés bajo las modalidades presencial y distancia

A continuación se describen las funciones del Director del Departamento de Lenguas:

- a. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de docencia investigación y vinculación con la colectividad, así como de la evaluación de sus resultados.
- b. Gestionar el mejoramiento continuo y el desarrollo de la Unidad a su cargo.
- c. Dirigir el proceso de evaluación de desempeño de los docentes de su Departamento.
- d. Coordinar internamente con las unidades organizacionales correspondientes y externamente con organizaciones públicas o privadas la ejecución de las actividades de la Unidad para el logro de sus objetivos.

- e. Cumplir lo establecido en el Plan Estratégico Institucional y Planes Operativos Anuales en su ámbito de gestión.
- f. Ordenar la ejecución de los gastos de los proyectos a cargo del Departamento.
- g. Cumplir la normatividad institucional y las resoluciones emitidas por los órganos competentes.

Ha sido un poco difícil analizar y constatar el cumplimiento de todas las actividades del señor director del departamento. Sin embargo, se ha visto la falencia de adecuados planes operativos, los cuales por descoordinación, falta de presupuesto, negligencia no se han cumplido. Esto también se debe a la alta rotación de los Directores del Departamento, que por ser miembros activos de la Fuerza Terrestre tiene que estar constantemente rotando, y por ende se tiene como máximo dos años al mismo director. En ocasiones ha existido un Director por uno, tres o seis meses.

Con relación de los señores docentes, cumplen a cabalidad con las actividades señaladas en el reglamento de la institución. Es decir, con la enseñanza del idioma. También colaboran con la institución y el departamento en actividades deportivas, culturales, educativas y de mejoramiento.

Específicamente los docentes tiempo completo, los cuales cumple funciones directivas, cumplen con las actividades requeridas por el departamento.

4.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

La conducta de todos y cada uno de los miembros de la comunidad politécnica, se mantiene siempre bajo la práctica de los valores institucionales:

- Honestidad a toda prueba.
- Responsabilidad
- Reconocimiento a la creatividad y perseverancia.
- Liderazgo y emprendimiento.
- Pensamiento crítico.

- Lealtad.
- Respeto a las personas.
- Igualdad de oportunidades.
- Orden y disciplina conscientes.
- Trabajo en equipo.
- Identidad institucional.
- Búsqueda permanente de la calidad
- Práctica de la justicia y solidaridad.
- Responsabilidad social.
- Cultivo del civismo

Como se ha mencionado en diversas ocasiones, los miembros de la ESPE y el Departamento de Lenguas cumplen con honestidad, responsabilidad, lealtad, civismo todas sus labores. Identificando un liderazgo autocrático y burocrático por parte de los directivos.

Al hablar de valores es necesario definir las normas y reglas éticas dentro de una institución como es la honradez ética en el proceso de toma de decisión, respeto a la dignidad humana, respeto a la libertad de las consciencias, primacía del el bien moral sobre el bien útil, norma ética acerca del bien. (Chávez, 2008, Pág. 77)

A continuación se presentan cada una de estas normas aplicadas al Departamento del Lenguas del la Escuela Politécnica del Ejército.

La honradez ética en el proceso de toma de decisión

En el caso del Departamento de Lenguas para la toma de decisiones, por ejemplo para la decisión de cambiar de libros para el estudio del Inglés es necesario principalmente realizar un juicio justo; es decir, al momento de analizar las alternativas hacerlo de una manera transparente y recta, que esta decisión se la realice con docentes como participantes así como también los directivos ya que son los docentes los que trabajan con el texto a diario.

Respeto a la dignidad humana

Al referirse a esta norma ética, se está hablando de la fase de diagnóstico. En el Departamento de Lenguas debe existir la libertad de opinión para que los docentes,

estudiantes y demás miembros de la institución puedan expresar su criterio. Esto implica la necesidad de defender la igualdad fundamental de todas las personas. Como se dijo la libertad de cátedra y del accionar es libre, dentro de las limitaciones por ser una institución con raíces militar.

Respeto a la libertad de las consciencias

Esta es la capacidad que tienen todas las personas que forman parte de la institución de discernir entre el bien y el mal para elegir, por ejemplo elegir el texto adecuado para la enseñanza del idioma inglés. Una decisión donde participen todos los actores del proceso enseñanza-aprendizaje. Esto no se ha visualizado en el Departamento puesto que, los directivos son los encargados de tomar decisión, y los docentes de simplemente ejecutar.

Primacía del el bien moral sobre el bien útil

Al momento de seleccionar el texto más apropiado, es eso que lo que debe primar y no beneficiar a nadie, directivos, docentes, editoriales que pueden persuadir de alguna manera para el cambio de decisión. En anteriores ocasiones el departamento, tanto docentes como estudiantes se vieron perjudicados por los textos inadecuados que se obtuvieron, por una decisión personal de directivos.

Norma ética acerca del bien

Si se sigue con el ejemplo anterior, la decisión de cambiar el texto de estudio debe estar enfocada a los estudiantes, son ellos quienes deben ser los más beneficiados de esta decisión. El bien debe estar expresado en desarrollar las habilidades de los estudiantes para que se puedan expresar de una manera, eficiente, eficaz y ética.

4.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

Si se hable de educación y el camino a seguir, éste debe ser un camino de cambio hacia la excelencia educativa. Es importante identificar que la misión el Departamento es sin lugar a dudas una enseñanza sin violencia, motivadora que genere la libertad de comunicación en todos los niveles. Para que los señores

estudiantes sean participes activos de una nueva sociedad donde exista una comunicación democrática, donde sea posible el desarrollo.

Como se menciona en la siguiente frase “Quien no vive para servir, no sirve para vivir” el camino debe estar en el servir a los demás en el caso los docentes, el servir a los estudiantes.

¿Con qué objetivos trabaja el Departamento de Lenguas Programa Presencial?

Los docentes son facilitadores para que los estudiantes desarrollen sus capacidades en beneficio de ellos mismos y de la sociedad. Los docentes del Departamento de Idiomas de la Escuela Politécnica del Ejército trabajan con el Marco Común Europeo de referencia para las lenguas, el cual es un estándar que pretende servir como patrón internacional para medir el nivel de comprensión y expresión orales y escritas en nuestro caso del idioma inglés.

Partiendo de aquello se puede identificar los siguientes objetivos:

- El estudiante al final de la suficiencia los estudiantes debe alcanzar un nivel B2 correspondiente a un nivel avanzado o un usuario independiente del idioma.
- Podrá comunicarse con fluidez tanto en el modo oral como en el modo escrito del inglés.
- El estudiante tendrá una clara apreciación de la cultura de países de habla inglesa

A continuación tenemos objetivos más específicos con los que el departamento de idiomas trabaja:

- **Comprensión auditiva**
Comprender discursos y conferencias extensas e incluso seguir líneas argumentales complejas siempre que el tema sea relativamente conocido.

Comprender casi todas las noticias de la televisión y los programas sobre temas actuales. Comprender la mayoría de las películas en las que se habla en un nivel de lengua estándar.

- ***Comprensión lectora***

Ser capaz de leer artículos e informes relativos a problemas contemporáneos en los que los autores adoptan posturas o puntos de vista concretos. Comprender la prosa literaria contemporánea.

- ***Interacción oral***

Poder participar en una conversación con cierta fluidez y espontaneidad, lo que posibilita la comunicación normal con hablantes nativos. Poder tomar parte activa en debates desarrollados en situaciones cotidianas explicando y defendiendo puntos de vista.

