



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

*“Gestión, liderazgo y valores en la Universidad Regional
Autónoma de los Andes UNIANDES, de la ciudad de Tulcán
durante el período 2011 - 2012”*

Tesis de grado

AUTOR:

Jenny Rocío Cuaspud Arciniegas

DIRECTOR:

Dr. German Arturo Almeida Ruiz Mgs.

Centro Universitario Tulcán

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Loja, 04 de Enero del 2012

Mgs.

German Arturo Almeida Ruiz

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Jenny Rocío Cuaspuj Arciniegas, 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: “Forma parte del patrimonio de la Universidad propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, Enero 04, 2012

AUTORÍA

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

Lic. Jenny Cuaspud

C.I 1713181210

AGRADECIMIENTO

“Una de las virtudes importantes del ser humano es la gratitud a sus semejantes”

El agradecimiento especial a Dios por bendecirme, en todas las decisiones que he tomado y por haberme brindado sabiduría, fortaleza y entrega en cada una de mis actividades diarias, a mis seres queridos por su paciencia y tolerancia, por el tiempo que pasaron sintiendo mi ausencia.

Quiero agradecer a todos quienes colaboraron y ayudaron a concluir este trabajo de investigación, de manera especial a la Universidad Técnica Particular de Loja, quien de una u otra manera sembraron, experiencias y lo más importante la honestidad, el amor y respeto, que a lo largo de mi vidas siempre están presentes en mis actividades personales y profesionales.

DEDICATORIA

La gratitud es un don que muy pocas personas lo poseen y que debe ser practicada en todo momento en especial en aquellas ocasiones cuando la vida de las personas alcanza una nueva meta y un nuevo propósito, esta no es la excepción para dedicar este trabajo con todo mi amor a mi hija por ser un pilar fundamental para culminar con éxito este trabajo, seguir adelante y cumplir los diversos fines para llegar a los objetivos propuestos.

Jenny



UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES

"La Universidad de las alturas"

AMBATO - ECUADOR

Tulcán, a 04 de Enero de 2012

CERTIFICACIÓN DE MIEMBROS DE LA EXTENSIÓN

La Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES – TULCÁN; tiene a bien, CERTIFICAR que la información presentada a continuación es real y la fuente para su diseño, reposa en los archivos de la institución:

UNIANDES – TULCÁN cuenta con un número de 13 personas en el área administrativa, 51 docentes y 587 estudiantes, además desarrolla sus actividades en dos edificios, donde funcionan las carreras de Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, Sistemas, Enfermería, Derecho y Diseño Gráfico.

Además faculto a la Lcda. Jenny Rocío Cuaspud Arciniegas, hacer uso de la información y datos obtenidos en la investigación que ejecutó dentro de la institución, en la realización de su tesis de Posgrado en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

Dr. Alex Cruz MSc.
DIRECTOR

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA
DE LOS ANDES
UNIANDES
DIRECCIÓN

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
CESIÓN DE DERECHOS.....	III
AUTORÍA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICACIÓN DE MIEMBROS DE LA EXTENSIÓN.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	XIII
RESUMEN.....	XV
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 La Gestión Educativa.....	4
2.1.1 Concepto.....	4
2.1.2 Importancia.....	5
2.1.3 Tipos de Gestión.....	6
2.1.3.1 Normativo.....	6
2.1.3.2. Prospectivo.....	7
2.1.3.3 Estratégico.....	7
2.1.3.4 Calidad Total.....	7
2.1.3.5 Reingeniería.....	8
2.1.3.6 Comunicacional.....	8
2.2 Liderazgo.....	9
2.2.1 Las Raíces éticas del Liderazgo.....	10
2.2.2 Características del Liderazgo.....	11

2.2.2.1 Capacidad de Argumentación.....	12
2.2.2.2 Control Emocional.....	12
2.2.2.3 Confianza y Seguridad.....	13
2.2.2.4 Humildad y sinceridad.....	13
2.2.2.5 Cuidar la imagen.....	14
2.2.3 Enfoques y tipos de Liderazgo.....	15
2.2.3.1 Liderazgo Transaccional y Transformación.....	15
2.2.3.2 Liderazgo Carismático.....	15
2.2.3.3 Liderazgo Servidor.....	16
2.2.3.4 Liderazgo y Organización.....	16
2.2.3.5 Liderazgo y Gestión.....	18
2.2.3.6 Liderazgo y Ética.....	19
2.3 Liderazgo Educativo.....	21
2.3.1 Concepto.....	21
2.4 Diferencia entre Directivo y Líder.....	22
2.4.1 Directivo Líder.....	22
2.5 Valores.....	23
2.5.1 Un Proyecto Educativo renovado y explícito.....	25
2.5.2 Características de valores.....	26
2.5.2.1 Son Armonizables.....	26
2.5.2.2 Son Inagotables.....	26
2.5.2.3 Son Objetivables.....	27
2.5.2.4 Son Universales.....	27
2.5.2.5 Son Jerarquizables.....	27
2.5.3 Valores y Virtudes.....	27
2.5.4 Los Valores y la Educación.....	29
2.6 Estrategia Metodológica para la acción Docente Universitario.....	30

2.6.1 Docente Universitario Organiza la enseñanza.....	32
2.6.2 Estrategia Metodológica para el alumno de hoy.....	34
2.6.3 Evaluación Universitaria.....	36
2.6.3.1 Ser Útil.....	36
2.6.3.2 Deber ser factible.....	36
2.6.3.3 Debe ser ética.....	37
2.6.3.4 Debe ser exacta.....	37
2.6.4 El Aprendizaje Significativo – algunos de sus principios.....	37
3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	41
3.1 Participantes.....	41
3.2. Materiales e instrumentos de investigación.....	43
3.2.1. La encuesta.....	43
3.2.2 La entrevista.....	43
3.2.3 Instrumentos.....	43
3.2.3.1 Partes principales de encuestas a Directivos.....	43
3.2.3.2 Partes principales de la entrevista a los Administradores.....	44
3.2.3.3 Partes principales a la encuesta a Docentes.....	44
3.2.3.4 Partes principales de la encuesta a Estudiantes.....	45
3.2.3.5 Partes principales de la encuesta a personas de la Sociedad.....	45
3.3 Métodos y Procedimientos.....	46
3.3.1 Método Deductivo.....	46
3.3.2 Método Inductivo.....	46
3.3.3 Método Analítico.....	46
3.3.4 Método Sintético.....	47
3.3.5 Método Histórico Lógico.....	47
4. RESULTADOS.....	48
4.1 Diagnóstico Situacional.....	48

4.1.1 Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión liderazgo y valores.....	48
4.1.1.1 Historicidad del Modelo Educativo de UNIANDES.....	48
4.1.1.2 El Código de ética.....	51
4.1.1.3 Plan Estratégico.....	52
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual.....	52
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional.....	53
4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones.....	54
4.1.2 La Estructura Organizativa de la Universidad.....	54
4.1.2.1 Misión y Visión.....	54
4.1.2.2 El Organigrama.....	55
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	57
4.1.2.4 El Clima escolar y convivencia con valores.....	65
4.1.2.5 Dimensión Pedagógica curricular y valores.....	66
4.1.2.6 Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	68
4.1.2.7 Dimensión Administrativa, Financiera y Valores.....	68
4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y Valores.....	73
4.1.3 Análisis FODA.....	74
4.1.3.1 Factores Internos (Fortalezas y Debilidades).....	79
4.1.3.2 Factores Externos (Oportunidades y Amenazas).....	80
4.1.3.3 Matriz FODA.....	81
4.2 Resultados de encuestas y entrevistas.....	85
4.2.1 De los Directivos.....	85
4.2.2 De la Encuesta a Docentes.....	100
4.2.3 De los Estudiantes.....	103
4.2.4 De la Sociedad.....	106
4.2.5 De la Entrevista a Directivos.....	108

4.2.6 Matriz de Problemática.....	110
5. DISCUSIÓN.....	111
5.1 Análisis de acuerdo a la investigación de campo realizada.....	111
5.1.1 Director.....	111
5.1.2 Docentes.....	112
5.1.3 Estudiantes.....	113
5.1.4 Sociedad.....	114
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	116
7.1 Tema: Formación de liderazgo y valores para los estudiantes de UNIANDES – Tulcán...116	
7.2 Justificación.....	116
7.3 Objetivos de la Propuesta.....	117
7.4 Actividades.....	117
7.4.1 Talleres de capacitación.....	117
7.4.1.1 Taller # 1 Liderazgo en los estudiantes de Uniandes Tulcán.....	117
7.4.1.2 Taller # valores en los Estudiantes de Uniandes Tulcán.....	119
7.4.2 Ficha de Preparación de Talleres	120
7.4.3 Evaluación de las Capacitaciones.....	121
7.4.4 Seguimiento de la Capacitación.....	128
7.5 Localización y Cobertura Espacial.....	129
7.5.1 Población Objetivo.....	130
7.5.2 Sostenibilidad de la Propuesta.....	131
7.5.3 Presupuesto.....	133
7.5.3.1 Presupuesto para el Desarrollo de Talleres	133
7.6 Cronograma.....	134
8. BIBLIOGRAFÍA	136
9. APENDICES.....	138

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Personal directivo por sexo y edad.....	41
Tabla 2 – Docentes clasificados por sexo y edad.....	41
Tabla 3 – Personal administrativo y de servicios clasificados por sexo y edad.....	42
Tabla 4 – Estudiantes clasificados por carrera, sexo y edad.....	42
Tabla 5 – Factores internos y externos del FODA.....	79
Tabla 5.1 – Matriz FODA “Uniandes Tulcán”.....	81
Tabla 6 – Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	85
Tabla 7 – Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	86
Tabla 8 – Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	87
Tabla 9 – El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	88
Tabla 10 – Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	89
Tabla 11 – Su administración y liderazgo del centro educativo promueve.....	90
Tabla 12 – Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	92
Tabla 13 – Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	93
Tabla 14 – Organismos que integran la institución.....	94
Tabla 15 – Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.....	95
Tabla 16 – Los departamentos didácticos y sus acciones.....	96
Tabla 17 – La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	98
Tabla 18 – Material de planificación educativa.....	99
Tabla 19 – Resultados de la encuesta a docentes.....	100

Tabla 20 – Resultados de la encuesta a estudiantes.....	103
Tabla 21 – Resultados de la encuesta a directivos.....	108
Tabla 22 – Matriz de Problemática.....	110
Tabla 23 - Población Objetivo.....	131
Tabla 24 - Sostenibilidad de la Propuesta.....	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Educativo.....	49
Figura 2 - Estructura Orgánica General de Uniandes.....	56
Figura 3 – Modelo Pedagógico.....	67
Figura 4 – Organigrama de la Extensión.....	69
Figura 5 – Mapa de la Ciudad de Tulcán.....	130

RESUMEN

La investigación de la presente tesis se basa específicamente en la problemática sobre liderazgo y valores, principios que está presente en toda grupo social y la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes Tulcán” no es la excepción, de ahí que como estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja se aporta con el presente estudio.

Esta investigación, se desarrollará específicamente en la formación en Liderazgo y Valores dentro de la Universidad”; lo que se sustentará en bases teóricas las mismas que ayudarán a diseñar un Plan de Formación, en estos temas con el fin de contribuir a la formación integral de los futuros profesionales.

De acuerdo a los requerimientos, se presenta el diagnóstico sobre el Liderazgo y Valores que se cimentan en teorías actualizadas recibidas en la Maestría que ayudan a solucionar el problema, además de una explicación práctica que se fundamenta en diferentes variables tomando en cuenta que no solamente es una investigación teórica si no de campo lo que coadyuva al cumplimiento del presente Plan de Gestión.

1. INTRODUCCIÓN

La extensión de UNIANDES Tulcán fue creado en abril de 1999 mediante la apertura de las carreras de sistemas, contabilidad y auditoría, administración de empresas, economía y derecho; de las cuales la principal fortaleza es la carrera de derecho, funcionando sus instalaciones en el colegio San Antonio de Padua.

A medida de la gran demanda y apareamiento de nuevas carreras en instituciones de educación superior, la extensión durante los años 2004, 2005, 2006, lo cual fue necesario tomar estrategias corporativas en la creación de nuevas carreras como enfermería, diseño y comunicación, en la implementación de un nuevo local con el fin de brindar mejores beneficios universitarios y expandir nuevos tipos de horarios diurno, vespertino y nocturno y sus nuevas modalidades de estudio en presencial, semipresencial y tele educativa.

Estas estrategias le permitió a la UNIANDES Tulcán, lograr un gran posicionamiento local manteniendo su compromiso y legalidad con sus principales clientes y sacar profesionales como técnicos, tecnólogos, títulos terminales en pregrado y ofreciendo maestrías en pos grados.

Se puede describir la temática escogida dentro del área de administración en temas específicos y referentes al liderazgo y valores en la institución de educación superior como es la Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes – Tulcán; se aprecia que el desarrollo de este centro educativo en los últimos años ha tenido un crecimiento donde se ha duplicado el número de estudiantes generando una gran aceptación en la sociedad. Cabe señalar que el desarrollo social y actual afecta directamente a estos principios básicos los cuales deben fortalecerse dentro del aula de clases sin importar la cátedra que se esté dictando; lastimosamente son ámbitos que se han olvidado de fortalecer en la educación.

Como antecedentes, referentes a investigaciones similares sobre esta problemática, nunca se han realizado ningún tipo de estudio o análisis sobre la formación de liderazgo y valores que se debe desarrollar en este tipo de instituciones de educación superior. Tampoco se determina ningún análisis o

diagnóstico institucional dentro de la universidad ya sea en matriz o extensiones sobre la problemática planteada en esta tesis.

La trascendencia que tienen esta temática de investigación dentro de la Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes – Tulcán; es de vital importancia debido a que se logrará concretar una formación integral en los estudiantes que se educan en este centro; los estudiantes podrán desarrollar y fortalecer el liderazgo y valores dentro de cada una de las cátedras impartidas y la formación de acuerdo al perfil de carrera; el investigador realiza un diagnóstico de la situación actual dentro y fuera de la institución educativa tomando parámetros enmarcados dentro del desarrollo de la sociedad tucaneña; la planificación y ejecución de la propuesta van acorde a las necesidades y requerimientos de la Universidad de acuerdo a los tiempos establecidos por esta.

Para la realización del estudio se utiliza varios recursos, medios y motivaciones los cuales se los describe a continuación: El manejo de docentes, ambientes, aulas de clases, materiales, planificaciones macro y microcurriculares, distributivos por catedráticos y horarios de clases; la dirección ya que con este sistema de control interno le permitirá evaluar y dar el seguimiento de las distintas actividades encargadas a cada funcionario de la extensión como también detectar a tiempo las irregularidades y proceder a corregirlas, El área administrativa ya que con este proyecto le permitirá organizarse y planificar tiempos en sus funciones, los estudiantes por que les permitirá agilizar trámites y mejorar su atención.

Dentro de la presente investigación se puede determinar los siguientes objetivos:

GENERAL:

Diseñar un Plan de Gestión, liderazgo y valores administrativos en UNIANDES - TULCÁN para elevar los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios que ofrece a los estudiantes.

ESPECIFICOS

Diagnosticar mediante la investigación la situación actual de los procesos administrativos de Gestión, liderazgo, valores y atención interna y externa.

Analizar el sustento teórico de los diferentes modelos administrativos, de gestión, liderazgo, valores y de atención al cliente que existen en la actualidad.

Determinar las diferentes herramientas técnicas, métodos y estrategias que se va a utilizar en la aplicación de este estudio.

Diseñar una propuesta acorde a las necesidades y exigencias de la Universidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

“La organización educativa se ordena al cultivo de la inteligencia, voluntad y afectividad de la persona con miras a alcanzar una mayor perfección. La perfección de la que se trata es el hombre en cuanto tal, no solo un aspecto de él. Además, dicha perfección tiene una relación intrínseca con la libertad humana, ya que, justamente, la perfección humana es la recta conformación de la libertad. Por eso todo lo que atañe directa o indirectamente a esa perfección se refiere también a la libertad humana.

Por consiguiente, una organización educativa consiste en una comunidad de personas que han unido libremente en la búsqueda del saber, que se constituyen en un fin o bien compartido para lo cual es preciso ejercitar el entendimiento y la voluntad de los miembros de dicha comunidad. Dicho, de otro modo, la organización educativa, como toda organización, es una institución que lleva a cabo la coordinación de acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales de los miembros de la organización”. (Aguilera & Galvéz, 2004)

Los centros educativos no son más que la unión de esfuerzos de diversas personas que persiguen un fin común el mismo que está enfocado hacia el desarrollo integral de los miembros y la satisfacción de estos por medio del alcance de lo que se plantea la entidad.