- ***Expresión oral***

Presentar descripciones claras y detalladas de una amplia serie de temas. Explicar un punto de vista sobre un tema exponiendo las ventajas y los inconvenientes de varias opciones.

- ***Expresión escrita***

Ser capaz de escribir textos claros y detallados sobre una amplia serie de temas relacionados con sus intereses. Poder escribir redacciones o informes transmitiendo información o proponiendo motivos que apoyen o refuten un punto de vista concreto. Escribir cartas que destacan la importancia que se da a determinados hechos y experiencias

¿Con qué contenidos se trabajan?

Cuando se realice una selección de contenidos es importante que estén enfocándonos primeramente un estudio analítico del departamento, el contexto, las necesidades de los estudiantes y luego conjuntamente con administrativos,

profesores y por que no estudiantes establecer las bases directivas para identificar los contenidos que se desarrollaran en el aula. Esto no se realiza en el departamento, o no se socializa adecuadamente con todos los integrantes de la institución.

Con relación al departamento los contenidos actuales para el programa de suficiencia del idioma inglés se encuentran alineados con los objetivos del programa conjuntamente con los del Marco Común Europeo de referencia para las lenguas.

Los contenidos del programa son motivadores y de interés para los estudiantes, lo cual afecta de forma positiva su predisposición para aprender el idioma. Otro punto son los ejercicios para poner en práctica lo aprendido especialmente en el área de "Listening" esta habilidad es importantísima al momento de aprender un idioma cualquiera que este fuera.

¿Cómo se trabaja?

En el caso del departamento de idiomas se trabaja con el método comunicativo o enseñanza comunicativa de la lengua (Communicative Language Teaching, CLT) el cual es un enfoque en la enseñanza de idiomas en el que se da máxima importancia a la interacción como medio y como objetivo final en el aprendizaje de un idioma. Se le conoce también como enfoque comunicativo (Communicative Approach).

El método comunicativo se caracteriza por lo siguiente:

1. Pone énfasis en la comunicación en la lengua extranjera a través de la interacción.
2. Introduce textos reales en la situación de aprendizaje.
3. Ofrece a los alumnos oportunidades para pensar en el proceso de aprendizaje y no sólo en la lengua.
4. Da importancia a las experiencias personales de los alumnos como elementos que contribuyen al aprendizaje del aula.
5. Intenta relacionar la lengua aprendida en el aula con actividades realizadas fuera de ella.

¿Qué se prueba en el proceso educativo?

Con el proceso educativo se prueba que la comunicación es la base de la enseñanza, que esta comunicación debe ser realizada con serenidad, tolerancia, motivación, alegría y no con violencia en todas sus formas como es la humillación o la exclusión.

Se prueba que es indispensable que como educador tener la virtud de acercarse a los demás, hablar con el lenguaje de los sentimientos y los buenos ejemplos y usar el vocablo necesario, con valores. No podemos dejar de enseñar, en el aula, en la calle, en casa, en la vida. Se enseña con el ejemplo.

Se prueba también que todos los esfuerzos valen la pena si es para bien de los estudiantes y para mejorar su nivel académico, en el caso del departamento de idiomas mejorar el nivel del inglés de los estudiantes.

¿Qué relaciones se mantiene con los padres y representantes?

La ESPE al ser una institución de nivel superior no tiene una constante relación con los padres o representantes de los estudiantes puesto que la mayoría de ellos ya son mayores de edad. Cabe recalcar que existen casos de estudiantes de nivel secundario que asisten al departamento de lenguas para incrementar, mejorar o practicar sus conocimientos del idioma inglés. En aquellos casos se mantiene un contacto personalizado con los padres o representantes para dialogar de aspectos académicos y de asistencia.

¿A quién, cómo, qué y para qué evaluar?

En este punto se evalúan a todos los actores del proceso de enseñanza. Realmente la evaluación no solo es para los estudiantes sino también para los educadores. Primeramente se evalúan los objetivos se estos se cumplieron o no. En segunda instancia se evalúa los conocimientos que los estudiantes han adquirido a lo largo del curso o clase. Pero también se evalúa a los docentes y el aporte generado a los estudiantes y se puede realizar una retroalimentación. ¿Qué es lo que se debe

aclarar? ¿Cómo se logra la comunicación si la hubo? ¿Qué hacer para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje?

Con relación a qué se tiene que evaluar, hay que tomar en consideración que es imposible evaluar algo que no se ha dado. Por tanto la evaluación debe ser solo de los temas y habilidades adquiridas dentro del proceso de enseñanza que efectivamente se realizó. En otras palabras se evalúa el currículo operativo.

En el caso del departamento de idiomas se evalúa a los estudiantes que han terminado la suficiencia si han adquirido la capacidad de:

- Entender las ideas principales de textos complejos que traten de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico siempre que estén dentro de su campo de especialización
- Relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y naturalidad de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de ninguno de los interlocutores
- Producir textos claros y detallados sobre temas diversos así como defender un punto de vista sobre temas generales indicando los pros y los contras de las distintas opciones.

4.1.2.6. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

La ESPE enfocándose en dar un mejor servicio y lograr la satisfacción tanto de sus estudiantes, personal docente y administrativo ha desarrollado un sistema integrado de gestión–SGC cual incluye un sistema de gestión de calidad, un sistema de evaluación y acreditación nacional e internacional con el fin de buscar la excelencia organizativa y operacional basada en valores.

Este sistema integrado gestiona el accionar de las unidades, departamentos académicos con la dirección de la institución, para que en conjunto logren una fusión

que permitan alcanzar los objetivos tanto departamentales, institucionales y nacionales.

La idea es que original es que la opinión de la sociedad, del estudiante, docente y demás personas que conforman la comunidad politécnica sea tomada muy en cuenta y se retroalimente este sistema modificando y mejorando el servicio tanto en la docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

Así es el caso del Departamento de Lenguas se ha implementado laboratorios multimedia, e-business, tutorías virtuales, video conferencias, pasantías en el extranjero, etc. Pero hay mucho más que realizar por el departamento.

4.1.2.7. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES

Al hablar de la dimensión administrativa y financiera de la ESPE. Esta se conforma por las siguientes unidades organizacionales:

- a. Unidad de Talento Humano
- b. Unidad de Finanzas
- c. Unidad de Logística
- d. Unidad de Servicios Universitarios
- e. Unidad de Desarrollo Físico
- f. Unidad de Tecnologías de Información y Comunicación.

Todas estas unidades trabajan conjuntamente con el fin de planificar, organizar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades de las áreas de su competencia, de acuerdo con los lineamientos y políticas trazadas por el Consejo Politécnico y el Rector. La parte Administrativa Financiera también se encarga de Integrar y presidir los organismos, comités y comisiones, que se señalaren en el estatuto y los reglamentos.

También se encarga de autorizar y aprobar gastos del área de su competencia, de acuerdo con la ley y las normas reglamentarias pertinentes y en base al Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales. Además impulsa el

mejoramiento continuo y la innovación de los sistemas y procesos, en cada una de las áreas de su competencia.

Al hablar de la dimensión administrativa y financiera también se está hablando de establecer y aplicar estrategias de gestión, propiciar y ejecutar proyectos de desarrollo del talento humano, administrar los recursos tecnológicos, económicos y materiales, de su área. Aquí es necesaria más gestión por parte de los directivos y personal administrativo.