“La educación es un proceso humano. Por, tanto calidad educativa es calidad humana. Lo que da sentido y valor a la escuela es promover la excelencia en las personas que forman. Si la acción educativa vale, es porque tiene valores implícitos; los valores son, por tanto, aquello que marca la calidad del proceso educativo. La educación de excelencia es, finalmente, educación en valores”. (Chavarría, 2004)

Educarnos es un derecho de todos, y representa el mejor servicio que podemos darle a nuestro país. La educación para el país no es un gasto, sino una inversión en un bien que perdura y rinde frutos siempre. Es preciso invertir fuerte y a lo seguro en educación; en más escuelas-, en capacitación de equipos directivos para la gestión escolar; en la formación de profesores como educadores verdaderos e integrales, en la educación de padres para que cumplan satisfactoriamente el papel que les toca desempeñar en la comunidad educativa. Todo ello para un único y elevado fin: la formación integral la educación de excelencia de las nuevas generaciones. (Tomado de internet en la página: <http://istme.mex>)

2.1.2 Importancia

“En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educativos.

Lo anterior lleva asimismo a que, en el ámbito internacional, exista un conjunto de iniciativas que están desarrollando los sistemas educativos para incidir sobre el mejoramiento de la gestión de la educación superior en regímenes descentralizados, tales como:

- 🔑 Adopción de procedimientos de acreditación de la educación superior
- 🔑 Empleo de incentivos para premiar y sancionar el desempeño de gestión
- 🔑 Empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada

- 🔑 Introducción de mayores exigencias de accountability mediante el uso de un registro más amplio de métodos de información (como el uso de reportcards, por ejemplo)
- 🔑 Benchmarking da la gestión como modelo para las escuelas

Diseño de mecanismos de participación de la comunidad educacional, la comunidad local y agentes externos, como empresarios, que generen “exigencias” y “apoyo” para el mejoramiento de la gestión”. (Dias, 2008)

De acuerdo al párrafo anterior la Gestión Educativa Superior es un conjunto de procesos que ayudan a tomar decisiones y ejecutar las acciones las cuales llevan a una mejor aplicación en la práctica pedagógica y tiende a lograr los objetivos y metas que se planifica en una institución, atendiendo las necesidades de los docentes, estudiantes y la comunidad en general.

2.1.3 Tipos de Gestión

“Los tipos de gestión son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. (Dias, 2008)

Los diversos tipos de gestión ayudan a identificar las diferentes especificaciones que requiere un área en concreto.

2.1.3.1. Normativo

“La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación”. (Dias, 2008)

La gestión normativa se basa específicamente en proyecciones y tendencias planificadas por las organizaciones en lapsos de tiempo específicos.

2.1.3.2. Prospectivo

“Basado en la prospectiva”. (Dias, 2008)

Es decir se basa en cómo se miran los diferentes objetos hacia el futuro y desde el punto de vista de la educación.

2.1.3.3. Estratégico

“Pensamiento estratégico, emerge la visión de "calidad total". Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello. Es conocido el hecho que entre los principales teóricos que inspiraron cambio en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Jurán, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Sin embargo, es sólo mucho más tarde, a mediados de la década de los ochenta, que la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en USA, evento que ocurre recién a inicio de los años noventa en América Latina”. (Dias, 2008)

El objetivo de este tipo de gestión es generar soluciones alternativas basadas en una planificación adecuada y acorde a la calidad que se desea obtener.

2.1.3.4. Calidad Total

“Es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. Sin embargo, aun cuando se valora más que nunca el tema educativo, el contenido o significado de calidad en educación queda, en cierta manera, como un supuesto o suspendido. Por lo tanto el juicio del usuario acerca de la calidad de la educación no se formula sobre un contenido explícito, sino sobre un juicio proyectado por el usuario hacia sus propias concepciones de calidad. Estas concepciones, pueden tener que ver con la calidad de los aprendizajes, pero también puede que no tengan que ver

con los aprendizajes u otro fin pedagógico, como lo es el establecimiento de redes sociales. Independiente del objeto sobre el cual el usuario formula el juicio, la sola emergencia de este juicio del usuario, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario”. (Dias, 2008)

La gestión de la calidad total viene dada por los diferentes círculos de calidad que se pueden generar u organizar en la entidad, dentro de sus diferentes áreas y departamentos para lograr elevar la productividad y competitividad de la organización.

2.1.3.5. Reingeniería

“Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan. Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un rearrreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo”. (Dias, 2008)

La reingeniería no es más que volver a organizar en forma lógica y sistemática los diferentes procesos en base a las necesidades y exigencias del mercado en el cual se encuentra la organización brindando sus bienes y servicios.

2.1.3.6 Comunicacional

Dias (2008) menciona, que el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de

comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva, son los filósofos del lenguaje como J. Austin 14 y J. Searle. En esta perspectiva, el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción.

Los tipos de gestión educativa dan a conocer las diferentes formas de cómo llevar los procesos educativos en una institución educativa para una mejor aplicación en la educación superior tanto a directivos, administrativos, docentes y estudiantes en una buena toma de decisiones.

2.2. Liderazgo

“El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir

entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores. La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones”. (Landufi, 2008)

Con todo lo anteriormente mencionado se puede destacar que dentro de la administración de una institución educativa superior es necesario que quienes estén al frente deben ejercer liderazgo en todas sus acciones, por lo que el estudio de lo que es en sí el liderazgo es de gran ayuda para todo docente ya que es el pionero por el mismo hecho de estar frente a sus estudiantes dentro del aula, también sirva para una buena administración y encaminar todas las acciones de quienes conforman una institución educativa.

2.2.1. Las Raíces Éticas del Liderazgo

“Desde el comienzo de la historia de la humanidad ha existido líderes un término de origen anglosajón que traen a la memoria nombres de personajes históricos como el de Moisés, Napoleón Bonaparte. John F. Kennedy, Winston Churchill o más recientemente la Madre Teresa de Calcuta y Juan Pablo II. Se trata de personas que han sido capaces de arrastrar a otros o que han influido

en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento. El mismo término de líder sirve para calificar a personas menos conocidas pero con una especial capacidad de influencia. La cuestión que los investigadores se vienen planteando durante el último siglo es: ¿qué distingue a estas personas del resto?

El liderazgo ha sido posiblemente uno de los fenómenos que más interés ha despertado entre quienes se dedican a las ciencias del comportamiento en las instituciones educativas. Desde muy temprano, y hasta el día de hoy, se entiende que esta capacidad humana, que tiene mucho que ver con la motivación de otros, constituye uno de los pilares sobre los que se apoya la buena marcha y el gobierno de las organizaciones, e incluso el de las civilizaciones". (Guillén, 2006)

El liderazgo debe ser aprovechado para el beneficio de las organizaciones, debido a que las personas que conforman una entidad siguen los lineamientos de quien esta al frente de esta; es por eso que la persona que dirige el centro educativo debe ser un lider y conocer a profundida del tema.

2.2.2. Características del Liderazgo

“Las características de un liderazgo efectivo son varias y tenemos que reunir dichas características para liderar de forma efectiva. Si es cierto que hay muchos tipos de liderazgo a nosotros no nos incumbe centrarnos en liderazgos poco efectivos.

Los liderazgos poco efectivos son aquellos que se basan en la mentira y el engaño, en la imposición o en demás estratagemas no correctas dado que la negatividad solo engendra más negatividad, no todo vale con tal de llegar al poder, hay que saber llegar a liderar, ser líder y estar después de líder y esto solo se consigue reuniendo las características de liderazgo idóneas". (Landufi, 2008)

Las características de un líder son innatas y se las va desarrollando a través del tiempo y se las puede identificar en cualquier momento de la vida de las personas.

A continuación se las presenta:

2.2.2.1. Capacidad de Argumentación

“Uno de los aspectos más importantes de un buen líder es que tenga capacidad de argumentar. Para un líder no debe existir la frase: “No tengo palabras para describirlo”, debes acostumbrarte a tener siempre las palabras adecuadas, la mejor forma de describir y definir tus pensamientos, lo que quieres y lo que crees correcto. Debes saber dar ejemplos y exponer tus argumentos de modo que convengan, eso lo conseguirás con: práctica, práctica y más práctica, aprende a argumentar”. (Landufi, 2008).

El líder siempre argumenta basándose en razonamiento teórico – práctico y la utilización de palabras adecuadas para poder llegar a su personal en forma idónea y convincente.

2.2.2.2. Control Emocional

“Las principales características del liderazgo no podían dejar de lado: “el control emocional”. Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones. ¿Te imaginas al presidente de tu país depresivo en televisión? No estamos diciendo que tengas que ser perfecto pero sí que aprendas a controlar mejor tus emociones.

Imagina que hablando con un amigo delante de un grupo de amigos saltas preso de la ira, este “descontrol” hace que los amigos que estuvieran de tu lado se vean reticentes a apoyarte. No nos gusta que alguien tenga poco control emocional porque nos crea inseguridad y desconfianza” (Landufi, 2008).

El control emocional debe ser aplicado en la forma adecuada en el momento justo y con la actitud idónea para que no afecte la estabilidad de las personas miembros de la institución.

2.2.2.3. Confianza y Seguridad

“Si un líder no es seguro entonces no hay característica de liderazgo que valga, el liderazgo incluye confianza y seguridad. ¿Si tú mismo no crees en ti mismo y en tus palabras como van a hacerlo los demás? Los demás no pueden creer por ti, tú debes creer en ti mismo y luego los demás creerán en ti.

Si no crees en ti es porque tienes un serio problema de autoestima que tienes que solventar antes de ser un líder y realmente no es tan difícil. Las cosas son demasiado subjetivas y la hipocresía inunda todas nuestras vidas, nos creemos con derecho a señalar cuando ignoramos nuestro reflejo en el espejo y con eso quiero decirte que realmente tú no eres nadie para despreciarte. ¿Por qué te crees inferior? ¿Te crees que alguien por poseer determinadas cualidades es mejor que tú?” (Landufi, 2008).

Un líder es la persona que debe brindar confianza y seguridad a las personas y el entorno que lo rodea ya que de esta forma genera un ambiente adecuado para que los funcionarios trabajen adecuadamente y con todas las seguridades requeridas.

2.2.2.4. Humildad y Sinceridad

“Ni los políticos ni las personas somos perfectas, tenemos que mostrarnos sinceros y humildes y si nuestra sinceridad y humildad no es suficiente para liderar es que entonces nos falta mucho mejorar como persona, pero si simplemente te dedicas a fingir y mentir, ni mejoras como persona ni nada y al final como al primer ministro británico te terminarán pillando algún día y eso te pasará mucha factura. Se humilde, sincero y mejora cómo persona así te aseguras un liderazgo indiscutible, no perfecto obviamente pero si mucho mejor que cualquier líder que puedas encontrar”. (Landufi, 2008).

El líder se caracteriza por ser una persona humilde que no tiene ningún tipo de prejuicios que se ven reflejados en cada uno de sus actos con sinceridad y seriedad en las palabras que él dice a sus funcionarios.

2.2.2.5. Cuidar la Imagen

“Se podría pensar a simple vista que esto entra en contradicción con el punto anterior, pero no. Estoy refiriéndome a tu imagen como persona, no a la física aunque también hay que cuidarla.

Que mejoremos constantemente como persona no significa que no podamos aprender a desenvolvemos socialmente para caer mejor, ser más aceptados, más seguidos, mejor valorados y admirados... No se trata de hacer lo que piensa la gente, ni satisfacerlos, sino que si hay 10 caminos para llegar a Roma vayas por aquél que más gusta a la gente, así te ahorras enemigos y ganas en el camino muchos aliados y amigos a la par de que mejoras mucho tu imagen. Y además de todo esto probablemente habrás elegido el mejor camino.

Cuidar la imagen sería todo lo contrario, que la gente vea como tú eres el que te esfuerzas por ayudar, arrimas el hombro y que se vea que lo haces sin intención de ganar poder sino porque simplemente quieres el bien del país, pero desde luego ningún político aparenta creer eso, solo hacen movimientos y estratagemas para hacer perder votos al contrario para luego ellos hacer lo mismo que tanto han criticado. Esto es todo un sin sentido y no hace falta que te diga que a la hora de cuidar tu imagen y actuar tienes que ser 100% congruente”. (Landufi, 2008).

Los párrafos anteriores indican que para ser un líder tiene que tener la capacidad de tomar decisiones ante un equipo de trabajo ya que es el responsable de guiar y dirigir con sus mejores expectativas hacia el porvenir de la institución y su personal involucrado; ser un docente líder implica ser generoso, para entregar sus conocimientos y experiencias, siempre estar dispuesto a cuestionarse y ser cuestionado, eso no implica una inseguridad, sino audacia para ir construyendo sobre la marcha.

2.2.3. Enfoques y Tipos del Liderazgo

Se presenta a continuación los principales enfoque del Liderazgo (**Ver Apéndice Nº 1**)

2.2.3.1. Liderazgo Transaccional y Transformación

“Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional”. (Acosta, 2002).

Se puede observar que los líderes con estas características pueden ayudar de una forma directa a los diferentes cambios que se pueden generar en una entidad debido a que primero se genera una transacción en un determinado tiempo hasta que los involucrados vayan cimentando la transformación del sistema.

2.2.3.2. Liderazgo Carismático

“El liderazgo carismático hace hincapié “en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación”. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y

resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal”. (Berenstein, 2008).

Un líder carismático es una persona que por su forma de ser inspira confianza y seguridad en las personas que lo rodean, logrando de esta manera llegar a generar cambios trascendentales en los subalternos, funcionarios y trabajadores.

2.2.3.3. Liderazgo Servidor

“Se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Lo que resulta común a estos enfoques es la cuestión acerca del para qué el liderazgo. Aquí son requeridas las explicaciones teóricas de la motivación humana, pues se analizan las intenciones del líder y seguidor. Ahora las teorías de la motivación y el liderazgo se dan la mano”. (Sangrona, 2008)

Un liderazgo servidor es cuando el líder busca el beneficio de las personas que le rodean sin esperar nada a cambio, además de brindar seguridad y confianza a las personas involucradas.

2.2.3.4. Liderazgo y Organización

“En esta época de intensos cambios tecnológicos, donde la comunicación da un giro de 360° al ponerse en pleno funcionamiento la red de internet y la economía global es la máxima aspiración de muchos, no podemos más que plantearnos la función que la organización y el concepto de liderazgo juegan en este extraordinario proceso de cambio.

El significado que otorgamos a las palabras determina el concepto que cada uno de nosotros tiene acerca de ambos aspectos: ¿Qué es Organización? ¿Qué significado damos a la palabra liderazgo?.

Nuestra historia personal como individuos y como ciudadanos de un país con unos antecedentes políticos concretos, determinarán el valor que asignamos a esas palabras. Sobre todo cuando están relacionadas, a menudo peyorativamente, con recuerdos de dirigentes que basaron en ciertas características dictatoriales su estilo de liderazgo, o ciertas organizaciones en las que de alguna forma nos vimos implicados. En realidad, no podemos evitar ser de alguna forma partes de una organización y líderes en gran parte de nuestra vida diaria. Si revisamos nuestra actividad cotidiana podremos observar múltiples ocasiones en que nos son requeridas dotes de conducción o influencia en nuestra relación con los demás.

Nuestra participación en la empresa nos plantea la necesidad de tener en cuenta nuestra relación con otros. Aún en el supuesto de disfrutar de una total autonomía en nuestro sistema de trabajo, la comunicación en red vía Internet, se muestra hoy en día como fundamental en el logro tanto económico como social de nuestros objetivos.

Ser líder significa en primer lugar, serlo con nosotros mismos: la capacidad de influir sobre nuestro estado emocional haciéndolo así mismo sobre los demás para la consecución de objetivos que satisfagan a todas las partes, sistémicamente.

Pertenecer a una organización significa compartir. Compartir valores, motivación, intereses comunes con objetivos en una dirección común. Cuando compartimos propósito, cuando nuestros valores se encuentran alineados con los de un grupo, entonces experimentamos una motivación y realización superior, vivimos la sinergia producida por la comunión de intereses que produce el saber que los demás participan de los nuestros con una visión común.

Ser líderes de nosotros mismos para comunicar con congruencia, es la base así mismo de un liderazgo eficaz. Esta congruencia procede de un equilibrio interno producido por el alineamiento entre nuestra actividad día a día, la forma en que nos desenvolvemos, las creencias y valores que nos mueven a ello y el sentido de nosotros mismos al hacer lo que hacemos. Esa coherencia interna se traduce en la máxima efectividad de nuestra comunicación. Cuando actuamos alineados nuestros mensajes no verbales responden a la máxima establecida de que más del 90% de nuestra comunicación la transmitimos no con el contenido de nuestras palabras sino con nuestros gestos, nuestro tono y ritmo de voz”. (Sangrona, 2008).