Además es necesario mejorar e implantar, mantener, realizar el seguimiento y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad de los procesos administrativos, con el respaldo de la correspondiente documentación.

Otra de las funciones de esta unidad es el elaborar la proforma presupuestaria anual de la ESPE y ponerla en conocimiento de las autoridades y órganos de gobierno correspondientes para el trámite respectivo, planificar, ejecutar, supervisar y evaluar los planes de seguridad del personal civil y militar, de los bienes e instalaciones físicas y de la información institucional y cumplir y hacer cumplir lo establecido en el Plan Estratégico Institucional y Planes Operativos Anuales en su ámbito de gestión.

Cabe recalcar que la gestión del departamento administrativo financiero conjuntamente con sus unidades organizacionales trabaja de la mano para la obtención de los objetivos tanto institucionales como de unidad. Con relación al departamento por falta de gestión de los directivos del mismo no se han cumplido con todos los proyectos y desembolsos.

4.1.2.8. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

Uno de los pilares fundamentales de la Escuela Politécnica del Ejército es vinculación con la comunidad. Por tanto se puede indicar que:

- Se fortalecerá la vinculación de la institución con la sociedad para coadyuvar a la solución de sus problemas y contribuir a su desarrollo.

- Se asegurará la participación activa de docentes y estudiantes en proyectos y actividades de vinculación.

Como se dijo la carrera de lingüista es la gestora principal de la vinculación con la colectividad e investigación, la cual está realizando un trabajo admirable. Sin embargo no se puede decir lo mismo del Programa Presencial el cual se está analizando. No existe vinculación alguna, ni investigación se puede destacar.

La ESPE conjuntamente con la Damas esposas de oficiales del Ejército apoyan a la Fundación Virgen de la Merced, la cual ofrece ayuda a los niños con síndrome de down. Se puede informar también que el Departamento de Lenguas de la ESPE, específicamente la carrera de Lingüística Aplicada al idioma Inglés realiza actividades y proyectos de vinculación con la colectividad. Por ejemplo en las comunidades de Chachimero y Misagualli se han realizado mejoras en la infraestructura de sus escuelas, talleres a los docentes y clases de inglés a los niños. Estos proyectos se realizan con la ayuda de los docentes, coordinadores y señores estudiantes de la carrera.

4.1.3. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA, que son las iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, son un resumen de los factores claves de la organización. (Schnarch, 2004, Pág. 11). El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

4.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Tanto las fortalezas y debilidades son propias de la institución. Al analizar al Departamento de Lenguas se han podido definir las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Valores reflejados en los directivos, docentes y estudiantes de la institución
- Niveles gerenciales eficientes por parte de los directivos
- Apertura al cambio por parte de los docentes y estudiantes
- Genera el desarrollo de competencias (habilidades, conocimiento y valores)
- Cultura de autoevaluación, autorregulación y acreditación para el mejoramiento continuo de la calidad académica.
- Posee laboratorios de audio, multimedia y lectura los cuales facilitan el aprendizaje
- Tiene un sistema de gestión de calidad
- Está conformado por un cuerpo docente calificado
- El método comunicativo usado facilita el aprendizaje significativo
- El número de alumnos es adecuado para su desenvolvimiento en el aula (por el momento)
- Estudiantes satisfechos
- La institución ofrece becas estudiantiles a países de habla inglesa Clima organizacional bueno, identificación institucional y espíritu motivador
- Cordialidad, amabilidad, honestidad, responsabilidad por parte del personal (docente y administrativos) que labora en cada filial

Debilidades:

- Liderazgo autocrático
- Poca apertura por parte de los directivos para con los docentes y estudiantes
- Carencia de un plan estratégico en el Departamento
- Excesiva rotación de directivos por su condición de militares en servicio activo en el Departamento
- Excesos de pasos en los procesos administrativos - burocracia
- Falta de delegación de funciones y falta de dependencia para la toma de decisiones

- Existe una falta de tiempo para aprovechar los laboratorios ya existentes
- No existen profesores nativo-hablantes que aporten a la mejor pronunciación del idioma
- La planificación curricular es demasiado extensa en comparación con el tiempo para desarrollarla.
- La falta de conocimiento del modelo pedagógico por parte de los docentes
- Gratuidad (falta de prepuesto para ofrecer servicios de calidad)
- Inadecuado asignación de horas clase
- El campus del instituto de idiomas no es propio, esta entregado en comodato (sede el Inca)
- No todos los docentes poseen acreditación internacional
- No realiza vinculación con la colectividad (a excepción de la carrera de Lingüística)
- No realiza investigación a colectividad (a excepción de la carrera de Lingüística)

4.1.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades y amenazas son todos los factores externos que afectan en el caso de las oportunidades de una forma positiva y en el caso de las amenazas de una forma negativa al Departamento de Lenguas de la ESPE. A continuación se presentan las oportunidades y amenazas

Oportunidades:

- Nuevos estilos de liderazgo
- Nuevos estilos gerenciales
- Globalización de los servicios educativos
- Certificación y acreditaciones nacionales e internacionales en los planteles educativos
- Avance tecnológico e investigación
- Implementación de enseñanza de otros idiomas
- Al generarse nuevos modelos pedagógicos, estos se pueden aplicar o utilizar en la institución para beneficio de los estudiantes.

- La tecnología oferta novedosas maneras de interactuar motivando al estudiante a aprender
- Capacitación externa para los docentes en cuanto a nuevas técnicas de enseñanza.
- Existencia de intercambios culturales que apoyan al desarrollo del estudiante en el idioma
- Becas a los docentes en formación de cuarto nivel
- Demanda de personas que sepan otros idiomas
- Comunidades deseosas de aprender otro idioma

Amenazas:

- Instituciones con planes estratégicos estructurados y bien difundidos
- Pérdida de valores en los individuos
- Debido a la gratuidad de la enseñanza se ha visto un incremento en el número de alumnos por nivel.
- Incremento notable en cursos e instituciones de inglés
- Mucha competencia directa
- Inversiones altas de los competidores en infraestructura y agresividad en el mercado
- Mercado laboral para docentes, que puede tentar al capital humano profesional.
- Creciente oferta de cursos por parte de instituciones extranjeras.
- El exceso de información en red puede distorsionar el aprendizaje

4.1.3.3. MATRIZ FODA

Cuadro N. 9

FODA del Departamento de Lenguas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Valores reflejados en los directivos, docentes y estudiantes de la institución • Niveles gerenciales eficientes • Apertura al cambio por parte de los docentes y estudiantes • Existe un sistema de calidad • Estudiantes satisfechos • Genera el desarrollo de competencias (habilidades, conocimiento y valores) • Cultura de autoevaluación, autorregulación y acreditación para el mejoramiento continuo de la calidad académica. • Posee laboratorios de audio, multimedia y lectura los cuales facilitan el aprendizaje • Está conformado por un cuerpo docente calificado • El método comunicativo usado facilita el aprendizaje significativo • El número de alumnos es adecuado para su desenvolvimiento en el aula por el momento • La institución ofrece becas estudiantiles a países de habla inglesa Clima organizacional bueno, identificación institucional y espíritu motivador • Cordialidad, amabilidad, honestidad, responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo autocrático • Poca apertura por parte de los directivos para con los docentes y estudiantes • Carencia de un plan estratégico en el departamento • Excesiva rotación de directivos por su condición de militares en servicio activo en el departamento • Excesos de pasos en los procesos administrativos - burocracia • Falta de delegación de funciones y falta de dependencia para la toma de decisiones • Existe una falta de tiempo para aprovechar los laboratorios ya existentes • No existen profesores nativo-hablantes que aporten a la mejor pronunciación del idioma • La planificación curricular es demasiado extensa en comparación con el tiempo para desarrollarla. • La falta de conocimiento del modelo pedagógico por parte de los docentes • Gratuidad (falta de prepuesto para ofrecer servicios de calidad) • Inadecuado asignación de horas clase • El campus del instituto de idiomas (Inca) no es propio, esta entregado en comodato. • No todos los docentes poseen acreditación internacional • No se realiza vinculación con la colectividad (exceptolinguística)