Las organizaciones son entidades que por lo general mantienen un grupo grande de personas que trabajan en función de un fin común y están dirigidas por líderes que cuyo propósito primordial es el de hacer surgir a la entidad, sin embargo el saber guiar y conducir a las diversos funcionarios es una tarea muy difícil que solo un verdadero líder con poder de decisión, convicción, humildad, carismas y servicio pueden influenciar y guiar a las demás personas que pertenecen y dependen de la organización.

2.2.3.5. Liderazgo y Gestión

“Del estudio de la organización humana se desprende la necesidad de considerar la ética en la toma de decisiones como un criterio esencial. No hacerlo sería irracional, y por ello, inhumano, pues las organizaciones, sin personas, dejarían de serlo.

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, señalan que la participación, la integración, la creatividad y el empowerment, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Los más

importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el empowerment
- La motivación y el reconocimiento
- La creatividad e innovación
- La capacitación y el desarrollo humano
- La toma de decisiones
- El liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos. El modelo de procesos humanos requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos, libres, se requiere de un liderazgo que refuerce y que reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional”. (Guillén, 2008).

La gestión de un líder se mide en base a los resultados obtenidos en un período determinado de tiempo y los procesos que se aplican pueden ser los que anteriormente se apuntaron para lograr alcanzar una serie de resultados los mismos que se transmiten al personal y los procesos que se aplicaron se van instaurando en la organización y formando la cultura organizacional contribuyendo a elevar la gestión de quien está al frente.

2.2.3.6. Liderazgo y Ética

“La motivación humana ha sido objeto de estudio de las ciencias del comportamiento durante décadas. ¿Por qué un miembro de la organización se plantea marcharse o decide quedarse? ¿Por qué una persona deja de rendir en su trabajo o lo realiza mejor? ¿Por qué una misma persona tienen actitudes y comportamientos distintos hacia un mismo trabajo en momentos distintos del tiempo? En definitiva, ¿cuál es la razón, el motivo, o motivos que llevan a actuar de un modo u otro a cada persona?

Detrás de estas preguntas hay un hecho que todos los estudiosos del comportamiento humano admiten: la persona actúa guiada por razones y motivos. El motivo es por tanto el objetivo que incita a actuar de un determinado modo, el propósito de la conducta. Debe haber un motivo para el libro como éste. De igual modo, debe existir un motivo, o varios, para formar parte de una organización que puede ser de muy diverso tipo, desde la obligación impuesta hasta la satisfacción que produce el estar ahí.

Las denominadas teorías de contenido sobre la motivación humana tienen por objeto explicar cuáles son las necesidades humanas, los motivos, o el qué mueve a una persona a comportarse de un determinado modo. Entre los más conocidos representantes de este tipo de teorías se encuentran la propuesta de la pirámide de motivaciones de Maslow, la teoría de los factores de Herzberg, la de las tres necesidades de McClellan, y todos aquellos trabajos que se han cuestionado qué es lo que motiva.

La necesidad insatisfecha se convierte el motivo, en la razón, que justifica la conducta humana. El hambre o la sed fisiológica, la seguridad física tiene que ver con elementos que satisfacen desde el exterior de la persona. Cuando se cubre la necesidad, por ejemplo, el beber agua, la persona queda satisfecha y cesa el impulso, desaparece la necesidad de seguir bebiendo. Según la teoría de Maslow, hasta que no son satisfechas en ciertos grados las necesidades más bajas en la pirámide de Maslow, no se presentarían las necesidades del escalafón superior.

La motivación puede ser definida como el proceso que lleva a las personas a comportarse de un modo u otro, a diferencia del concepto de motivo, que es la razón o la causa que activa el proceso. El motivo lleva a actuar, la motivación es la actuación que busca lograr ese motivo. Cabe esperar que exista motivación, o satisfacción en la conducta, cuando se está logrando o se espera lograr el motivo o los motivos que lo provocaron". (Guillén, 2008).

La ética es algo que debe estar presente en forma permanente en los líderes debido a que por medio de esta se rigen las personas y el actuar

permanente de quienes están al frente es observado y sirve de guía para los diversos funcionarios y empleados de una organización.

2.3. Liderazgo Educativo

2.3.1 Concepto

“El liderazgo educativo se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educativo es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educativo, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educativa.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educativo tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

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

El líder educativo es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados para que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas”. (Martínez, 2007).

Lo anteriormente expuesto explica que dentro de lo administrativo en una institución educativa se debe empezar mirando la ejecución de liderazgo en todas sus acciones, para poder ser un ejemplo para los demás involucrados en toda la organización; ya que es un factor muy importante para el reflejo y la credibilidad de la institución.

2.4. Diferencia entre directivo y líder

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

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- 🔑 El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- 🔑 El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- 🔑 El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos”. (Correa, 2010).

El directivo es una persona que está al frente de una entidad la misma que puede dirigirla utilizando o no las diferentes herramientas y mientras que un líder es aquella persona que colabora en función de los diversos objetivos y tiene la capacidad de influenciar en las personas motivándolas a realizar sus actividades en forma más dinámica y voluntariamente.

2.4.1. Directivo Líder

“Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

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

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

La mayoría de las instituciones educativas existen dirigentes que realizan excelentemente su trabajo pero carecen mucho de ser líder, que realicen cambios profundos en beneficio de la sociedad. Por lo que es importante mediante la educación ir formando líderes positivos lográndolo como docentes cultivadores con cualidades anteriormente citadas”. (Correa, 2010).

El directivo tiene que ser un líder debido a que él es el encargado de guiar y fomentar el desarrollo en la organización, esto sería lo ideal, ya que el liderazgo va de la mano con la dirección y la naturaleza de un líder tiende a ser un directivo por excelencia.

2.5. Valores

“En todas las épocas se ha hablado de un modo u otro de los valores. Sin embargo, difícilmente logramos ponernos de acuerdo sobre qué son y cuáles son estos, pues lo cierto es que a lo largo de la historia todos los pueblos han considerado valiosos sus descubrimientos, sus costumbres, su arte, su religión, su forma de vida, etc.

Los valores se notan, entre otras, cuando:

- 🔑 Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- 🔑 Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- 🔑 Se gusta el orden, la limpieza y la armonía en un lugar donde se vive.
- 🔑 Se busca la paz y el progreso del grupo.
- 🔑 Se reconoce la existencia de un ser supremo.
- 🔑 Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- 🔑 Se da el espacio al estudio y al descubrimiento científico.
- 🔑 Se identifican las conductas del bien y se diferencian de mal.

🔑 Se favorecen la complementación y expresión artística.

Todo esto tiene algo en común: es para bien de la persona de la familia, del grupo social. Por, tanto, el valor se identifica con el bien de algún sentido, así, pues es valioso lo que es bueno, lo que es para bien de algo o de alguien.

En este sentido, lo que es para bien de la persona es aquello que la perfecciona, que le mejora en algo, por ello, pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son “Fuente de perfeccionamiento humano” realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismo, perfecciones que pueden comunicarse al hombre.

Metafísicamente hablando se ha llegado a distinguir entre bienes y valores, entre los valores y los objetos o sujetos en los cuales se manifiestan el valor. Se trata entonces de cualidades añadidas al ser, pero al perfeccionarle son algo en ese ser.

Todo ser, sabemos, está compuesto por sustancia y accidentes. La sustancia hace referencia a su esencia y los accidentes a rasgos particulares de su existencia. Partiendo de lo anterior, los valores serían cualidades accidentales a los seres, rasgos positivos que particularizan las sustancias. Pero surge de inmediato un problema que hay que resolver: cada persona vale, de manera única e irreplicable, por el hecho de ser, es decir; por su esencia humana. La dignidad humana hace referencia al valor de todo ser humano independientemente de sus cualidades y defectos.

El bien, la verdad y la belleza son, entonces, propiedades transcendentales del ser; en tanto que lo mal, la imperfección y el error son, en este sentido, carencia de ser”. (Correa, 2010).

Los valores vienen dados desde la formación inicial de las personas y ayudan a fortalecer el carácter de las mismas, de esta forma si agrupa individuos con estas características se logra generar un grupo de trabajo idóneo y apegado a las exigencias de la organización.

“Tratándose del ser humano se observa que, al desarrollar y expresar su ser, su valor se matiza de diferentes formas, en función de las necesidades que

satisface, de las actividades que realiza y de las facultades de su naturaleza que pone en juego y perfecciona.

De este modo, el ser del hombre se expresa de diferentes formas, en esferas de valor, es decir, en tipos de manifestaciones del valor de la persona humana, de acuerdo con los rasgos de su naturaleza, desde lo más corpóreo hasta lo más espiritual y, a partir de ello, al plano sobrenatural” (Chavarría, 2007).

Una de las formas de expresarse en por medio de la personalidad que en múltiples ocasiones es la expresión de los valores que poseen las personas y su naturaleza como tal.

2.5.1 Un Proyecto Educativo Renovado y Explícito

“Hace bien poco tiempo planteaba muchas de estas cuestiones a responsables y monitores del esplai. Entiendo, como he dicho, que se impone una revisión y profundización en la pedagogía de la acción social desarrollada en el tiempo libre para adecuarla a los retos que tenemos delante. Pero se nos presentan, como acuciantes, otras cuestiones más:

¿Cómo articular el trabajo conjunto de profesionales y voluntarios en los esplais?

¿Qué pedagogía de movimientos se diseñan para potenciar el sector y transmitir a las nuevas generaciones de monitores la memoria histórica y las experiencias vividas por los actuales responsables y gestores de los movimientos?.

¿Nos ha llegado ya el momento de impulsar un serio debate social y político sobre el papel del asociacionismo en el tiempo libre y sobre su futuro en la sociedad?. Habría que vincular a sindicatos y partidos a este debate.

Estamos en una situación que requiere una reflexión plural y profunda. La reordenación del trabajo y el peso creciente del tiempo libre así parecen indicarlo. En el debate que se sugiere, deben abordarse temas muy diversos: desde el espacio de los distintos agentes de socialización y su necesaria complementación, hasta las relaciones entre esplai y política y los caminos de

institucionalización del diálogo esplai-administraciones. No podemos responder a nuevas cuestiones con viejas estructuras o planteamientos de hace más de un lustro. Los caminos que deban seguirse los próximos años requerirán un mínimo consenso social y político. El proyecto educativo y pedagógico debe estar en el centro mismo del debate, puesto que es lo que justifica y motiva esta iniciativa.

El futuro no está en el espíritu de secta, ni en las relaciones de dependencia clientelar respecto a los políticos o los gobiernos. Tampoco en el aislamiento de los grupos y las asociaciones nacidas de la realidad social y de la iniciativa libre de los ciudadanos. Invito a pensar en el tema y dejo a los protagonistas directos el interrogante principal: ¿Es ya el momento de dar nuevos pasos adelante?”. (Salvador, 2008)

Los proyectos siempre van en función de generar soluciones a los diferentes temas y planteamientos que el mundo educativo actual exige, pero dentro de estos la renovación y la parte explícita deben ir en función de un mismo objetivo el cual debe ser orientado en todo momento a los usuarios del sistema educativo en este caso los estudiantes como tal; siendo ellos los primeros beneficiarios de este cambio.

2.5.2. Características de Valores

Se presenta a continuación las principales características de los valores.

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

Los valores se presentan juntos permanentemente y coexiste en el ser humano acompañándolo en todo momento.

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

Se van reforzando permanentemente y nunca terminan de aportar al crecimiento del individuo.

- 2.5.2.3. Son Objetivables; se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretos; pueden conocerse.

Guían y permanecen en las personas en la consecución de sus objetivos en todo momento.

- 2.5.2.4. Son Universales; son independientemente de que sean o no captados. Son asequibles a todo hombre, y valen para todos.

Están presentes en toda la humanidad independientemente de distinción de género en todo su espectro.

- 2.5.2.5. Son Jerarquizables; entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre.

Depende de las personas en generar un orden de este tipo y se puede manifestar que cada uno de los valores es preciso definir qué es lo que quiere cada individuo en la vida.

Finalmente, cabe una óptima más para estudiar los valores, de la “ axiología formal” la cual atendiendo a un objetivismo axiológico, los valores son el cumplimiento de la intensidad de un concepto. Esto indica que cada ser vale en la medida en la que se acerca o cumple las características de su propio concepto” (Chavarría, 2007).

2.5.3 Valores y Virtudes

“Solemos pensar que el mundo sería un lugar mucho más agradable si todos nos rigiéramos por valores humanos elevados y espirituales. Pero es muy poco lo que hacemos para ayudar al florecimiento de tales valores, ya sea en nuestro hogar, nuestra comunidad o nuestra sociedad. El secreto para lograrlo es regir nuestra vida por los valores en que creemos, y hacerlo de tal modo que

no sólo los valores hablen por sí mismos sino que también influyeran a los demás. Veríamos entonces cómo todo parece cambiar mágicamente a medida que los valores enriquecen nuestras relaciones y aumenta nuestra capacidad para hacer que en nuestra vida y la de los demás sobrevengan cosas buenas.

De hecho, los valores sólo adquieren importancia cuando los hacemos nuestros conscientemente e intentamos vivir de acuerdo con ellos. De nada sirven si los mantenemos confinados en el mundo de las ilusiones, a la espera de tiempos mejores. Los valores son guías para la conducta y debemos dejar que arraiguen en nuestra mente, que florezcan en nuestro corazón y se expresen en nuestras acciones, hasta que pasen a ser parte constitutiva de nuestros pensamientos, nuestro ser y nuestra conducta.

A fuerza de poner en práctica un valor de un modo constante, éste se vuelve un hábito y acabamos por expresarlo espontáneamente sin que tengamos que sopesar antes los pros y los contras de tal conducta.

Estos buenos hábitos son virtudes. Una virtud es una fuerza silenciosa que está llena de belleza, pero que tiene a la vez todo el poder de la verdad. Las virtudes nos colman el corazón y dan sustento a nuestra alma, de modo que nuestras acciones devienen obras de arte que confortan y nutren a los demás y dan significado a lo que somos y hacemos.

Así como los valores son los componentes básicos de la virtud, el elemento guía de ésta es la pureza de la espiritualidad, una espiritualidad que nos induce a volver los ojos hacia nuestro mundo interior, a mirar más allá de lo físico para ver el alma y recordar que el Ser Supremo es la fuente de todas las virtudes". (Rodríguez, 2008).

Los diferentes valores vienen a ser el soporte de las virtudes que los seres humanos poseen y por ende este hacen que los individuos empiecen a crecer en forma espiritual y con convicción en todas y cada una de sus creencias y cultura propiamente dicha.

2.5.4 Los valores y la educación

“Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea aplicada como dicta la Ley.

En diversas ocasiones he escrito sobre "educación y valores" desde la preocupación o la inquietud por el rol de la escuela en el tema, por el papel de los profesionales de la educación o por lo que legítimamente puede esperarse de las asociaciones infantiles o juveniles en este campo. La preocupación por este tema es compartida por los educadores, sean estos presentes en el sector de la educación formal o reglada o en el del tiempo libre. La general receptividad e interés por los valores es un síntoma positivo de la situación y un indicador más de que algo se mueve a nuestro alrededor. Otra cosa es que estemos de acuerdo o no en la formulación precisa de los interrogantes fundamentales y, menos aún, en las respuestas que les damos. El nuevo punto de partida es pluralista y obliga a la búsqueda de un cierto consenso de valores mínimos comunes a los agentes sociales que actúan en el ámbito global de la educación.

En esta colaboración quisiera plantear un punto de partida para un debate que creo necesario e imprescindible. Necesario para evitar la repetición de discursos insuficientes acerca de los valores, e imprescindible para resituar en un nuevo contexto socio-económico la vieja y ya clásica reflexión ética y moral sobre la solidaridad y la paz”. (Salvador, 2008).

Los planes de estudio y diseños curriculares en educación mencionan dentro del perfil de egreso los aspectos más importantes que los alumnos deben de poseer como son los conocimientos, las habilidades y destrezas, actitudes y valores que lo capacitarán para ser un profesional competente que resuelva las necesidades de la sociedad.

2.6. Estrategias Metodológicas para la acción Docente Universitaria

“En las últimas décadas se observa un interés creciente por la profesionalidad docente, es decir, por dotar de las competencias específicas a quienes se desempeñan en el ámbito de la enseñanza a fin de lograr acciones más eficaces y de creciente calidad.

La enseñanza universitaria no es ajena a esta preocupación por el logro de un desempeño docente profesional de óptimo valor. Es más, si se tiene en cuenta que muchas personas llegan a la docencia superior por su excelente nivel en el campo disciplinar, por su estudio e investigación constante, pero sin elementos de formación específicos para llevar adelante las actividades de enseñanza, esta preocupación se acentúa notablemente. Nos encontramos con profesionales e investigadores que necesitan aprender a enseñar para poder brindar a los alumnos su saber, necesitan aprender a diseñar un curso de intervención didáctica, necesitan aprender estrategias metodológicas para promover aprendizajes adecuados, sin apelar sólo a las biografías escolares personales aunque éstas les hayan brindado el acceso al nivel cultural alcanzado.

La acción docente universitaria requiere profesores que transiten por el proceso de aprender a enseñar, de adquirir las competencias específicas para la acción didáctica, a fin de poder realizar luego el valioso acto de enseñar a aprender a sus alumnos.

La universidad, institución creadora de cultura y educación superior. El ámbito universitario se constituyó desde sus orígenes como el centro de elaboración, creación y transmisión cultural y educativa de nivel superior. La Universidad se formó como una institución organizada y administrada para desarrollar el saber, para cultivar y ofrecer las manifestaciones de mayor interés social. Por ello, se configuró a sí misma como un centro esencialmente formativo que institucionaliza la cultura superior y, por la educación universitaria, profesionaliza es decir, brinda la formación profesional requerida a nivel social y público.

Nuestro siglo fue testigo de cambios notorios en la Universidad. Entre ellos, destacamos dos que originan grandes desafíos a la docencia universitaria:

uno de ellos se refiere al extraordinario aumento del número de alumnos y el otro, a la politización creciente del saber y de la cultura. Para muchas universidades, aumentar el número de estudiantes es una preocupación y hasta llega a configurarse en un peligro referido al continuar existiendo, pero en otros casos, el elevado número lleva a una masificación tal que hace perder toda relación educativa personal, a la vez que cada estudiante pasa a ser uno más, despersonalizándose.

La Universidad debe constituir el ámbito de valoración del “saber sabio”, fruto de las investigaciones de la comunidad científica en la búsqueda de la verdad, alejada de todo otro interés que no sea el nacido del valor epistemológico propiamente dicho. Como sostiene Juan Pablo II en la Introducción a la Constitución Apostólica *Ex corde ecclesiae*: “por una especie de humanismo universal la Universidad Católica se dedica por entero a la búsqueda de todos los aspectos de la verdad en sus relaciones esenciales con la Verdad Suprema, que es Dios”.

Ahora bien, la Universidad es centro de investigación y de docencia. Por tanto, cuando se toma el saber de investigación para llevarlo a ser objeto de enseñanza, es natural que éste sufra transformaciones adaptativas circunstanciales. Estos cambios no deben implicar pérdida o disminución del saber investigado sino que se debe hacer accesible el bien de la cultura al alumno con el compromiso de velar por la fidelidad cultural.

El docente universitario católico debe cuidar la fiel transposición didáctica del saber a enseñar al par que la coherencia de éste con la cosmovisión cristiana, y debe ocuparse con esfuerzo incansable por la evangelización de la cultura y por la fiel transmisión del saber, sobre todo en estos tiempos donde coexisten tantos disvalores junto a los valores cristianos.

Los rasgos vigentes de la modernidad y de la postmodernidad ofrecen un gran reto a la Universidad Católica y a todas las universidades de inspiración cristiana para concretar un proyecto de hombre culto católico, es decir, un hombre capaz de realizar un discernimiento evangélico sobre la cultura y promover el diálogo entre la ciencia y la fe”. (FERREYRO, 2004).

Las diversas acciones que generan los docentes universitarios deben ir en función de cada uno de los perfiles profesionales que se desea obtener de los estudiantes sin dejar a un lado los valores y virtudes que se deben formar en la universidad; cabe señalar también que cada una de las acciones docentes en cuanto a la enseñanza deben ir en beneficio de los jóvenes, enmarcándose siempre en las exigencias de medio y la sociedad en sí.

2.6.1. Docente Universitario Organiza la Enseñanza

“El acto docente implica siempre tener presente al alumno que aprende, dado que la enseñanza es una actividad auxiliar, instrumental y transitiva, que produce un efecto en quien aprende, por medio de la relación dinámica, interpersonal e intencional que se da entre docente y alumno, a propósito de un contenido cultural.

Toda estrategia metodológica implica la selección consiente de un camino para alcanzar un objetivo. En el caso del docente universitario, las estrategias elegidas lo ayudarán a enseñar con eficacia y posibilitarán que el alumno aprenda con mejor disposición el saber disciplinar.

Una buena estrategia no suprime ni aminora el esfuerzo que la docencia y el aprendizaje requieren, pero sí se puede sostener que coopera en la línea en la cual se empeña el profesor y el estudiante. Una buena estrategia asegura que a igual o menor esfuerzo, se alcancen mayores y mejores resultados.

Las estrategias metodológicas que seleccione el docente universitario inciden en los procesos cognitivos que los alumnos realizan, por una parte, y, por otra, las actividades que suscitan favorecen u obstaculizan el alcance de la meta. Además, toda secuencia de acciones orientadas a conseguir un determinado objetivo requiere dinamizar procesos de pensamiento. Esto implica que ninguna estrategia puede ser puesta en marcha sin previa planificación, sin control durante el proceso y sin evaluación de los resultados. Es decir que utilizar estrategias equivale a decir trabajar con conciencia de los procesos cognitivos implicados y con la implementación de procedimientos que originen los hábitos y habilidades de pensamiento más adecuados.

El docente universitario debe capacitarse para utilizar estrategias metodológicas conducentes a la mejor asimilación de la cultura superior, y a la mayor interacción en el contexto áulico. El profesor debe reflexionar y discernir qué acciones son las más oportunas para cada circunstancia académica concreta, en relación con los objetivos a lograr. Estas acciones, y las actividades consecuentes, implican la adopción de un método, con sus correspondientes procedimientos y técnicas que no constituyen un secreto profesional. Al contrario, el docente estratégico participa al estudiante el objetivo a alcanzar y también la selección de procedimientos a implementar, con sus justificaciones de valor, a fin de que progresivamente se vayan formando aprendices estratégicos, es decir, alumnos consientes de las operaciones de pensamiento que realizan cuando se disponen a aprender.

Los procesos de enseñanza y los aprendizajes en la Universidad se pueden enriquecer teórica y metodológicamente, a fin de que los alumnos comprendan las intervenciones del docente en relación con las situaciones didácticas y con el contexto de interacción de todos en la clase.

La organización de la enseñanza en la Universidad debe considerar como imprescindible el trabajo de investigación del alumno. Esto significa que el docente no realiza sólo una transmisión del saber sino que promueve en forma gradual los procesos de indagación de los alumnos.

El dominio de estrategias didácticas llevará al docente universitario a impulsar aprendizajes significativos y relevantes, a integrar contenidos disciplinares y procedimientos metodológicos, a crear un clima áulico que favorezca continuamente la interrogación y la elaboración, es decir, situaciones de aprendizaje enriquecidas por una oportuna intervención docente.

El protagonismo de los alumnos lleva siempre a activar el desarrollo de las clases y promueve en ellos un estilo dinámico de aprendizaje, al par que contribuye para que el profesor comparta reflexiones, decisiones, interrogantes y propuestas. Con un mayor conocimiento acerca de las preferencias de aprendizaje de los alumnos, con el desarrollo de la sensibilidad hacia la forma más adecuada para cada grupo escolar, el docente universitario puede brindar una formación más personalizada y una

atención más respetuosa de las diversidades individuales, y también fomentar actitudes cooperativas y de mayor integración social.

Cuando el docente universitario católico organiza la enseñanza es necesario que privilegie la potenciación de la capacidad de aprender de los alumnos, en relación con la lógica de la propia disciplina. Esto significa enseñar desde opciones metodológicas fundamentadas en un coherente estilo de aprendizaje para promover procesos de pensamiento superior, procesos de pensamiento creativo y crítico del contenido cultural, desde la cosmovisión cristiana. Sólo de este modo la instrucción universitaria será formativa, es decir, causará la educación intelectual en el marco de la formación integral de la persona del estudiante”. (Galarza, 2007)

Las diferentes estrategias para ayudar a generar una mejor educación de los estudiantes es importante ya que las exigencias de la ley los nuevos cambios en la educación así lo exigen, es por eso que en la actualidad se está tratando de estandarizar la enseñanza universitaria con la realización de los sílabos que se incluyen dentro de las diferentes planificaciones estudiantiles y los docentes y universidades lo están acogiendo en forma favorable y aplicando semestre a semestre.

2.6.2. Estrategias Metodológicas para el alumno de hoy

“El dinamismo de los jóvenes universitarios convoca al docente a trabajar interactivamente y en forma cooperativa. En la interacción tienen lugar acciones sucesivas y/o simultáneas entre dos o más personas, destacándose el valor de la comunicación interpersonal. La participación de cada miembro en un grupo concreta una ocasión comunicativa en vistas de lograr un objetivo común.

La interacción directa de alumnos- profesor y alumnos entre sí requiere por parte del docente el seguimiento de los procesos que van realizando los estudiantes, y una intervención diferenciada, en relación con lo que cada uno necesite. Por ello habrá grupos que requieran más interacciones individuales y que permitan al profesor brindar ayudas específicas, y otros que necesiten

más espacios para las interacciones basadas en la actividad conjunta de los alumnos entre sí.

La cooperación genera una forma de interacción centrada en el logro de objetivos comunes, beneficiosos para todos y para cada uno. La interacción positiva redundante en un fortalecimiento personal a la vez que en un mejor desarrollo e integración grupal, aumentando la autoestima y la capacidad de relaciones solidarias y comprometidas. El estímulo recíproco coopera para realizar el máximo esfuerzo académico por parte de los estudiantes.

En el aprendizaje cooperativo es necesario prevenir los riesgos propios de todo trabajo grupal, es decir, que sólo algunos miembros del grupo hagan la mayor parte del trabajo, o que los estudiantes menos hábiles queden apartados o ignorados por los demás. También es importante contribuir a que el grupo tome conciencia de su dinamismo, monitoree la calidad de su cooperación y reflexione sobre los posibles modos de mejorar, si es necesario.

El desarrollo de la enseñanza universitaria hoy apela con frecuencia también al estudio de casos, es decir, a la selección de una porción de la realidad que permite ser analizada y cuestionada, posibilitando reflexiones, discernimientos, consultas, aplicación de conocimientos, formación de juicios valorativos, comprensión de puntos de vista, etc.

La pericia docente en esta estrategia se juega en la formulación de las preguntas críticas y en la conducción de la discusión a través de la re-pregunta que estimula a los alumnos para hacer un análisis más agudo de la problemática.

Hay una cuarta estrategia metodológica muy apta para el alumno de hoy que se centra en el arte de la resolución de problemas. El problema encierra un estímulo para la búsqueda de una solución original apelando a un razonamiento cualitativo, lógico y causal.

Toda resolución de problemas coloca al alumno en la necesidad de comprender la cuestión, idear un plan resolutivo, ejecutar en plan y verificar los resultados. Sin duda que el valor de esta estrategia se halla en la

deliberación intencionada, en la elección razonada de procedimientos que resultan controlados y evaluados en vistas del objetivo a lograr.

Para ello sería altamente conveniente que la gestión de cada Universidad asuma el reto de organizar la formación pedagógico-didáctica de sus profesores como un modo concreto de contribuir a potencializar su capacidad de educar". (Cofré, 2007)

Los alumnos actuales deben tener un sin número de estrategias de estudio pero lo más importante es que las logren desarrollar en forma efectiva cada una de estas para el beneficio personal. El lograr apoyarse en diferentes formas de estudio es muy básico para lograr llegar a comprender cada una de las cátedras y los contenidos de las mismas; los diferentes alumnos deben de lograr ser competitivos de acuerdo a las exigencias del mercado y eso se lo logra con el conocimiento adquirido en las aulas universitarias.

2.6.3. Evaluación Universitaria

"La evaluación es uno de los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje más importantes debido a la dimensión de retroacción que proporciona al profesor. La evaluación ha de ser congruente con el modelo de enseñanza seleccionado, así como con las decisiones adoptadas con relación a los objetivos, contenidos, estrategias. Sin embargo, la evaluación sigue siendo un concepto complicado por la pluralidad de significados que comporta. La evaluación ha de cumplir cuatro condiciones básicas:

2.6.3.1. Ser Útil, es decir, debe ayudar a los individuos implicados – profesores y alumnos principalmente- a identificar y examinar los aspectos positivos y negativos de su proyecto educativo". (García, 2001).

Una de las diferentes formas de evaluación viene dada por la utilidad de los diferentes conocimientos que se generan en el aula y por ende fuera de ella es decir viene la practicidad con la teoría.

2.6.3.2. "Debe ser Factible, es decir, utilizar procedimientos evaluativos que puedan ser llevados a la práctica sin dificultad" (García, 2001).

La factibilidad de la evaluación deben ser llevados permanentemente a la práctica y por ende a los diferentes campos de acción de la educación.

- 2.6.3.3. “Debe ser Ética, debe estar basada en compromisos explícitos que aseguren la cooperación de las personas implicadas, así como la protección de los derechos de las partes” (García, 2001).

El momento de aplicar cada una de las evaluaciones dentro o fuera de clases se puede preceder en forma ética y acorde las reglas de convivencia y respetando siempre los valores y la moral.

- 2.6.3.4 “Debe ser Exacta, en el sentido de describir con claridad el objeto en su evolución y en su contexto.

La evolución la entendemos como un proceso que se inicia al principio del curso cuando profesor y alumnos entran en contacto, negocian los elementos del programa, y asumen niveles de exigencia y trabajo individual y grupal. Esta negociación se va revisando conforme se avanza en el programa, y los alumnos van adquiriendo responsabilidades y conocimientos relevantes”. (García, 2001).

La evaluación debe ser en forma objetiva y apegándose a la realidad y exactitud de las diferentes exigencias de la sociedad y por ende de cada una de las cátedras dictadas.

2.6.4. El Aprendizaje Significativo - algunos de sus principios

“La nueva información aprendida va dando lugar a cambios en el cerebro. Cuando la nueva información se relaciona con algún aspecto de lo ya existente en la estructura cognitiva del individuo, se produce un proceso que conduce al aprendizaje significativo. Si los contenidos no son relevantes en la estructura cognitiva del individuo, la información nueva debe adquirirse de memoria. Esto es, cada fragmento o unidad de conocimiento se almacena arbitrariamente en la estructura cognitiva y se produce sólo aprendizaje memorístico: la información nueva no se asocia con los conceptos existentes y por ello se olvida con mayor facilidad. Es

opinión del autor que el aprendizaje memorístico se produce cuando no se realiza ningún esfuerzo consciente por asociar el nuevo conocimiento con una estructura de conceptos o elementos de conocimiento que ya se encuentren en la estructura cognitiva". (Novak, 1988)

La estructura cognitiva se va fortaleciendo permanentemente debido a que los individuos van fortaleciéndola conforme van adquiriendo conocimientos y auto educándose por medio de la lectura.

“El aprendizaje significativo es un proceso a través del cual una misma información se relaciona, de manera no arbitraria y sustantiva (no literal), con un aspecto relevante de la estructura cognitiva del individuo. En este proceso, la nueva información interacciona con una estructura de conocimiento específica, la cual Ausubel llamaría "concepto subsumidor", existente en la estructura cognitiva de quien aprende. El subsumidor, sería, por tanto, un concepto, una idea, una proposición ya existente en la estructura cognitiva, capaz de servir de "anclaje" para la nueva información, de modo que ésta adquiera significado para el individuo. Esto significaría que nuevas ideas, conceptos, proposiciones, pueden ser aprendidos significativamente (y retenidos), en la medida en que otras ideas, conceptos, proposiciones, relevantes e inclusivos, estén adecuadamente claros y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y funcionen, de esta forma, como punto de anclaje de los primeros. Así, el aprendizaje significativo se caracterizaría por la interacción, no una simple asociación, entre aspectos específicos y relevantes de la estructura cognitiva y las nuevas informaciones. (Moreira, 1994)

“El significado lógico se refiere al significado inherente de ciertos tipos de materiales simbólicos, en virtud de la propia naturaleza de esos materiales. La evidencia del significado lógico está en la posibilidad de relacionar, de manera sustantiva y no arbitraria, material e idea. El contenido de las disciplinas enseñadas en la escuela es, casi por definición, lógicamente significativo; por ello, las tareas de aprendizajes escolares rara vez carecen de significado lógico. El significado psicológico, a su vez, es una

experiencia enteramente idiosincrásica. Se refiere a relacionar en forma sustantiva y no arbitraria, un material lógicamente significativo a la estructura cognitiva del aprendiz, individualmente. La materia a ser enseñada puede, así, tener significado lógico, pero carecer de significado en su relación sustantiva y no arbitraria con la estructura cognitiva de un aprendiz en particular.

El aprendizaje significativo, aportando algunos elementos que, a nuestro parecer, son importantes. También menciona los requisitos necesarios para que el material se aprenda de modo significativo: éste debe poseer significado en sí mismo, es decir, poseer una lógica intrínseca, y además, ha de tener significatividad psicológica para el alumno, es decir, las nuevas concepciones deben poder ser insertadas de forma no arbitraria en las redes de significados ya construidas en el transcurso de sus experiencias previas de aprendizaje. El alumno ha de poseer ideas inclusoras con las que conectar el nuevo material.