<p>por parte del personal (docente y administrativos) que labora en el departamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza investigación (excepto la carrera de lingüística)
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos estilos de liderazgo • Nuevos estilos gerenciales • Globalización de los servicios educativos • Certificación y acreditaciones nacionales e internacionales en los planteles educativos • Avance tecnológico e investigación • Implementación de enseñanza de otros idiomas • Al generarse nuevos modelos pedagógicos, estos se pueden aplicar o utilizar en la institución para beneficio de los estudiantes. • La tecnología oferta novedosas maneras de interactuar motivando al estudiante a aprender • Capacitación externa para los docentes en cuanto a nuevas técnicas de enseñanza. • Existencia de intercambios culturales que apoyan al desarrollo del estudiante en el idioma • Becas a los docentes en formación de cuarto nivel • Demanda de personas que sepan otros idiomas • Comunidades deseosas de aprender otro idioma 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones con planes estratégicos estructurados y bien difundidos • Pérdida de valores en los individuos • Debido a la gratuidad de la enseñanza se ha visto un incremento en el número de alumnos por nivel. • Incremento notable en cursos e instituciones de inglés • Mucha competencia directa • Inversiones altas de los competidores en infraestructura y agresividad en el mercado • Mercado laboral para docentes, que puede tentar al capital humano profesional. • Creciente oferta de cursos por parte de instituciones extranjeras. • El exceso de información en red puede distorsionar el aprendizaje

Elaborado por: Evelyn Almeida

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS

Para la aplicación del instrumento de investigación, existen tres encuestas diferentes: directivos, docentes y estudiantes del Departamento de Lenguas.. (Anexo1, 2 y 3).

La codificación del total de encuestas así como el procesamiento de encuestas y de bases de datos se realizó con la ayuda de la a tecnología. Se utilizaron programas de Excel.

4.2.1. De los Directores

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a siete (7) directivos del Departamento de Lenguas de la ESPE Programa Presencial:

Cuadro N. 10
Forma de organización de los equipos de trabajo en el Departamento de Lenguas

Forma de Organización		f	%
a.	El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	10.00
b.	Coordinadores de área	4	40.00
c.	Por grupos de trabajo	3	30.00
d.	Trabajan individualmente	0	0.00
e.	Otros	2	20.00
Total		10	100.00

La forma de organización de los equipos de trabajo del Departamento de lenguas está básicamente formada por los coordinadores de área según el 40% de los encuestados, y por los mismos grupos de trabajo consideran el 30% de los encuestados.

Cuadro N. 11
Aspectos que se toman en cuenta para Medir el Tamaño de la Organización

Aspectos		f	%
a.	El número de miembros en la institución	5	55.6
b.	Los resultados obtenidos en la institución	3	33.3
c.	El valor y tiempo empleados en la institución	1	11.1
d.	Otros (especifique)	0	0.0
Total		9	100.0

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización según los encuestados es el número de miembros en la institución 55.6% y por medio de los resultados obtenidos consideran un 33.3%. Mientras que solamente el 11.11% consideran el valor y tiempo de los empleados en la institución con un factor importante.

Cuadro N. 12
Las tareas de los miembros del Departamento y el manual de normas, reglas y procedimientos

Aspectos que se toman en cuenta		f	%
a.	Si	6	85.7
b.	No	1	14.3
Total		7	100.0

El 85.7% de los encuestados opinan que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, mientras que el 14.3% no lo considera así.

Cuadro N. 13
El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones		f	%
a.	Director	4	50.0
b.	Rector	3	37.5
c.	Consejo Directivo	1	12.5
Total		8	100.0

Con relación al clima y consenso en la toma de decisiones. El 50% considera que esta liderado por el directo, el 37.5% por el rector y el 12.5% por el Consejo Directivo. El 71.4% de los directivos encuestados no delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes.

Cuadro N. 14
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos		f	%
a.	Si	2	28.6
b.	No	5	71.4
Total		7	100.0

Con relación a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en el Departamento de Lenguas, el 71.4% considera que no existe delegación alguna; mientras que el 28.6% considera lo contrario, que si existe delegación.

Cuadro N. 15
Administración y liderazgo del departamento promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		f	%	f	%	f	%	
A	Excelencia académica	6	85.7	1	14.3	0	0.0	7
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	57.1	3	42.9	0	0.0	7
C	La capacitación continua de los docentes	6	85.7	1	14.3	0	0.0	7
D	Trabajo en equipo	6	85.7	1	14.3	0	0.0	7
E	Vivencia de valores institucionales y personales	7	100.0		0.0	0	0.0	7
F	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	57.1	3	42.9	0	0.0	7

Con relación a la administración y liderazgo que se promueve en el departamento. El 86% de los encuestados consideran que siempre se promueve la excelencia académica. El 57% que siempre se promueve el desarrollo profesional de los docentes. El 86% que siempre se promueve la capacitación continua a los docentes, el 100% considera que se promueve la

vivencia de valores institucionales y personales. El 57% de los encuestados considera que siempre se promueve la delegación de autoridades a los grupos de decisión.

Cuadro N. 16
Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		f	%	f	%	f	%	
A	Son innatas	2	28.6	5	71.4	0	0.0	7
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	42.9	4	57.1	0	0.0	7
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	42.9	4	57.1	0	0.0	7
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	42.9	4	57.1	0	0.0	7
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	71.4	2	28.6	0	0.0	7

Con referencia a las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir la institución, el 71.4% considera que solo a veces son innatas, el 57% considera que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas, el 57% piensa que a veces se adquieren a partir de la experiencia, el 57% también considera que a veces el liderazgo se desarrolla con estudios de gerencia y el 71.4% considera que siempre la capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión ayuda a desarrollar el liderazgo.

Cuadro N. 17
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		f	%	f	%	f	%	
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	85.7	1	14.3	0	0.0	7
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	28.6	5	71.4	0	0.0	7
C	La mejora de los mecanismos de control.	4	57.1	3	42.9	0	0.0	7
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	71.4	2	28.6	0	0.0	7

El 85.7% de los directivos consideran que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño para saber que les falta mejorar. El 71.4% considera que solo a veces la disminución del número de estudiantes

por aula puede ser un indicador de desempeño. El 57.1% considera que siempre se promueve la mejora de los mecanismos de control. El 71.4% piensa que siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Cuadro N. 18
Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		f	%	f	%	f	%	
A	De dirección (director(a), Consejo Académico etc.)	6	85.7	1	14.3	0	0.0	7
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	57.1	2	28.6	1	14.3	7
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	71.4	2	28.6	0	0.0	7
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	85.7	1	14.3	0	0.0	7
E	Otros (¿cuáles?)	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0

Con relación a los organismos que integran la institución, el 85.7% considera que siempre se encuentra la dirección y consejo académico, el 57.1% siempre existe la gestión, el 71.4% que siempre existe la coordinación, el 85.7% piensa que siempre existe el órgano técnico.