Afirma, sin embargo este autor que existe un aspecto que no ha sido suficientemente contemplado y que reviste gran importancia en la enseñanza de las ciencias. Se refiere con esto a que las personas acumulan en la vida diaria experiencias, situaciones, hechos, etc., independientes entre sí. Algunos de ellos conectan con esquemas previos del individuo y adquieren una situación específica en la jerarquía conceptual, otros no lo consiguen. La importancia de esta estructura cognitiva en la ordenación del conocimiento del individuo radicaría en que la función de cognición sería adaptativa y serviría a la organización del mundo experiencial, no al descubrimiento de la realidad ontológica. La hipótesis que se plantea, es que se podrían dar mayores oportunidades de producir aprendizajes significativos en los alumnos si se tuviera en cuenta estas experiencias, situaciones, hechos, etc. fruto de la práctica diaria del individuo. Todas ellas tendrían en común una baja conexión con la estructura jerárquica de conocimiento, y estas experiencias, situaciones, hechos, factores inclusoras, que serían distintos en su naturaleza y jerarquía a las ideas inclusoras de Ausubel, pero ambos serían necesarios en la producción de aprendizajes significativos, en los que los alumnos

tienen fuertes concepciones arraigadas. Afirma que si los factores inclusores no son tratados adecuadamente en el proceso enseñanza aprendizaje, por más que se tengan en cuenta las ideas inclusoras, el aprendizaje no sería verdaderamente significativo porque estaría faltando una reinterpretación del entorno experiencia del individuo. Si no se concreta la situación mediante los factores inclusores, el alumno podría suponer que se está trabajando en un entorno alejado de su experiencia cotidiana y por tanto no asociaría activamente con lo que ya sabe. (Posada, 1994)

En conclusión el aprendizaje significativo es el que se queda con el estudiante en todo momento y para su formación integral y permanece con él durante su existencia.

3. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

3.1 Participantes

La población a la que está dirigida esta investigación es la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes Tulcán” que tiene 14 años de vida, sirviendo a la comunidad Carchense, destacándose por sus logros alcanzados en forma integral, la misma que está conformada por autoridades, personal administrativo, docente, estudiantes y comunidad vinculada a la institución. Es por estos motivos que se ha decidido realizar el estudio en cada una de estas áreas que de una u otra forma están relacionadas con la universidad.

Tabla 1 - Personal directivo por sexo y por edad

CARGO	35-40		TOTAL			PORCENTAJE %		
	M	F	M	F	T	M	F	T
DIRECTOR	1	0	1	0	1	1	0	100
TOTAL	1	0	1	0	1	1	0	100

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Tabla 2 - Docentes clasificados por sexo y edad

CARRERA	25-30		30-35		35-40		40-45		45-50		50 O MÁS		TOTAL DOCENTES			PORCENTAJE %		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	T	M	F	T
CONTABILIDAD	0	1	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0	2	5	7	4	10	14
ADMINIST.	1	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3	4	7	6	8	14
SISTEMAS	3	0	2	1	4	0	0	0	0	0	0	0	9	1	10	18	2	19
DERECHO	1	1	3	3	3	2	4	0	0	0	2	0	13	6	19	25	12	37
ENFERMERÍA	0	1	1	3	0	2	0	1	0	0	0	0	1	7	8	2	13	16
TOTAL	5	6	7	12	10	4	4	1	0	0	2	0	28	23	51	55	45	100

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Tabla 3 - Personal administrativo y de servicios clasificados por sexo y edad

TIPO	25-30		30-35		35-40		40 O MÁS		TOTAL ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS			PORCENTAJE %		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	T	M	F	T
ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS	4	4	0	1	3	0	0	0	7	5	12	58	42	100
TOTAL	4	4	0	1	3	0	0	0	7	5	12	58	42	100

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspu

Tabla 4 - Estudiantes clasificados por carrera, sexo y edad

CARRERA	MENOS DE 20		20-25		25-30		MES DE 30		TOTAL ESTUDIANTES			PORCENTAJE %		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	T	M	F	T
CONTABILIDAD	9	60	10	30		20	1		20	110	130	3	19	22
ADMINIST.	5	15	5	10		5			10	30	40	2	5	7
SISTEMAS	40	20	30	15					70	35	105	12	6	18
DERECHO	50	30	40	35	10	5	15	5	115	75	190	19	13	32
ENFERMERÍA	5	45	5	50		17			10	112	122	2	19	21
TOTAL	109	170	90	110	10	47	16	5	225	362	587	38	62	100

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspu

3.2 Materiales e instrumentos de investigación

A continuación se detallan las herramientas que se utilizarán en la investigación:

3.2.1. La Encuesta

Dentro de la investigación se procederá a encuestar a todos los directivos, administradores, docentes y estudiantes de la Universidad.

3.2.2. La Entrevista

En el desarrollo de la investigación se entrevista al director de la Universidad basados en el cuestionario con preguntas planificadas previamente.

3.2.3. Instrumentos

Los instrumentos y materiales que se va a utilizar para la recolección de datos e información son:

- **Cuestionario.-** Se lo realizará mediante un conjunto de preguntas, redactadas de forma coherente, organizadas, estructuradas secuencialmente de acuerdo con una determinada planificación.
- **Fichas de observación.-** Se lo utilizará para la recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables específicas.
- **Encuesta.-** La encuesta se la realizará en las interrogaciones sean estas verbales o escritas a las personas involucradas en esta investigación.
- **Entrevista.-** Este instrumento se lo aplicará para desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un **fin determinado** para facilitar la investigación y así obtener datos relevantes.

3.2.3.1. Partes principales de la entrevista a Directivos:

- 🔑 **Objetivo.-** Obtener información referente a la formación de Liderazgo y Valores dentro de la Universidad “Uniandes Tulcán”
- 🔑 **Indicadores de la Entrevista.-** Los principales indicadores que se utilizarán para el desarrollo de la entrevista son:

- Imagen ante la sociedad
- Desempeño Administrativo
- Reuniones de planificación
- Desempeño de coordinadores académicos
- Desempeño docente
- Planificaciones microcurriculares basadas en Liderazgo y Valores

3.2.3.2. Partes principales de la Entrevista a los Administradores:

🔑 **Objetivo.-** Recopilar información referente a como usted percibe el desempeño en la Gestión de Liderazgo y Valores en la universidad.

🔑 **Indicadores de la Entrevista.-** Los principales indicadores que se utilizarán para el desarrollo de la entrevista son:

- Gestión del Director
- Planificación
- Capacitación
- Aplicación de disposiciones
- Toma de decisiones

3.2.3.3. Partes principales de la Encuesta a Docentes:

🔑 **Objetivo.-** Generar información sobre la aplicación de Liderazgo y Valores en los estudiantes.

🔑 **Indicadores de la Encuesta.-** Los principales indicadores que se utilizarán para el desarrollo de la encuesta son:

- Formación académica
- Capacitación Institucional
- Asignación de cátedras
- Factores Laborales.
- Factores estudiantiles
- Planificaciones microcurriculares
- Pedagogía
- Liderazgo y Valores

3.2.3.4. Partes principales de la Encuesta a Estudiantes

- 🔑 **Objetivo.-** Obtener información sobre la percepción que tienen los estudiantes en la formación de Liderazgo y Valores en los estudiantes.
- 🔑 **Indicadores de la Encuesta.-** Los principales indicadores que se utilizarán para el desarrollo de la encuesta son:
 - Elección académica
 - Área administrativa
 - Desempeño laboral administrativo
 - Desempeño laboral docente
 - Mallas de Formación Académica
 - Liderazgo y Valores

3.2.3.5. Partes principales de la Encuesta personas de la sociedad.

- 🔑 **Objetivo.-** Recopilar información sobre la percepción que tienen los Padres de Familia en la formación de Liderazgo y Valores que se imparte en la universidad hacia sus hijos.
- 🔑 **Indicadores de la Entrevista.-** Los principales indicadores que se utilizarán para el desarrollo de la encuesta son:
 - Elección académica
 - Costos
 - Calidad de educación
 - Formación Académica
 - Liderazgo y Valores
 - Aceptación de Títulos
 - Docentes

3.3. Métodos y procedimientos

La investigación que se está presentando es de tipo descriptivo debido a que se utiliza múltiples estudios bibliográficos, análisis de campo y diferentes herramientas teórico prácticas que ayudan a la descripción y explicación de los diferentes fenómenos que se presenta a lo largo del estudio; a continuación se describe los métodos a utilizar en el desarrollo de la investigación

3.3.1 Método Deductivo

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico; dentro de la investigación se puede manifestar que muchos de los conceptos, y procedimientos que se utilizan dentro de la universidad se basan en teorías las cuales son adaptadas al medio.

3.3.2 Método Inductivo

La inducción va de lo particular a lo general. Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtiene proposiciones generales. En el presente estudio se logra determinar actividades y tareas específicas en las diferentes áreas donde interviene el personal directivo, administrativo, docente y estudiantil para lograr determinar lineamientos generales apoyados en las diferentes encuestas y entrevista realizadas a todos los involucrados con la universidad.

3.3.3 Método Analítico

Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis); tal es el caso que dentro de la universidad se tiene que realizar una división de la población en general en forma específica, siendo esta de la siguiente forma: Directivos, personal administrativo, docentes, estudiantes y otros individuos vinculados con la actividad universitaria.

3.3.4 *Método Sintético*

El método integran varias partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis); una vez identificados los diferentes grupos de acción y habiendo obtenido los datos e información necesarias se puede generar soluciones de forma integral en cada una de la áreas y específicamente en temas relacionados a liderazgo y valores.

3.3.5 Histórico Lógico

Este método se basa en datos históricos que se va generando en forma cronológica y dentro de la investigación actual sirve de base para obtener información en los diferentes aspectos sociales y educativos en los cuales ha participado la Universidad desde el momento de su creación hasta la actualidad.

4 RESULTADOS

4.1 Diagnóstico Situacional

4.1.1 *Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores*

4.1.1.1 *Historicidad del Modelo Educativo de UNIANDES:*

Desde su creación en 1997, UNIANDES siempre ha contado con un modelo educativo que ha guiado el quehacer de la universidad en la formación creciente de nuevas generaciones de profesionales, no obstante puede considerarse un hito histórico de referencia, el estudio investigativo realizado por el canciller de la institución, Dr. Gustavo Álvarez Gavilanes, Ph-D, con la asesoría del Dr. García Aretio de la UNED de Madrid y cuyo resultado consistió en la creación del Modelo Educativo de UNIANDES y su marco filosófico en septiembre del 2004, orientado fundamentalmente a la modalidad a distancia, pero con plena aplicación al resto de las modalidades de la institución, en cada una de sus carreras de pregrado y postgrado.

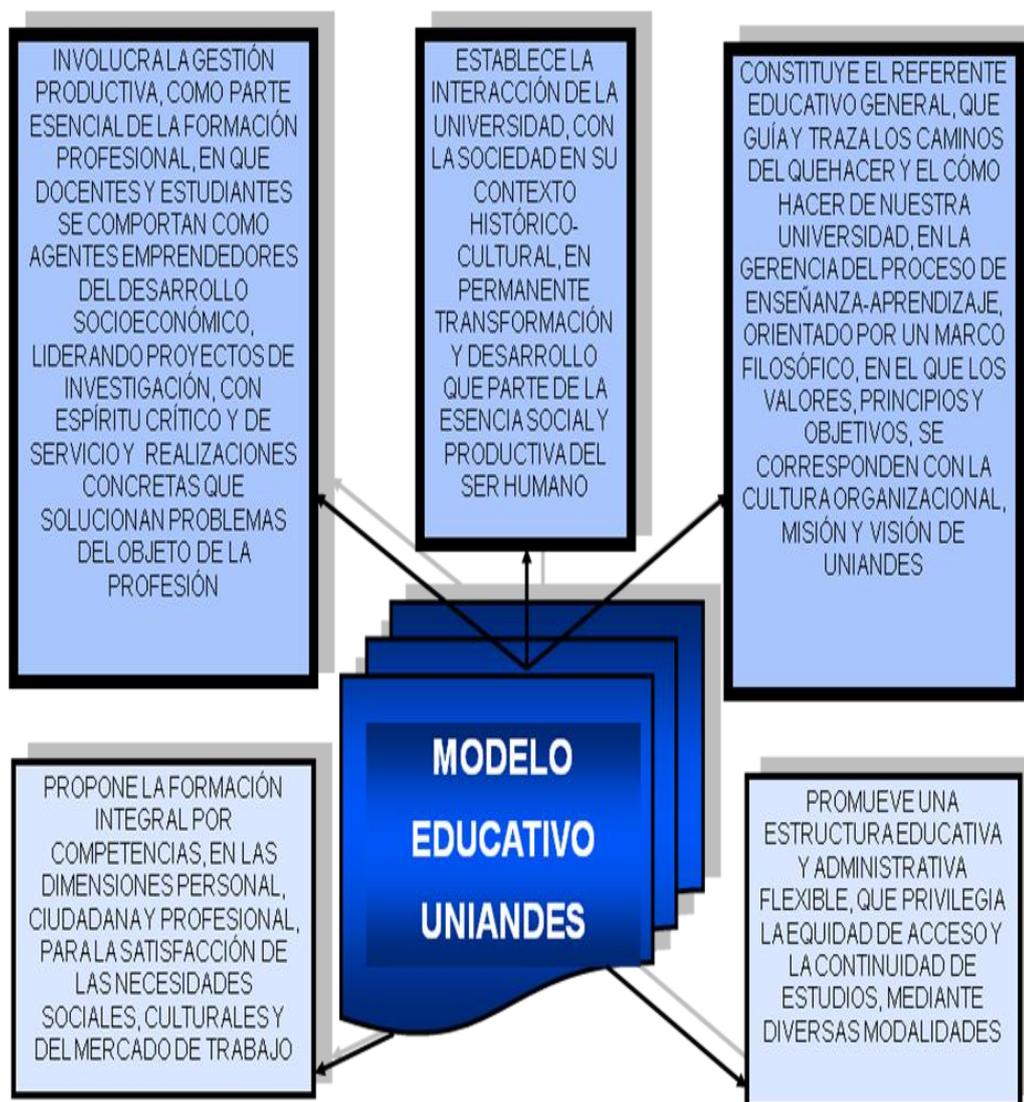
El Modelo rigió el proceso de formación durante cinco años. En el año 2009 la universidad ecuatoriana se ha visto enfrentada a nuevos desafíos y exigencias entre las cuales está su vinculación con la comunidad y su influencia en el desarrollo social. Todo lo cual impulsó un reciente estudio de las condiciones internas y externas de UNIANDES y la creación de un nuevo modelo que satisficiera las demandas actuales de la universidad ecuatoriana, y que integrara la génesis histórica del Modelo Educativo UNIANDES, con su proyección en un futuro cercano.

Componentes del Modelo Educativo UNIANDES 2009

Constituyen componentes de este nuevo Modelo Educativo cinco dimensiones que sirven de formaciones histórico – culturales que orientan su

concreción en un modo de actuación claro y preciso y lo estructuran como se aprecia a continuación.

FIGURA 1 – Modelo Educativo



Fuente: Uniandes

Cada componente del modelo interactúa el resto con enfoque de sistema, dando al conjunto la cualidad totalizadora que le permite concretar su “deber ser” en el cumplimiento de su Misión, el alcance de su Visión y un comprometido vínculo con el entorno de influencia de la Universidad.

El Modelo Educativo de UNIANDES es la guía, la fuerza conductora del “*qué hacer*” y del “*ser*” de la Institución y se basa en las siguientes acciones:

- 🔑 “La integración de la formación científica, tecnológica, empresarial y humana en la concepción de todo el quehacer universitario, mediante el trabajo colegiado;
- 🔑 La determinación de las competencias de actuación profesional, con estándares de calidad y proyección integradora;
- 🔑 La estructuración curricular con enfoque que sistematiza la integración teórica – práctica, mediante la interdisciplinariedad modular, por créditos;
- 🔑 La vía metodológica del aprendizaje basado en la solución de problemas reales de la empresa y la sociedad, la realización de proyectos de investigación integradores de carrera, las prácticas pre-profesionales, las pasantías y la vinculación con la colectividad;
- 🔑 La autoevaluación como esencia del proceso del crecimiento personal y desarrollo profesional, así como método y técnica evaluativas y como filosofía de vida, una manera de apreciarla y una toma de posición ante ella; Y
- 🔑 La concreción del quehacer en un perfil del graduado que visualiza un individuo autónomo, emprendedor, solidario y transformador de su entorno, quien es capaz de vivir y convivir con satisfacción, manifestando un pensamiento crítico y creativo y un adecuado desarrollo de sus capacidades intelectuales en su intervención, en el contexto de su profesión”. (Uniandes 1999)

El Modelo Educativo de UNIANDES está vinculado con el fundamento sociológico de la educación que la establece como un derecho humano y una oportunidad para que cada aspirante fortalezca la perseverancia, la toma de decisiones y demuestre el desarrollo de sus competencias, en una educación para toda la vida y a lo largo de la vida con plena libertad de acceso a los estudios superiores.