Cuadro N. 19
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		TOTAL
		f	%	f	%	f	%	
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	71.4	2	28.6	0	0.0	7
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	42.9	4	57.1	0	0.0	7
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	57.1	3	42.9	0	0.0	7
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	85.7	1	14.3	0	0.0	7

Con relación a las actividades del equipo educativo, didáctico y juntas de profesores. El 71.4% de los encuestados considera que se encarga de llevar a

cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. El 57.1% considera que solo a veces se establece acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. El 57.1% piensa que siempre trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer medidas oportunas para resolverlos. El 85.7% piensan que siempre se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Cuadro N. 20
Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO		TOTAL
		f	%	f	%	
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de la materia	6	85.7	1	14.3	7
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	85.7	1	14.3	7
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	85.7	1	14.3	7
d.	Mantener actualizada la metodología	6	85.7	1	14.3	7
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	85.7	1	14.3	7
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	71.4	2	28.6	7
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	7	100.0	0	0.0	7
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	85.7	1	14.3	7
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	71.4	2	28.6	7
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	85.7	1	14.3	7

Con relación a las funciones de los departamentos didácticos se puede indicar que: el 85.7% considera que se encarga de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de la materia, el 85.7% Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, el 85.7% Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, el 85.7% de Mantener actualizada la metodología, 85.7% de Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 71.4 de Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. El 100% de los encuestados considera que se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la

programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, el 85.7% considera que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo. El 71.4% piensa que los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. Y finalmente el 85.7% considera que los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

Cuadro N. 21

La gestión pedagógica, diagnostico y soluciones

Orden	Acciones	SI		NO		TOTAL
		f	%	f	%	
a.	La gestión pedagógica en el Departamento de Lenguas, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	85.7	1	14.3	7

Con referencia a la gestión pedagógica en el Departamento, el 85.7% consideran que se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Cuadro N. 22

Material de Planificación Educativa

Orden	Material de Planificación	SI		NO		TOTAL
		f	%	f	%	
a.	Un reingeniería de procesos	3	42.9	4	57.1	7
b.	Plan estratégico	2	28.6	5	71.4	7
c.	Plan operativo Anual	5	71.4	2	28.6	7
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	6	85.7	1	14.3	7

Material de Planificación Educativa

Con relación a la planificación educativa. El 57.1% considera que no existe un reingeniería de procesos. El 71.4% que no se ha desarrollado un plan estratégico para el departamento. El 71.4% considera que si se realiza un plan operativo anual en el Departamento del Lenguas. Y el 85.7% considera que si se realizan proyecto de capacitación dirigidos a los directivos y docentes.

4.2.2. De los Profesores

Con referencia a las encuestas realizadas a los señores docentes se puede analizar lo siguiente:

Cuadro N. 23

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Total
	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.	5	20.0	19	76.0	1	4.0	25
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	64.0	9	36.0	0	0.0	25
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	72.0	6	24.0	1	4.0	25
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- y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del departamento.	10	40.0	9	36.0	6	24.0	25
5. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	60.0	8	32.0	2	8.0	25
6. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	21	84.0	3	12.0	1	4.0	25
7. Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4.0	16	64.0	8	32.0	25
8. Sentirme poco integrado en el departamento y entre los compañeros	0	0.0	6	24.0	19	76.0	25
9. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del departamento	0	0.0	16	64.0	9	36.0	25
10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades.	9	36.0	15	60.0	1	4.0	25
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del departamento	17	68.0	8	32.0	0	0.0	25
12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	7	28.0	16	64.0	2	8.0	25
13. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	13	52.0	12	48.0	0	0.0	25
14. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	4	16.0	17	68.0	4	16.0	25
15. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	32.0	15	60.0	2	8.0	25

El 76% de los docentes consideran que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. El 64% considera que siempre el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. El 72% considera que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Con relación a que 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- y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del departamento. El 40% considera que siempre, el 36% considera que solo a veces y el 24% considera que nunca.

El 60% de los docentes encuestados consideran que siempre el trabajo en equipo es necesario para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. El 32% solo a veces y el 8% nunca.

El 84% de los docentes consideran que siempre el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 64% que la Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. El 76% considera nunca sentirse poco integrado en el departamento y entre los compañeros. El 64% a veces está en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del departamento.

El 60% considera que solo a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades. El 68% considera que siempre se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director del departamento. El 64% piensa que solo a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El

52% de los docentes consideran que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. El 68% consideran que a veces existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes. Y el 60% de los docentes consideran que Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

4.2.3. De los Estudiantes

Con relación a las encuestas realizadas a los estudiantes se obtuvo la siguiente información:

Cuadro N. 24

DECLARACIONES	Completamente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo		TOTAL
	f	%	f	%	f	%	F	%	
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	4	20.0	15	75.0	1	5.0	0	0.0	20
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	0	0.0	14	70.0	5	25.0	1	5.0	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente estudiantil	1	5.0	19	95.0		0.0		0.0	20
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases	2	10.0	9	45.0	5	25.0	4	20.0	20
5. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	9	45.0	8	40.0	3	15.0	0	0.0	20
6. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	6	30.0	12	60.0	2	10.0	0	0.0	20
7. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	8	40.0	9	45.0	3	15.0	0	0.0	20

8. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	10.0	7	35.0	5	25.0	6	30.0	20
9. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	9	45.0	8	40.0	3	15.0	0	0.0	20
10. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	12	60.0	6	30.0	1	5.0	1	5.0	20
11. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo del las autoridades educativas	6	30.0	11	55.0	3	15.0	1	5.0	21
12. Le ética y los valores se enseñan con el ejemplo	11	55.0	8	40.0	0	0.0	1	5.0	20

El 75% de los estudiantes está de acuerdo que el Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 70% esta de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. El 95% está de acuerdo que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente estudiantil. Solo el 45% está en desacuerdo con que rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases.

El 85% de los estudiantes están de acuerdo con que Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 90% está de acuerdo que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 95% está de acuerdo que los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Existe una diferencia de criterios donde se refleja el acuerdo y desacuerdo con el los profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 45% está de acuerdo y el 55% está en desacuerdo. Finalmente el 45% de los estudiantes están de a cuerdo que Le ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

5. DISCUSIÓN

Después de haber analizado las encuestas realizadas a los directivos, docentes y estudiantes y haber efectuado el diagnóstico situacional y el análisis FODA se ha encontrado algunas similitudes que valen la pena mencionar:

Los directivos, docentes y diagnóstico reflejan una falta de direccionamiento estratégico en el Departamento de Lenguas.

No existe un manual organizativo para el Departamento de Lenguas al momento. Esto se puede visualizar en las encuestas realizadas a los directivos, docentes, y en la observación realizada al departamento.

El diagnóstico situacional y las encuestas realizadas a los docentes y directivos indican que el plan de desarrollo, no se encuentra bien estructurado y que si existen proyectos para el departamento, por lo general no se tiene el presupuesto para cumplirlo.

De acuerdo al diagnóstico, la ESPE en este momento se encuentra trabajando en la actualización de los procesos de los distintos departamentos y unidades administrativas; es decir que la estrategia general de la institución no se encuentra completamente desarrollada u operativa. El diagnóstico refleja una carencia de un plan estratégico y un exceso de procesos administrativos.

El Departamento de Lenguas no tiene todavía su administración por procesos. De acuerdo a los encuestados, recientemente se ha hablado de la conformación de grupos de trabajo entre los directivos del Departamento y de Unidad de Desarrollo Institucional de la ESPE la cual está encargada de la actualización de procesos en la Institución. Este retraso hace que existan problemas de administración en el Departamento.

Existe presupuesto para capacitación a los señores docentes, pero esta capacitación se centraliza a los docentes tiempo completo que a penas son un

10% dejando a un lado la posibilidad de mejorar profesionalmente a todos los miembros del Departamento de Lenguas.

Con relación al presupuesto, muchas veces el Departamento de Lenguas no realiza las gestiones pertinentes y no se desembolsa los rubros necesarios y a tiempo para realizar los proyectos. Estos proyectos a su vez no se planifican correctamente, esto da pie a que existan problemas en su consecución.

El número de personas de la red organizacional, está basado en la situación actual, mas no en la situación ideal. No se toma en consideración la necesidad de la institución, por ejemplo se ha visto la necesidad de incrementar los docentes tiempo completo para las actividades directivas y de administración. Cabe recalcar que no existe un organigrama, ni un manual organizativo, donde se especifique el perfil profesional de los miembros del departamento, ni tampoco sus funciones, y perfil de carrera. Esto crea malestar, inconvenientes al distribuir cargos, funciones, etc.

Se ha visto la falencia planes operativos, los cuales por descoordinación, falta de presupuesto, negligencia no se han cumplido. Esto también se debe a la alta rotación de los Directores del Departamento, que por ser miembros activos de la Fuerza Terrestre tiene que estar constantemente rotando y por ende se tiene como máximo dos años al mismo director. En ocasiones ha existido un Director por uno, tres o seis meses.

Con relación a las encuestas los directivos consideran que la planificación educativa no es la adecuada. Puesto que el 57.1% considera que no existe un reingeniería de procesos. El 71.4% que no se ha desarrollado un plan estratégico para el departamento. El 71.4% considera que si se realiza un plan operativo anual en el Departamento del Lenguas. El diagnostico también ha considerado

El 52% de los docentes consideran que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.

En las observaciones realizadas y en las encuestas se ha visualizado que el Programa Presencial el cual se está analizando no ha planificado vinculación alguna, ni investigación que se puede destacar.

Se ha podido analizar que el tipo de liderazgo que existe en la ESPE y el Departamento de Lenguas es un liderazgo autocrático y burocrático. Tanto la literatura, los directivos, docentes, estudiantes y análisis lo confirman.

La literatura menciona que el Liderazgo autoritario. Este tipo de liderazgo se basa en un estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

Se sostiene que la organización burocrática es la organización eficiente por excelencia, se da carácter legal a las normas y reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, procedimientos estandarizados, jerarquía de la autoridad y especialización entre otros, lo cual se refleja en la institución.

Tanto los estudiantes como los docentes consideran que existe un liderazgo autocrático por parte de los directivos del departamento y de la Escuela Politécnica de Ejército, generando una incomodidad entre los miembros de la institución por la falta de delegación de funciones.

No existe un espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón por el hecho que las decisiones generalmente son tomadas unánimemente por los altos mandos de la institución.

No se ve un cogobierno entre los miembros de la institución. Existe una total autoridad por parte de los directivos militares que son los que generalmente ocupan los cargos directivos.

Los estudiantes no pueden acudir a las autoridades competentes para la solución de los problemas al tratarse de directivos. Las encuestas realizadas a los estudiantes y la observación realizada para el análisis reflejan la falta de sociabilidad con los directivos del departamento y con los directivos de la ESPE

En las encuestas también se visualiza este malestar. Con relación a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en el Departamento de Lenguas, el 71.4% de los directivos considera que no existe delegación alguna

Al analizar el resultado de los encuestas y el diagnóstico situacional del departamento con relación al ámbito académico se ha podido observar que existen semejanzas en los resultados. Existe una excesiva rotación de directivos debido al personal militar en servicio activo, la gratuidad ha afectado la calidad debido al exceso de estudiantes. No existen profesores nativo-hablantes que aporten a la mejor pronunciación del idioma.

Con relación a las clases los docentes consideran que existe una inadecuado asignación de horas clase, existe una falta de tiempo para aprovechar los laboratorios ya existentes.

El diagnóstico, las encuestas a los docentes y directivos reflejan que existe una falta de delegación de funciones y falta de dependencia para la toma de decisiones. Sin embargo se refleja la existencia cordialidad, amabilidad, honestidad, responsabilidad por parte del personal (docente y administrativos) que labora en el departamento.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las siguientes conclusiones:

- La gestión de la universidad responde a una adecuada planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de las actividades en general.
- Existe un Sistema de Gestión de Calidad, que promueve la mejora de la educación, satisfaciendo a los estudiantes, docentes, administrativos y personal de servicio.
- En el Departamento de Lenguas existen problemas con el financiamiento y la asignación de proyectos destinados al departamento, por la falta de seguimiento de los directivos encargados.
- Existe un liderazgo autocrático y burocrático por parte de los directivos del departamento y de la Escuela Politécnica de Ejército, generando una incomodidad entre los miembros de la institución por la falta de delegación de funciones.
- Los estudiantes no pueden acudir a las autoridades competentes para la solución de los problemas al tratarse de directivos. Las encuestas realizadas a los estudiantes y la observación realizada para el análisis reflejan la falta de sociabilidad con los directivos del departamento y con los directivos de la ESPE
- Existe una excesiva rotación de directivos debido al personal militar en servicio activo, por ende en los últimos años ha habido una falta de continuidad en los proyectos asignados para el departamento.
- Tanto los docentes, directivos, estudiantes y comunidad politécnica reflejan la influencia de valores en sus acciones. Existen valores como

es respeto, la honestidad y responsabilidad que lideran las actividades de los miembros de la institución.

- Los miembros de la institución no realizan actividades de proselitismo político ni religioso, dentro de la ESPE, además cuidan y velan por la limpieza, buena conservación, cuidado de la institución.
- El departamento de Lenguas no tiene un direccionamiento estratégico donde se pueda visualizar su visión, misión basada en valores y objetivos estratégicos.
- Los directivos, docentes y estudiantes se sienten satisfechos con la gestión financiera, administrativa y educativa y valores que se promueven en el departamento y en la ESPE en general.
- Existen una preocupación por parte de los miembros de la institución debido al cambio de situación legal de la institución. Considerando que la universidad en este momento se encuentra en transición. La ESPE es una universidad pública, los rubros los maneja el ministerio de finanzas. Por otra parte el número de estudiantes se ha incrementando debido a la gratuidad de la educación. Todos estos factores han creado incertidumbre en los miembros de la institución.