El Modelo Educativo de UNIANDES se sustenta en una base orientadora filosófica caracterizada por: una cosmovisión científico – tecnológica; una cosmovisión teleológica; una cosmovisión axiológica y una cosmovisión ético profesional.

4.1.1.2 El Código de Ética

Se toma en cuenta que el Honorable Consejo Superior de la UNIANDES aún todos sus esfuerzos en el emprendimiento por convertir a esta universidad en un referente de lo más actual y trascendente para la educación superior ecuatoriana, ha tomado en cuenta los postulados expresados en el artículo 2 de la Declaración Mundial sobre la Educación, UNESCO, 1988, correspondientes a la “función ética, autonomía y prospectiva” y los asume, resaltando la exigencia de someter toda su actividad universitaria a la ética y al rigor científico, a la vez que convertirse en un defensor y difusor activo de los valores universalmente aceptados, y en particular de los que el Modelo Educativo UNIANDES declara, educa y fortalece en la práctica.

La UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES “UNIANDES” en concordancia con las disposiciones constitucionales de la República y demás normativas que rigen la Educación Superior por la cual se establecen los lineamientos de conducta en la cual se proyecta hacia el criterio compartido de la fuerza transformadora de la ética para todos los miembros de la comunidad universitaria y su entorno de inter-influencias.

La ética universitaria va encaminada al mejoramiento de cada una de las áreas educativas en todos sus aspectos técnico, pedagógicos, prácticos y profesionales en ámbito formativo estudiantil basado siempre en el fortalecimiento de los valores y principios morales y humanos que se ven plasmados en la constitución del país; no se debe dejar de lado al constante cambio social el cual afecta en forma directa a los involucrados en la educación universitaria, de allí que se hace necesario una actualización permanente del Código de Ética existente en la Universidad y el cual viene rigiendo a la misma desde sus inicios y fue actualizado en septiembre del 2009.

4.1.1.3 Plan Estratégico

El Plan Estratégico se orienta a la generación de soluciones viables y efectivas ante los nuevos retos que plantea la sociedad y la educación superior ecuatoriana a la Universidad UNIANDES, el cual se desarrollará en un ambiente dinámico y de coordinación, entre todos sus actores.

El direccionamiento estratégico contempla la orientación esencial para la conducción de la Institución en términos de misión, visión y principios como sus ejes temáticos.

El diagnóstico se realiza basado en un análisis del escenario de las internalidades y externalidades de la UNIANDES, aplicando la técnica de la matriz F.O.D.A. y del informe de evaluación externa del 25 de Junio del 2008, presentado por el CONEA y los resultados de la evaluación del mandato constituyente número 14 del 31 de julio 2008.

Las políticas constituyen las directrices que orientarán las principales tendencias del desarrollo de la UNIANDES, y se materializan en el preciso conjunto de acciones o estrategias orientadas por los objetivos a ese nivel, con lo cual el momento normativo queda expresado en Proyectos Estratégicos viables y factibles que lograrán el salto cualitativo que la etapa merece.

Este Plan constituye un importante momento de proyección para la Institución y a su luz se alcanzarán las nuevas metas que conducirán a las etapas de desarrollo y calidad de los procesos a las que se aspira y para las que se labora con entrega y dedicación día a día.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

La Universidad, ha elaborado el Plan Operativo Anual para el año 2010 – 2011 en el que se ha sintetizado lo que las autoridades desean alcanzar plasmado mediante objetivos, políticas, estrategias, proyectos, acciones inmediatas, temporalización y responsables para el mejoramiento continuo de la institución en todos los aspectos.

Entre los principales objetivos planteados en el Plan Operativo de la Institución está el de implementar talleres de capacitación en cada una de las áreas para las diferentes carreras, desarrollar y gestionar acciones tendientes a impulsar la institución hacia una verdadera evaluación, implementar estrategias de gestión para rediseñar infraestructura y equipos de la organización.

Todo lo mencionado anteriormente son muestras de la gestión, liderazgo y valores que tratan de aplicar dentro de la Gestión de la Universidad, para el cumplimiento de todo lo descrito se necesita de la participación de todos los involucrados dentro de la institución, los cuales lleven a un solo objetivo, trabajar por la grandeza de la institución. **(Ver Apéndice N° 2)**

4.1.1.5 *El proyecto Educativo Institucional (PEI)*

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión construcción colectiva que busca darle sentido al proceso educativo mediante la reorganización de todas las actividades tendientes al cumplimiento de la misión y visión institucional.

A continuación se presenta el PEI de la Institución, en base a las políticas, objetivos y proyectos estratégicos que debe aplicar cada una de las áreas:

- 🔑 Función Gestión y administración.
- 🔑 Función Docencia.
- 🔑 Función Investigación.
- 🔑 Función Vinculación con la Colectividad. **(Ver Apéndice N° 3)**

La Universidad se encuentra trabajando en el PEI en varias áreas como son: La de gestión y administración donde se está ejecutando un plan de descentralización de las diversas funciones tanto en el área administrativa como en la parte académica donde se han asignado responsables de cada una de las carreras en las diversas extensiones. Dentro de la función de docencia existen permanentes cursos de capacitación que se brindan a los docentes ya sea en forma presencial o utilizando la plataforma virtual de la

institución. Dentro de la investigación se han asignado directores de esta área en cada una de las extensiones para que desarrollen proyectos en cada carrera y la vinculación con la colectividad ha desarrollado planes para captar nuevos convenios y acuerdos con las diversas instituciones como públicas y privadas de la localidad

4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

En la actualidad la institución cuenta con un reglamento interno actualizado acorde a las necesidades de la organización, pero el mismo no ha sido socializado para quienes conforman la institución conozcan los lineamientos a los que están sometidos dentro de su accionar educativo; además se puede encontrar otro tipo de regulaciones y reglamentos con los cuales cuenta la institución y se los menciona a continuación:

- 🔑 Reglamento Interno del Consejo Superior Universitario de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”
- 🔑 Código de Ética
- 🔑 Manual de Funciones
- 🔑 Manual de Investigaciones
- 🔑 Manual de Investigación con la Colectividad
- 🔑 Reglamento para Investigaciones
- 🔑 Reglamento de Régimen Académico
- 🔑 Reglamento de Talento Humano
- 🔑 Reglamento Estudiantil.

4.1.2 La Estructura Organizativa de la Universidad

4.1.2.1 Misión y Visión (Uniandes 1999)

La misión y visión de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, cumple con las exigencias de educación superior actuales, busca el desarrollo

integral de sus estudiantes involucrando en el aprendizaje lo cognoscitivo, procedimental y lo actitudinal.

MISIÓN

Ofrecer una formación integral por competencias, mediante una educación profesional y especializada de relevancia, dirigida a bachilleres y profesionales del Ecuador y del exterior, sustentada en fundamentos filosóficos, axiológicos y éticos, de identidad, espíritu crítico, emprendimiento y creatividad, a través de diversas modalidades de estudio, con docentes de cuarto nivel y orientada a la interacción e impacto en los sectores productivos y sociales, así como al fomento del auto desarrollo institucional.

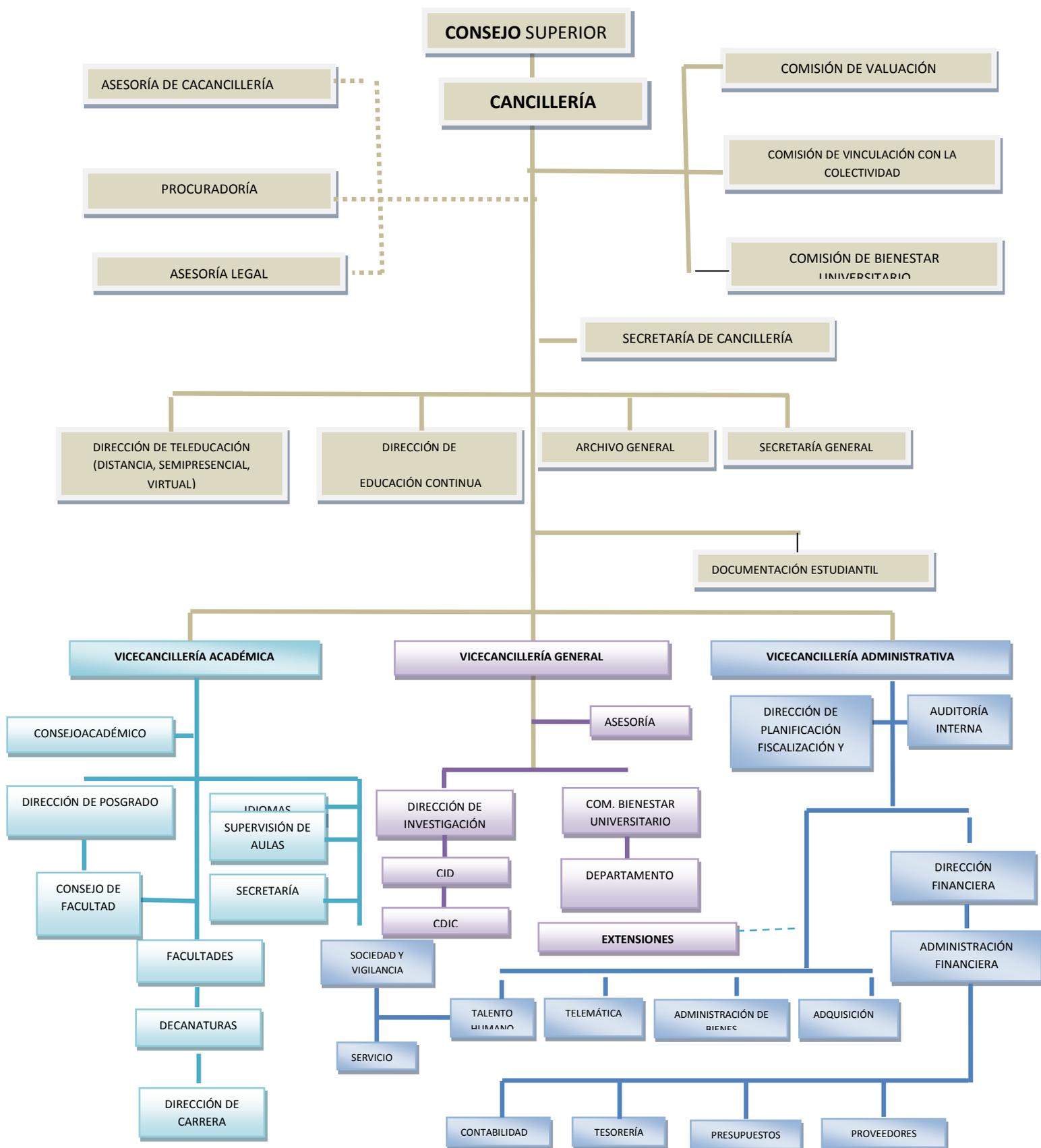
VISIÓN

Seremos una Institución acreditada a nivel nacional e internacional por su calidad y competitividad, manteniendo entre sus fortalezas un cuerpo docente de alto nivel académico y una educación profesional y especializada, en todas sus modalidades y niveles, con la incorporación de diseños curriculares flexibles y en vínculo permanente con los sectores productivos y sociales y la tendencia hacia una universidad virtual, para la satisfacción de las crecientes necesidades de los usuarios del sistema educativo y la incorporación de nuevos servicios a través de unidades productivas, sustentada en la filosofía de la autoevaluación y el emprendimiento en todos sus procesos universitarios, cuyo resultado sea un ser humano capaz de convivir y producir en un mundo profesional cambiante, sobre la base de la eficiencia de procesos, la eficacia de resultados, y un alto nivel investigativo.

4.1.2.2. El Organigrama

A continuación se presenta el organigrama general de la Universidad.

Figura 2 - Estructura orgánica general de UNIANDES



Fuente: Uniandes
 Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos.

En el manual de la organización se encuentra definida cada una de las funciones diarias, periódicas y ocasionales que deben realizar cada uno de los departamentos de la institución, este instrumento contribuye a una buena gestión del talento humano, ya que cada una de las personas no se conforman con cumplir sus funciones sino buscan que hacer y prestar su ayuda a quien lo necesite y de ésta manera alcanzar la excelencia de la institución educativa.

a. Decano

🔑 Nombre del cargo: Decano

🔑 Supervisa a (cargo): Directores de carrera

🔑 reporta a (cargo): cancillería y vicerrectoría académica

🔑 funciones:

➤ Estatuto universitario título IX, artículo 41

🔑 Competencia

➤ Educación: media / superior

➤ Formación: título afín a la carrera a dirigir

➤ Experiencia: al menos 1 año en puestos afines.

➤ Conocimiento: dominio de la carrera a fin a dirigir, planificación curricular, investigación, desarrollo de proyectos

➤ Habilidades: liderazgo, gestión, relaciones interpersonales, buena comunicación, organización en el trabajo, habilidad para relacionarse con sus superiores, comodidad para trabajar con alta gerencia, análisis e interpretación de datos, compostura.

🔑 Responsabilidad:

➤ El decano es responsable de la buena administración y gestión administrativa y académica de la facultad.

➤ Para el cumplimiento de sus funciones, coordina con los órganos de la alta dirección, y directores de carreras.

🔑 Autoridad: n/a 25

a. Dirección de Carrera

- 🔑 Nombre del cargo: director de carrera
- 🔑 Supervisa a (cargo): decano
- 🔑 Reporta a (cargo): decano y vicedecano académico

🔑 Funciones:

- Colaborar con el Decano y estar enterado de sus actividades, así como mantenerlo informado de sus gestiones
- Integrar el Consejo de Facultad
- Planificación de la distribución de trabajo docente.
- Controlar, supervisar y evaluar la gestión que articulan los coordinadores de facultad
- Coordinar con el decano en la elaboración de distributivos docentes y de aulas, horarios docentes de la Facultad
- Vigilar el cumplimiento de planes de estudio, programas y horarios de funcionamiento académico de la Facultad.
- Cumplir y hacer cumplir las demás disposiciones establecidas en la Ley de Educación Superior, Estatutos y reglamentos en el ámbito de su competencia.

🔑 Competencia

- Educación: media / superior
- Formación: título afín a la carrera a dirigir
- Experiencia: al menos 1 año en puestos afines.
- Conocimiento: dominio de la carrera a fin a dirigir, planificación curricular, investigación, desarrollo de proyectos
- Habilidades: liderazgo, gestión, relaciones interpersonales, buena comunicación, organización en el trabajo, habilidad para relacionarse con sus superiores, comodidad para trabajar con alta gerencia, análisis e interpretación de datos, compostura.

🔑 Responsabilidad:

- Responsable de la marcha académica de la Carrera y Facultad

b. Dirección de Extensión

- 🔑 Nombre del cargo: Director de extensión
- 🔑 Supervisa a (cargo): Personal de cada extensión bajo su dirección
- 🔑 Reporta a (cargo): canciller, vicedecano académico, decano, vicedecano administrativo

🔑 Funciones:

➤ Planificación:

- ✓ Diseñar proyectos estratégicos, tácticos y operativos para las funciones de docencia, investigación, vinculación con la colectividad, gestión y administración.
- ✓ Planifica la agenda académica semestral.
- ✓ Planifica eventos académicos, investigativos y de vinculación con la colectividad en coordinación con la Dirección Administrativa.
- ✓ Elabora planes de marketing en coordinación con la Gerencia correspondiente.
- ✓ Diseña el distributivo de trabajo de docentes de todas las carreras y modalidades; y presenta para su aprobación por la Vicecancillería Académica.
- ✓ Planifica seminarios de graduación.

➤ Organización:

- ✓ Organiza el trabajo del personal de coordinación.
- ✓ Organiza el banco modular del centro.
- ✓ Organiza las juntas de curso.
- ✓ Organiza las actividades de carácter social, cultural y deportivo de la institución en coordinación con la Dirección Administrativa.

➤ Ejecución:

- ✓ Realiza labores de representación institucional a pedido de Cancillería.
- ✓ Preside eventos institucionales del Centro de Apoyo.
- ✓ Brinda atención a docentes y estudiantes.