A continuación se presentan las siguientes RECOMENDACIONES:

- Es importante continuar con la gestión administrativa, financiera y de docencia basada en valores como eje fundamental del aprendizaje. Sin embargo es necesario mejorar el desarrollo y control y evaluación de los proyectos para el departamento. Debe existir un seguimiento continuo por parte de los directivos o responsables de cada proyecto.
- Es necesario un cambio de liderazgo autocrático hacia un liderazgo democrático donde se pueda delegar funciones y la toma de decisiones sea compartida por todos los autores. No solamente por parte de los directivos del departamento o de la institución.
- El desarrollo de una propuesta de direccionamiento estratégico es fundamental para el departamento. Un direccionamiento, donde se refleje la visión, misión del departamento los cuales deben estar alineados a la misión y visión de la universidad basada en valores y en un liderazgo democrático.
- Se recomienda el desarrollo de un manual organizacional para poder visualizar la estructura del departamento, el perfil de cada miembro que labora allí.
- Se debe continuar con el desarrollo del manual de procesos para identificar las tareas y actividades que los docentes, administrativos y personal de servicio deben realizar en el departamento.
- Es necesario dar prioridad a la capacitación de los docentes de tiempo parcial ya que constituyen la mayoría del personal docente del departamento.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. Nombre de la Propuesta:

“Desarrollo de una propuesta de direccionamiento estratégico 2012-2016 para el Departamento de Lenguas basado en valores y en un liderazgo democrático.”

2. Antecedentes

Dentro del departamento de Lenguas de la ESPE existen varias falencias que son necesarios resolverlas y que se han reflejado en el análisis situacional, las encuestas a los docentes, estudiantes y directivos.

Algunos de los problemas que se han presentado son la falta de gestión en los proyectos del departamento y falta e inequidad de asignación del presupuesto. Otro problema visualizado es la estructura militar, liderazgo autocrático y burocrático que domina la dirección del departamento. Por tales motivos se ha visto la necesidad de proponer el desarrollo de un direccionamiento estratégico basado en valores y un liderazgo democrático.

3. Justificación

Con el desarrollo del direccionamiento estratégico se pretende resolver los problemas principales encontrados en el análisis de este proyecto. El principal problema es la falta de un plan estratégico donde se genere una planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de las actividades en general. Para también el desarrollo del plan proporcionara un liderazgo democrático basado en valores.

El plan estratégico propuesto para el Departamento de Lenguas constituirá una herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones. En esta

propuesta de direccionamiento se definirán cuáles son las prioridades a abordar como por ejemplo proyectos de capacitación, infraestructura, adquisición de materiales entre otros y la forma más efectiva de realizarlas. Otro beneficio del direccionamiento estratégico es poder visualizar problemas futuros para tomar decisiones anticipadas para el mejor desenvolvimiento del departamento.

4. Localización del Proyecto

El desarrollo del direccionamiento estratégico se va a realizar en la Sede matriz del Departamento de Leguas de la Escuela Politécnica del Ejército. Cabe recalcar que se tomará también en consideración para el desarrollo del plan a todas las sedes del Departamento:

- Sangolqui
- El Inca
- Recoleta
- Héroes del Cenepa

5. Beneficiarios

Al referirse al direccionamiento estratégico se va a tomar en consideración a todos las personas que forman parte del Departamento. Los beneficiarios de esta propuesta serán principalmente los estudiantes pero también todos los actores de la institución:

- Directivos
- Docentes
- Estudiantes
- Personal Administrativo y de Servicios

6. Objetivos de la Propuesta

A continuación se presentan el objetivo general y los correspondientes objetivos específicos:

- **Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de Direccionamiento Estratégico 2012-2016 para el Departamento de Lenguas de la Escuela Politécnica del Ejército.

- **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos del proyecto son los siguientes:

- Identificar la línea base de desarrollo del Departamento de Lenguas para identificar el camino a seguir y a donde se quiere llegar.
- Alinear la visión y objetivos del Departamento de Lenguas con la planificación estratégica de la ESPE.
- Determinar la misión de acuerdo a los procesos que ejecute el Departamento.
- Definir estrategias a corto, mediano y largo plazo que permitan alcanzar los objetivos planteados en el Departamento.
- Difundir los componentes del Direccionamiento Estratégico para así lograr el comprometimiento del personal y poder cumplir con los objetivos planteados.

7. Actividades

A continuación se presentan las actividades a realizarse en el proyecto. La elaboración de cada una de las actividades será desarrollado por un grupo de trabajo, liderados por un representante de la Unidad de Desarrollo Institucional. El grupo de trabajo también estará formado por directivos de departamento y docentes tiempo completo.

7.1. Desarrollo del Análisis Situacional del Departamento (realizado en el presente trabajo).

El análisis situacional del departamento es el diagnóstico de la institución del mismo en un determinado momento. El diagnóstico refleja las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la institución. Este análisis se ha adelantado en el presente trabajo, el cual se lo va a analizar en el grupo de trabajo.

7.2. Reestructuración de la Visión

Como se menciona en el análisis, la visión del departamento solo está enfocada en la carrera de lingüística y lo que se desea enfatizar es en el Departamento de Leguas Programa Presencial. Por tal motivo en el grupo de trabajo se va a utilizar los siguientes criterios:

- ¿Cómo queremos que se vea la empresa en el futuro?
- ¿Qué quiere hacer la institución en el futuro?
- ¿Cómo ve la ESPE a los estudiantes para los que trabaja?
- ¿Cuáles son los Objetivos Estratégicos que serán apoyados en la institución?

El anexo 4 proporciona los pasos que se van a realizar en el equipo de trabajo para poder reestructurar la visión del Departamento de Lenguas Programa Presencial.

7.3. Reestructuración de la Misión

Para realizar la reestructuración también se ha a realizar en un equipo de trabajo tomando en consideración la misión institucional y adaptándola a las especificaciones del departamento.

- ¿Qué?Cuál es la razón u objeto social de constitución
- ¿Cómo?Cuál es la estrategia que marca la diferenciación con las demás de la competencia
- ¿Con quién?Cuál es el personal que dispone
- ¿Para qué?A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio
- ¿Por qué?Qué explica y justifica en lo principal su presencia
- ¿Dónde?Lugar o ubicación geográfica de mayor influencia

El anexo 5 proporciona los pasos a seguir para la reestructuración de la misión del departamento.

7.4. Detalle de los Valores

Al realizar los valores se van a tomar en consideración los valores institucionales y si éstos efectivamente dirigen el accionar de los miembros del departamento de lenguas.

7.5. Desarrollo de Objetivos Estratégicos basados en un liderazgo democrático y valores

Con la ayuda de los docentes y directivos y el miembro de la Unidad de Desarrollo Institucional de la institución se va a identificar tanto los Objetivos Estratégicos Generales como los Objetivos Estratégicos Específicos

Los objetivos estratégicos serán propuestos por áreas específicas del departamento como son:

- Talento Humano
- Infraestructura y Tecnología
- Gestión Departamental
- Finanzas

- Formación Profesional
- Investigación
- Vinculación con la Colectividad

7.6. Diseño de Mapa estratégico del Departamento

El mapa estratégico es una herramienta administrativa visual al cual ayuda a percibir todos los aspectos de la planificación estratégica como la misión, objetivos estratégicos y valores los cuales están concatenados para la consecución de la visión departamental.

8. Presupuesto

Para la realización del direccionamiento no se necesita realmente mucho presupuesto. Una vez terminado el plan se podrán visualizar los proyectos a realizarse y ahí se podrá detallar cada uno de los rubros necesarios para la ejecución de cada uno de los planes de acción especificados en el plan estratégico.