- ✓ Brinda atención a padres de familia.
 - ✓ Fomenta la participación de docentes y estudiantes en la formulación del PEDI.
 - ✓ Fomenta la cultura de la evaluación.
 - ✓ Fomenta la cultura de la investigación,
 - ✓ Fomenta la práctica de valores y cumplimiento del código de ética.
 - ✓ Garantiza la ejecución del modelo educativo UNIANDES.
- Control:
- ✓ Supervisa el cumplimiento de la normativa institucional.
 - ✓ Evalúa la marcha del proceso de formación profesional en coordinación con la Supervisión del trabajo y desempeño docente.
 - ✓ Evalúa en forma permanente la ejecución de proyectos estratégicos, tácticos y operativos.
 - ✓ Supervisa la labor de coordinación.
 - ✓ Otras funciones que asigne la Cancillería. 27

🔑 Competencia

- Educación: media / superior
- Formación: título afín a la carrera a dirigir
- Experiencia: al menos 1 año en puestos afines.
- Conocimiento: dominio de la carrera a fin a dirigir, planificación curricular, investigación, desarrollo de proyectos
- Habilidades: liderazgo, gestión, relaciones interpersonales, buena comunicación, organización en el trabajo, habilidad para relacionarse con sus superiores, comodidad para trabajar con alta gerencia, análisis e interpretación de datos, compostura.

🔑 Responsabilidad:

- Responsable de la marcha académica de la extensión

🔑 Autoridad: n/a

c. Administración Financiera

🔑 Nombre Del Cargo: Administrador Financiero

🔑 Supervisa A (Cargo): Personal bajo su dirección

🔑 Reporta A (Cargo): Directora Financiera

🔑 Funciones:

- a. Verificar el cumplimiento de disposiciones y procedimientos en los documentos que se tramitan en la Dirección Financiera
- b. Apoyar las acciones de administración, organización y actualización de los datos administrativos - financieros
- c. Recopilar y preparar información automatizada de datos de las facultades.
- d. Coordinar actividades sobre el manejo de información financiera
- e. Velar por la seguridad y conservación de documentos generados y recepcionados en el departamento financiero
- f. Evaluar y seleccionar documentos, proponiendo su eliminación o traspaso al archivo pasivo.
- g. Digitar información estadística y apoyar en la elaboración de cuadros estadísticos.
- h. Realizar otras funciones propias por su naturaleza que le sean asignadas por su jefe inmediato.

🔑 Competencia

- Educación: Media / Superior
- Formación: Título de administración, contabilidad y/o economía
- Experiencia: al menos 1 año en puestos afines.
- Conocimiento: Dominio presupuesto, contabilidad, finanzas, planificación, administración.
- Habilidades: Financista, manejo contable eficiente, Planificador, Ejecutor de proyectos.

🔑 Responsabilidad:

- Responsable de la marcha financiera

d. Asistente de Secretaría

🔑 Nombre del Cargo: Asistente de Secretaría

🔑 Supervisa A (Cargo):

🔑 Reporta A (Cargo): Secretaria General

🔑 Funciones:

- a. Planificación de las actividades, frecuencia semanal
- b. Organización de su puesto de trabajo
- c. Información telefónica y personal
- d. Manejo del archivo manual y electrónico
- e. Procesamiento manual e informático de documentos a tramitar
- f. Coordinación de actividades con otros puestos de trabajo
- g. Informes y oficios
- h. Control de trámites en proceso

🔑 Competencia

- Educación: Media / Superior
- Formación: Bachiller Secretariado, Humanidades Modernas,
- Experiencia: Al Menos 1 Año En Puestos Afines.
- Conocimiento: Archivo Y Documentación,
- Habilidades: Relaciones Interpersonales, Buena Comunicación, Organización En El Trabajo, Habilidad Para Relacionarse Con Sus Superiores, comodidad para trabajar con alta gerencia, análisis e interpretación de datos, compostura.

🔑 Responsabilidad: Brindar el apoyo requerido a la Secretaría

e. Asistente Financiera

🔑 Nombre Del Cargo: Asistente Financiera

🔑 Supervisa A (Cargo):

🔑 Reporta A (Cargo): Directora Financiera

🔑 Funciones:

- a. Control y seguimiento financiero en la Planificación de compras
- b. Revisión de los depósitos por pago de colegiatura, especies y títulos de la UNIANDES, en todas las modalidades

- c. Revisión y control de las especies valoradas
- d. Arqueo de caja chica de UNIANDES
- e. Revisión y control de la bodega
- f. Gestión de mejoramiento continuo del control financiero
- g. Revisión y control del consumo de combustible de la Matriz
- h. Actualización permanente del sistema contable
- i. Elaboración del presupuesto
- j. Registro, mayorización y elaboración de estados financieros
- k. Conciliación bancaria automatizada
- l. Facturación y cobro, pregrado y postgrado
- m. Control presupuestario por transacción
- n. Control de pagos a Tutores de Maestrías

 Competencia

- Educación: Media / Superior
- Formación: Administrador, Contador, Sistemas,
- Experiencia: Al Menos 1 Año En Puestos Afines.
- Conocimiento: Archivo Y Documentación, Contabilidad, Computación
- Habilidades: Relaciones interpersonales, buena comunicación, organización en el trabajo, habilidad para relacionarse con sus superiores, comodidad para trabajar con alta gerencia, análisis e interpretación de datos, compostura.

 Responsabilidad: Brindar el apoyo requerido a la Secretaría

 Autoridad: N

f. Cdic – Biblioteca

 Nombre Del Cargo: Bibliotecaria

 Supervisa A (Cargo): N/A

 Reporta A (Cargo): Vicedancillería General, Vicedanciller Administrativo

 Funciones:

- a. Organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de las unidades de información que conforman el sistema de bibliotecas.
- b. Normalizar los procesos técnicos, servicios bibliotecológicos y administración uniforme de las unidades de información.
- c. Expedir directivas en asuntos de su competencia, relacionadas con la organización técnica y los servicios que brindan las unidades de información.
- d. Otorgar constancias por publicaciones y/o trabajos de investigación producidos por docentes o investigadores de la universidad.
- e. Coordinar con los responsables de las bibliotecas de las extensiones para mejorar la integración biblioteca-currículo y optimizar sus servicios.
- f. Asesorar a la alta dirección en la formulación de políticas relacionadas con el quehacer bibliotecario e informar de las actividades realizadas por el sistema de bibliotecas.
- g. Propiciar eventos de capacitación y perfeccionamiento para los recursos humanos de la Universidad y otras instituciones educativas y culturales de la región.
- h. Coordinar la organización interna de la oficina a su cargo, evaluando y controlando su funcionamiento.
- i. Producir material educativo e informativo que coadyuve al logro de los objetivos de la actividad académica.
- j. Estructurar y desarrollar un sistema de procesamiento de datos, ligado a la utilización rápida, efectiva y eficiente del material bibliográfico.
- k. Realizar otras funciones propias por su naturaleza que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Competencia

- Educación: Media / Superior
- Formación: Título De Tercer Nivel En Bibliotecología, Ciencias de La Educación o Sistemas
- Experiencia: Al Menos 1 Año En Puestos Afines.

- Conocimiento: Archivo Y Documentación, Informática, Y De Todas Las Actividades Que Se Desarrollan En El Área
 - Habilidades: Relaciones interpersonales, buena comunicación, organización en el trabajo, habilidad para relacionarse con sus superiores, comodidad para trabajar con alta gerencia, análisis e interpretación de datos, compostura.
- 🔑 Responsabilidad:
- Dirección, coordinación y supervisión de la administración, organización técnica y servicios que brindan las unidades de información (bibliotecas) del sistema de bibliotecas.
 - Ejecución de sus funciones y la buena administración de la Oficina general de bibliotecas y servicios informativos.

4.1.2.4 *El Clima Escolar y Convivencia con Valores*

Debido al modelo educativo que sigue la Universidad puede destacar que uno de los ejes transversales en su malla curricular son los valores siendo parte principal de las competencias, en donde no solo prima la importancia del conocimiento y la habilidades; sino también se ha tomado como parte indispensable el fomentar valores en los estudiantes y todo el personal que conforma la universidad, de esta manera contribuir a la formación de seres humanistas, comprometidos con la sociedad en contribuir a la solución de problemas.

La convivencia es una actividad con la que el ser humano se enfrenta a diario, en la que es socializado de una u otra manera a partir de los contextos de convivencia que le toca enfrentar. La manera en que a un ser humano le toca convivir es naturalizada como la manera adecuada de convivir. Si un niño es criado y educado en la violencia probablemente naturalizará la violencia como código de relación.

La manera de convivir se aprende en cada espacio en que se comparte la vida con otros y se enseña principalmente conviviendo. Es inevitable enseñar a convivir, debido a que estamos siempre en la con-vivencia. De allí

que, como educadores, resulta importante preguntarnos cuál es el sello que deseamos dar a la convivencia, porque de ella dependerá el modo de convivir que aprendan los estudiantes.

Una situación importante de rescatar, es que la convivencia y los valores se los fomenta de acuerdo a cada uno de los docentes, debido a que dentro de la planificación universitaria no existe y cada uno de los catedráticos es el encargado de involucrar estos temas en las materias que dictan a los estudiantes y fomentar la cooperación, la convivencia pero siempre respaldados en principios humanos y ética.

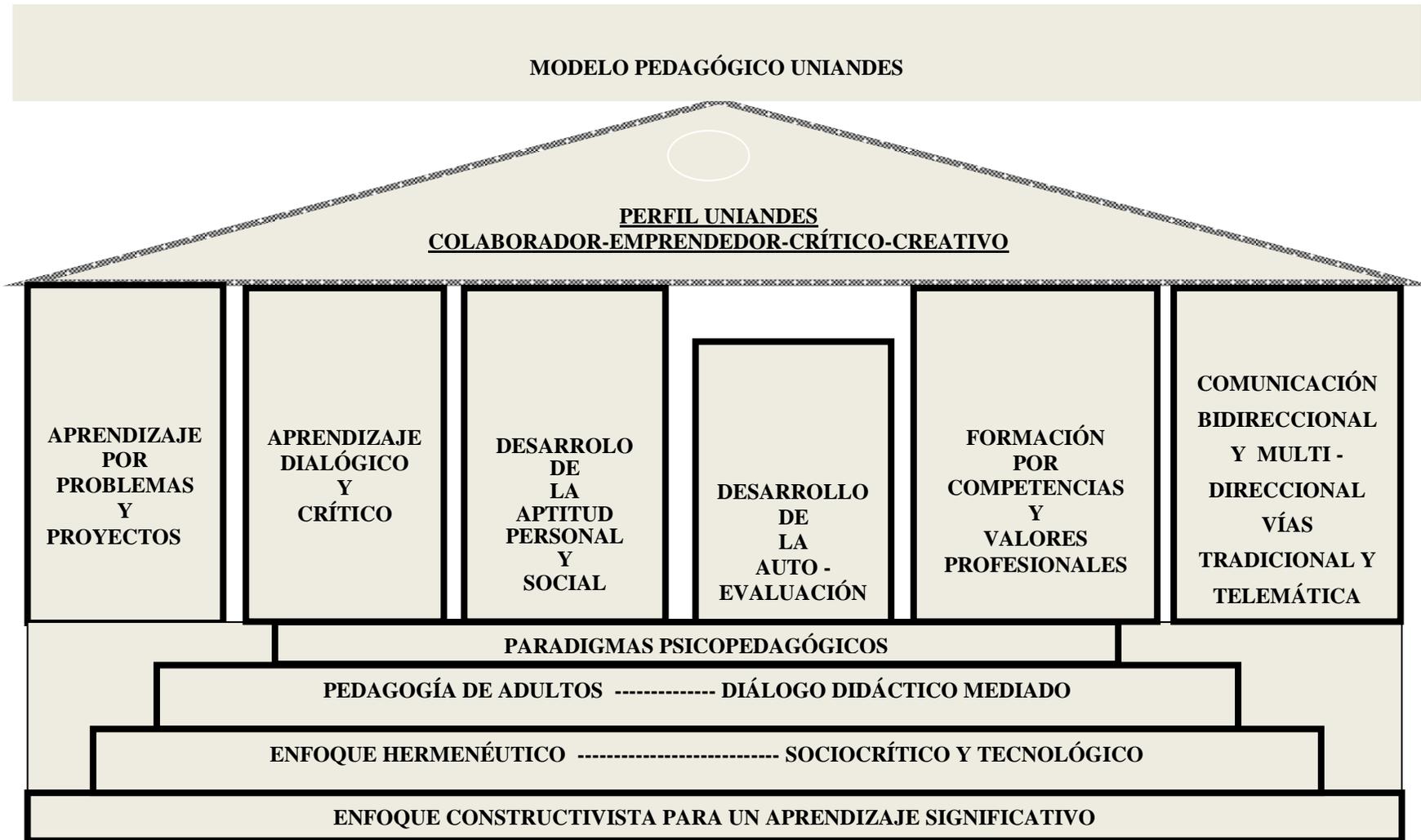
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

El modelo pedagógico se basa en un modelo constructivista ya que se enfoca en las creencias, costumbres, tradiciones, actitudes, valores, habilidades, actuaciones, vivencias del Ecuador; además se ubica un punto de referencia educativo para valorar la amplia riqueza formativa que aporta el contexto social y en el que se desenvuelve la comunidad tomando aciertos errores, fortalezas, oportunidades y amenazas partiendo de lo propio sin descuidar el mundo globalizado.

El modelo emplea procesos activos y dinámicos como; aprendizaje significativo, cooperativo, talleres, aprendizaje basados en problemas, competencias y formulación de proyectos entre otros; metodológicamente se basa en conocimientos experiencias, actitudes y habilidades previas tomando en cuenta en el proceso de aprendizaje, intereses, motivaciones, hábitos, conocimientos, creencias, costumbres y ritmos; permitiendo el cambio conceptual, actitudinal y procedimental de los estudiantes universitarios.

A continuación se presenta el Modelo Pedagógico de la Universidad:

Figura 3 – Modelo Pedagógico



Fuente: Uniandes
Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

La Universidad se encuentra distribuida por departamentos, áreas y comisiones para desempeñar cada una de las funciones con excelencia, el mismo que contribuye a un buen manejo de la institución, cabe destacar que si los docentes imparten a sus estudiantes competencias enriquecedoras para su vida profesional y personal, es de vital importancia que sean los docentes quien den el ejemplo dentro y fuera de la organización.

4.1.2.7 Dimensión administrativa, financiera y valores

La parte administrativa financiera la Universidad, se encuentra financiado en su totalidad por la Matriz, la cual se encuentra en la ciudad de Ambato. Sus ingresos se los obtienen de pensiones, venta de especies valoradas y arrendamiento de los bares. Institución que se encuentra financieramente estable.

El objetivo principal de la institución educativa por parte de los funcionarios es brindar un servicio y educación de calidad, pero lamentablemente en algunos casos no se evidencia este tipo de servicio. Los recursos financieros son asignados en función de los objetivos y el requerimiento del PEI.

FIGURA 4. Organigrama de la Extensión



Fuente: Uniandes

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

A continuación se da a conocer las funciones de los administrativos y financieros.

- Administrativo de Extensión
 - ✓ Nombre Del Cargo: Director Administrativo de Extensión
 - ✓ Supervisa A (Cargo): Personal de cada Extensión bajo su Dirección
 - ✓ Reporta A (Cargo): Canciller, Vicecanciller Administrativo
 - ✓ Funciones:

- Planificación:
 - ✓ Participa en la formulación del PEDI.
 - ✓ Propone a la Gerencia Administrativa plazos de capacitación y desarrollo de carrera para el personal administrativo.
 - ✓ Identifica en coordinación con el Director General las necesidades de infraestructura y recursos materiales para elaborar el plan 30 días antes del inicio de cada semestre que enviará a la Gerencia Administrativa.
 - ✓ Elabora un plan de seguridad.

- Organización:
 - ✓ Organiza y distribuye recursos materiales tecnológicos y de oficina en coordinación con el Director del Centro de Apoyo.
 - ✓ Organiza eventos en coordinación con el Director del Centro de Apoyo.
 - ✓ Organiza la gestión administrativa del Centro en coordinación con el Director General.
 - ✓ Organiza el talento humano, previa autorización de la Gerencia Administrativa.

- Ejecución:
 - ✓ Coordina con el Director General
 - ✓ Coordina con el Gerente Administrativo.
 - ✓ Coordina con el Gerente Financiero.
 - ✓ Coordina con el Director de Planificación para la ejecución del PEDI.

- ✓ Propone a la Gerencia Administrativa el calendario de vacaciones del personal administrativo.
- ✓ Fomenta mediante actividades, la práctica de valores y el código de ética en el personal.
- ✓ Fomenta la cultura de la evaluación.
- ✓ Fomenta la participación del personal administrativo en el PEDI.
- ✓ Propone a la Gerencia Administrativa proyectos de mejoramiento continuo de la calidad del servicio.
- ✓ Participa en coordinación con el Director General en la elaboración de la agenda académica y proponer la agenda financiera semestral con la debida antelación para su aprobación en Cancillería y Gerencia Financiera respectivamente.
- ✓ Sugiere estrategias para una cobranza efectiva de la cartera.

➤ Control:

- ✓ Controla la planificación de actividades.
- ✓ Controla la entrada y salida del personal.
- ✓ Controla la agenda de pagos de los estudiantes.
- ✓ Supervisa la gestión de cobranza realizada por la coordinación y el área financiera.
- ✓ Evalúa la calidad del desempeño.
- ✓ Supervisa la ejecución del plan de seguridad.
- ✓ Vela por el cumplimiento de los servicios universitarios existentes. 29

🔑 Competencia

- Educación: Media / Superior
- Formación: Título afín a la Carrera a dirigir
- Experiencia: al menos 1 año en puestos afines.
- Conocimiento: Dominio de la carrera a fin a dirigir, planificación curricular, investigación, desarrollo de proyectos
- Habilidades: Liderazgo, gestión, Relaciones interpersonales, buena comunicación, organización en el trabajo, habilidad para relacionarse con sus superiores, comodidad para trabajar con alta gerencia, análisis e interpretación de datos, compostura.

🔑 Responsabilidad:

- Responsable de la marcha académica de la Extensión

🔑 Autoridad: N/A

- Dirección Financiera

🔑 Nombre Del Cargo: Directora Financiera

🔑 Supervisa A (Cargo): Personal bajo su dirección

🔑 Reporta A (Cargo): Canciller, Vicecanciller Administrativo

🔑 Funciones:

- Programar la ejecución de actividades financieras.
- Formular normatividad para su aplicación en programas financieros.
- Evaluar los logros obtenidos en la ejecución de programas financieros.
- Programar el calendario de compromisos.
- Analizar proyectos de desarrollo de inversiones emitiendo opinión técnica.
- Intervenir en la programación del presupuesto y en su calendario de utilización.
- Participar en la determinación de la estructura programática.
- Elaborar la información estadística de los avances, programas y/o proyectos.
- Elaborar informes técnicos de desarrollo financiero.
- Colaborar en la sistematización de actividades y dispositivos legales.
- Efectuar evaluaciones de la gestión de los centros de producción y líneas de rentabilidad.
- Participar en el asesoramiento de las unidades productivas y operativas de la universidad.
- Evaluar los estudios técnicos-económicos y proyectos de factibilidad para la creación de centros de producción y líneas de rentabilidad.
- Elaborar estudios o proyectos de inversión para la generación de recursos propios de la universidad.
- Realizar otras funciones propias por su naturaleza que le sean asignadas por su jefe inmediato.

🔑 Competencia

- Educación: Media / Superior
- Formación: Título De Administración, Contabilidad Y/O Economía
- Experiencia: Al Menos 1 Año En Puestos Afines.
- Conocimiento: Dominio Presupuesto, Contabilidad, Finanzas, Planificación, Administración.
- Habilidades: Financista, Manejo Contable Eficiente, Planificador, Ejecutor De Proyectos, Relaciones Interpersonales, Buena Comunicación, Organización En El Trabajo, Habilidad Para Relacionarse Con Sus Superiores, Comodidad Para Trabajar Con Alta Gerencia, Análisis E Interpretación de datos, compostura.

🔑 Responsabilidad:

- Responsable de la marcha financiera

🔑 Autoridad: S/A 3

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

“Buscar la interrelación entre las Instituciones Educativas del sector y con la comunidad, para formar una visión real, más clara, humanística y solidaria.

La realización de proyectos ayudará a los estudiantes a tener una visión más clara ya que se vinculan con la sociedad y contribuyen a la solución de problemas locales.

Los fines de acuerdo a las dimensiones que busca la universidad en contribuir a la sociedad se presenta el alcance que persigue la institución con la vinculación con la colectividad.

1. Realizar actividades que promuevan el mejoramiento social, ya sea en forma directa por nuestra Institución o a través de la coordinación de esfuerzos con organismos públicos o privados que compartan con la UNIANDES los propósitos de servicio.

2. Lograr que los estudiantes adquieran las competencias genéricas de servicio a la comunidad, con respeto, solidaridad, creatividad y emprendimiento.
3. Conjugar las actividades del personal docente con las actividades de los estudiantes, a través de la participación en programas conjuntos.
4. Lograr que las tareas de Vinculación con la Colectividad formen parte integral de los programas de enseñanza de cada una de las facultades y escuelas de la Universidad.
5. Desarrollar modelos de trabajos interdisciplinarios e interinstitucionales que familiaricen al estudiante con situaciones para la consecución de objetivos de formación profesional por competencias.
6. Participar en la planeación, organización y ejecución de programas de desarrollo dirigidos a los sectores más desprotegidos de la sociedad, coordinando esfuerzos y recursos con las Instituciones demandantes.
7. Proporcionar el mejoramiento del nivel académico en la Educación mediante cooperación Institucional en la Educación Básica, Media y Universitaria
8. Desarrollar una cultura de valores, actitudes, habilidades, hábitos y competencias en docentes, estudiantes y familias de la comunidad.
9. Difundir periódicamente sus actividades”. (Uniandes 1999)

4.1.3. *Análisis FODA*

Se explicará en principio teóricamente, para luego realizar un análisis situacional y finalmente el FODA de la Universidad la ciudad de Tulcán.

➤ Diagnóstico institucional mediante el FODA

“El análisis FODA consiste en detectar y diagnosticar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes

- 🔑 Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos

- 🔑 Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos
- 🔑 Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos
- 🔑 Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Para lograr determinar la realidad y la situación diagnóstica actual de la institución es necesario realizar un análisis minucioso de diferentes escenarios.

Séneca decía hace más de 2.000 años: Es más importante saber hacia dónde van los eventos que saber de dónde vienen.

Sin embargo, los fundamentos de lo que se puede considerar hoy como "escenarios posibles" corresponden a la teoría militar, y tienen su origen en Moltke y Von Clausewitz. Los puntos principales de la teoría militar aplicados a la estrategia de negocios, son:

- 🔑 Atacar al enemigo cuando éste es más débil
- 🔑 Aumentar las fortalezas propias
- 🔑 Tener siempre presente el objetivo a largo plazo (batalla o campaña)

Los distintos escenarios que se pueden analizar son:

➤ *Económico*

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía alrededor de Uniandes - Tulcán

- 🔑 Tasa de inflación.- Afecta en el incremento de las pensiones mensuales
- 🔑 Política monetaria.- Se relaciona con el crédito directo que brinda la universidad y los del IECE
- 🔑 Presión Impositiva.- Cuando existe alguna disposición gubernamental con relación a la educación
- 🔑 Ingreso nacional disponible.- Fortalecimiento de la educación pública
- 🔑 Tasa de desempleo.- Reduce el acceso a la educación
- 🔑 Evolución comparada entre los distintos sectores de la economía.
- 🔑 Tarifas de Servicios Públicos.

El ambiente económico consiste en una serie de factores que afectan el poder de compra y los patrones de gastos de la población.

➤ *Tecnológico*

El escenario tecnológico es un poco más complicado de definir. Está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales. Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- 🔑 Disponibilidad tecnológica.- Laboratorios acorde a las diferentes carreras
- 🔑 Tecnología requerida.- Programas de acuerdo a la formación de cada una de las carreras.
- 🔑 Patentes y derechos.- Posee todos a nivel educativo y exigidos en la Ley
- 🔑 Flexibilidad.- Actualizaciones permanentes de acuerdo a las últimas tendencias
- 🔑 Tecnologías sustitutivas.- Mantiene una plataforma con Moodle, donde se trabaja algunas carreras y materias pero solo desde la matriz.

Se determina la forma cómo afecta la tecnología al desarrollo de las actividades normales de los involucrados en el estudio.

➤ *Político - Laboral*

Comprende todas las variables que dependen directamente del accionar de las instituciones gubernamentales y de las corporaciones gremiales, incluidas, las

agrupaciones empresarias, regionales, obreras, religiosas, militares, étnicas y de todo tipo que influyen sobre el sistema.

VARIABLES TÍPICAS DE ESTE ESCENARIO, SON LAS HUELGAS PARCIALES O GENERALES, LOS COMPROMISOS SECTORIALES, LA APROBACIÓN O DESAPROBACIÓN DE DETERMINADAS LEYES, LOS ATENTADOS TERRORISTAS, ENTRE OTROS E IMPLICA:

- 🔑 Costos laborales.- Sueldos a empleados administrativos, personal docente y otros
- 🔑 Legislación laboral.- Contratos y nombramientos de acuerdo a las exigencias de la Ley de educación superior
- 🔑 Mano de obra calificada.- A nivel administrativo personal titulado de acuerdo a cada área de desempeño, a nivel docente un gran porcentaje de docentes con títulos de cuarto nivel
- 🔑 Capacitación.- Permanentemente de acuerdo a las políticas existentes
- 🔑 Grupos de presión y compromisos sectoriales.- No existen ningún tipo de asociación por parte de personal administrativo no docente.

Define como se sienten la estabilidad laboral en los diferentes funcionarios y docentes que conforman la universidad.

➤ *Político - Legal*

Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno. Los grupos de presión, influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad. El escenario político - legal comprende:

- 🔑 Partidos, ideologías.- No existe ninguna distinción e identificación con los partidos políticos existentes pero tampoco es prohibido su identificación con cualquiera de estos
- 🔑 Gobierno.- Nueva Ley de Educación
- 🔑 Reglamentación sobre la competencia.- Reglamentación a la Ley de Educación
- 🔑 Convenios internacionales. Actualmente posee uno con la Fundación Universitaria San Martín.
- 🔑 Protección al consumidor.- Lo exigido por la SENESCYT

Se puede determinar cómo se encuentra la universidad en la parte de documentación pertinente para el normal desempeño de las diversas actividades universitarias.

➤ *Demográfico*

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos y es necesario conocer los siguientes aspectos:

- 🔑 Crecimiento de la población.- Es la ciudad de Tulcán y el crecimiento es del 7% anual, según datos del Gobierno Provincial del Carchi.
- 🔑 Migraciones internas.- Este fenómeno se da muy poco hacia Tulcán por el hecho de ser fronteriza.
- 🔑 Migraciones externas.- De estudiantes que migran a estudiar a otras ciudades específicamente a la capital Quito y algunos a Ibarra.
- 🔑 Distribución por edad.- Por general los nuevos bachilleres estudian en horario matutino y quienes trabajan en horario nocturno o en la modalidad de semi presencial.
- 🔑 Distribución por sexo.- la mayoría de la población estudiantil son mujeres.
- 🔑 Estructura familiar.- La mayoría de estudiantes provienen de familias plenamente estructuradas que aún no han sido afectadas totalmente por los fenómenos sociales que se dan actualmente, como rompimiento familiar, drogas, alcoholismo, delincuencia, entre otros.

Referido específicamente al crecimiento de la población estudiantil tomando en cuenta la edad, sexo, ocupación y hasta lugar de procedencia.

➤ *Socio - Cultural.*

El ambiente cultural incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad; las características de este escenario son:

- 🔑 Estilos de vida.- Estudiantes de familias de clase media
- 🔑 Educación.- Generalmente colegios particulares
- 🔑 Transformación de necesidades.- Obtención de un título universitario sin dejar el seno del hogar
- 🔑 Población por nivel socio-económico.- Clase media
- 🔑 Hábitos de consumo.- La comunidad universitaria posee hábitos de consumo limitados e impuestos por el seno familiar

Se utiliza el FODA para realizar un diagnóstico que servirá para identificar en forma más clara como se encuentra actualmente la Universidad en Tulcán, se presenta una recopilación de diferentes factores que se los toma en cuenta dentro de esta Matriz, la cual identifica las Fortalezas y Debilidades que son factores internos y las Oportunidades y Amenazas como factores externos, que se han analizado y obtenido de las diferentes encuestas y entrevistas realizadas y que se presentan más adelante.

TABLA 5. Factores Internos y Externos del FODA

MATRIZ FODA		EXTERNAS	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
INTERNAS	DEBILIDADES	A-D	O-D
	FORTALEZAS	A-F	O-F

4.1.3.1 FACTORES INTERNOS (Fortalezas y Debilidades)

- 🔑 Fortalezas
 - Cumplimiento de actividades y funciones encomendadas a cada docente.

- Solución de problemas dentro del aula de clases.
- Utilización eficiente de recursos en clase.
- Correcta administración de información.
- Dirección adecuada de los estudiantes.

Debilidades

- Falta de temáticas de liderazgo y valores en las planificaciones microcurriculares.
- Escaso seguimiento de actividades a los estudiantes.
- Falta de capacitación sobre los contenidos de las mallas curriculares.
- No existe un control detallado del cumplimiento de las planificaciones.
- No existen formación integral y específicamente en valores y liderazgo.
- Escasa utilización de la poca tecnología con la que se cuenta.

4.1.3.2 FACTORES EXTERNOS (*Oportunidades y Amenazas*)

Oportunidades

- Tiempo para la formación integral de los estudiantes
- Organización de actividades a través de procesos administrativos.
- Fácil actualización de tecnología.
- Acertada imagen institucional para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Incremento estudiantil.

Amenazas

- Falta de descentralización de la extensión con la matriz.
- Incremento de costos financieros.
- Competencia desleal de instituciones educativas de nivel superior.
- Infraestructura inadecuada para el desarrollo pedagógico de la clase.

ESTRATEGIAS FODA

A continuación se detalla las principales estrategias obtenidas del cruce del FODA, tomando en cuenta la temática referente al Liderazgo y Valores:

- Solicitar a los docentes que agreguen a sus contenidos microcurriculares temas referentes a liderazgo y valores.
- Realizar un seguimiento y control al cumplimiento de los contenidos enfocados a las planificaciones de docentes y estudiantes.
- Adecuada asignación de horarios para la utilización de laboratorios informáticos para cada área.
- Capacitación a los docentes en temas de liderazgo y valores, para predicar con el ejemplo y solucionar problemas dentro del aula de clase.

4.1.3.3 Matriz FODA

El reflejo de los resultados obtenidos a lo largo del estudio, se presentan en la elaboración de la siguiente matriz FODA donde se detectará los principales puntos, en los que la Universidad “Uniandes Tulcán” está fortalecida y debilitada en forma interna y además de las oportunidades y amenazas que le afectan desde el entorno externo

TABLA 5.1 - Matriz FODA “Uniandes Tulcán”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Cumplimiento de actividades y funciones encomendadas a cada docente. 2. Solución de problemas dentro del aula de clases.	1. Falta de temáticas de liderazgo y valores en las planificaciones microcurriculares. 1. Escaso seguimiento de actividades a los estudiantes.

<ul style="list-style-type: none"> 3. Utilización eficiente de recursos en clase. 4. Correcta administración de información. 5. Dirección adecuada de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Falta de capacitación sobre los contenidos de las mallas curriculares. 3. No existe un control detallado del cumplimiento de las planificaciones. 4. No existen formación integral y específicamente en valores y liderazgo. 5. Escasa utilización de la poca tecnología con la que se cuenta.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Tiempo para la formación integral de los estudiantes. 2. Organización de actividades a través de procesos administrativos. 3. Fácil actualización de tecnología. 4. Acertada imagen institucional para brindar un mejor servicio a nuestros clientes. 5. Incremento estudiantil. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Falta de descentralización de la extensión con la matriz. 2. Incremento de costos financieros. 3. Competencia desleal de instituciones educativas de nivel superior. 4. Infraestructura inadecuada para el desarrollo pedagógico de la clase.

CRUCE FODA

F1-D1- D3-D4: Realizar una capacitación en los docentes en diseños curriculares, donde intervenga liderazgo y valores y, generando un control y una evaluación permanente de las planificaciones entregadas a los responsable.

F3-D6: Realizar una adecuada asignación de los materiales y tecnologías que se utilizan en el desarrollo de las diferentes cátedras.

F1-O1: Exigir a los docentes que cumplan su labor en toda índole debido a que gracias a eso se pueden mejorar la formación integral de cada uno de los estudiantes.

F3-O2-O3: Mejorar los diferentes procesos administrativos para que exista una adecuada inversión en tecnología y un seguimiento permanente de la utilización por parte de cada uno de los docentes.

F5-O2-O3: Lograr definir adecuadamente los procesos administrativos para elevar el número de estudiantes y poderlos dirigir adecuadamente.

F2-A4: Brindar un adecuado ambiente para que los estudiantes se sientan a gusto y puedan captar de una mejor manera la impartición del tema a tratar en clase.

F4-A1-A2: Se debe manejar adecuadamente la información debido a que los requerimientos de la matriz son permanentes sin existir una descentralización de funciones, de existir esto se lograría disminuir algunos costos financieros.

D1-O1-O5: Se debe fomentar una adecuada formación de liderazgo y valores para que exista una formación integral de los estudiantes y el incremento de los mismos.

D2-O1-O5: Se hace necesario incrementar un programa de seguimiento a la formación del estudiante para que estos estén bajo una formación integral y acorde a las exigencias del mercado laboral.

D6-O3: Se debería realizar un programa de actualización de tecnología en todo lo que tiene que ver con la fácil impartimiento de cátedras en el aula.

O3-A4: Aprovechar adecuadamente la tecnología que se tiene tomando en cuenta las diferentes limitaciones de infraestructura que se posee.

O4-A