Cuadro. 25
Presupuesto Plan Estratégico

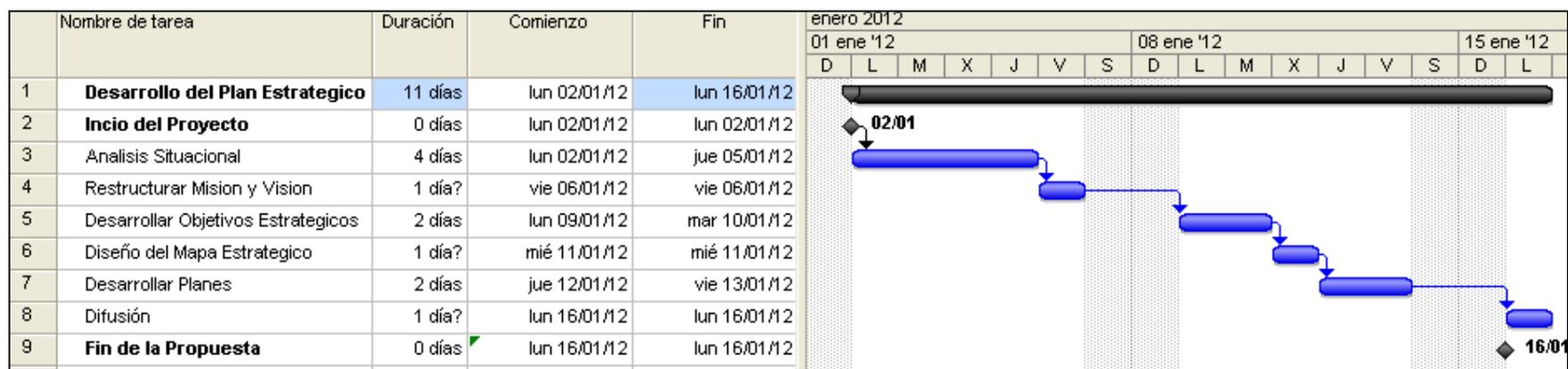
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL	%
1	Honorarios	horas	40	15	600	75,61
2	Difusión de Resultados	Uno	1	50	50	6,30
3	Anillados	Uno	5	2	10	1,26
4	Teléfono	Meses	0,25	30	7,5	0,95
5	Cartuchos de impresora	Uno	1	12	12	1,51
6	Papel bond	Resmas	1	4	4	0,50
7	Transporte	Días	5	2	10	1,26
Subtotal					693,5	
Imprevistos					100	12,60
Valor Total					793,5	100,00

Elaborado por: Evelyn Almeida

9. Cronograma

A continuación se presente el cronograma de actividades para desarrollar el Plan Estratégico del Departamento de Lenguas de la EPE 2012-2016

Figura 5
Cronograma de Actividades



Elaborado por: Evelyn Almeida

10. Sostenibilidad de la Propuesta

A continuación se detallan los recursos necesarios para poner en ejecución la propuesta:

10.1. Humanos

Es indispensable tener la presencia de todos los actores del Departamento, puesto que se requiere de su información, necesidades, opiniones para realizar el direccionamiento estratégico

10.2. Tecnológicos

Para realizar el plan se necesita de las siguientes ayudas tecnológicas

- Computadoras
- Software de procesamiento de datos y aplicación (SPSS, Excel, projects)
- Software de procesamiento de texto (Word)

10.3. Materiales

Para el desarrollo del Plan Estratégico se necesitarán materiales y suministros de oficina.

10.4. Económicos

El presupuesto del plan se considerara en la planificación del presupuesto 2011 para su ejecución en enero del 2012, previa aprobación de la Dirección del Departamento, de la Unidad de Desarrollo Institucional, Consejo Politécnico.

BIBLIOGRAFÍA

- Arana, M. (1998). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa*. Perú: San Marcos.
- Azzerberoni y, D.; R. Harf (2003). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.
- Chávez C, Pedro. (2002). *Ética*,_Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V.
- D'Souza, Anthony. (1996). *Descubre tu Liderazgo*, Grupo Editorial Latinoamericano.,
- Gill, James, J. (1983). *Education for Ledership, Human Development, Vol4*
- Gonzalez, M. (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares, Dimensiones y Procesos*: Pearson.
- Gullén, Manuel. (2008). *Ética en la organizaciones*: Pearson Education, S.A.
- Hill, W. L. Charles. *Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Tercera Edición*: Mc Graw Hill.
- Isaacs, D. (1997). *Teoría y Práctica de la Dirección de los Centros Educativos, 4to edición*, Eunsa.
- Leithwood, Kenneth. (1994). "Leadership for School Restructuring." *Education and Administration Quaterly, Vol 30*.
- Leithwood, Kenneth; Doris Jantzi y Rosanne Steinbach (2003). *Changing Leadership for Changing Times*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.
- Pérez, Ángel I. (1998): *La cultura escolar en la sociedad_neoliberal*. Madrid: Ediciones Morata.
- Rojas, A. Patricio (2004): *Desarrollo Organizacional y Gerencial, Un Enfoque Estratégico, 2da Edición*, Holding DINE.
- Schinarch, K. Alejandro: (2004) *Desarrollo de Nuevos Productos, 4ta Edición*: Mc Graw Hill.
- Buenaño, Javier (2001): Folleto Investigación de Mercados.

- Estratégica en los Servicios Públicos (1999). Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Chile.
- Marco Común Europeo de referencia para las lenguas

8. APÉNDICES

ANEXO 1 ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Docente:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 15 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Escuela Politécnica Ejército. Departamento de Lenguas

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Rumiñahui

Sector: Urbano

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Público

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 escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del departamento.			
5. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías 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 o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
8. Sentirme poco integrado en el departamento y entre los compañeros			
9. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del departamento			
10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades.			
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director del departamento			
12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
13. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
14. 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.			

ANEXO 2 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE LENGUAS

DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Escuela Politécnica Ejército. Departamento de Lenguas

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: Rumiñahui

Sector: Urbano

TIPO DE ESTABLECIMIENTO: Público

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director 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 observa cotidianamente en el ambiente estudiantil				
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas en las clases				
5. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario				
6. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen				
7. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la motivación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				
8. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes				
9. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión				
10. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente				
11. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo del las autoridades educativas				
12. Le ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

**ANEXO 3
ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)**

Sr.(a) Gestores Educativo

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: Escuela Politécnica Ejército. Departamento de Lenguas

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Pichincha

Cantón: _____

Sector: Urbano

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

- a. Fiscal/publico ()
- 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) 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	La 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, la 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(a), Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca

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

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

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

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de la 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 Departamento de Lenguas, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO 4
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2012-2016

TALLER REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA VISIÓN DEPARTAMENTO DE LENGUAS PROGRAMA PRESENCIAL

1. Elaborar los componentes para la visión propuesta:
Horizonte (alcance de la planificación)
Posicionamiento deseado
Ámbito de acción geográfico
Valores Organizacionales

Principios organizacionales
Ventaja competitiva
Enfoque del servicio
2. Redacte la Visión Propuesta:

3. Verificar que cumpla con las siguientes características:
Integradora, positiva y alentadora, compartida y que cree sinergia
4. Definir los indicadores para la visión propuesta



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

ANEXO 5
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 2012-2016

TALLER REESTRUCTURACION DE LA MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LENGUAS

PREGUNTAS CLAVES

1. Tipo de organización: ¿Qué clase de organización somos?

2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos?

3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?

4. Clientes/Usuarios: ¿Para quién?

5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?

6. Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
7. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?
8. Gestión: ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?
MISIÓN PROPUESTA: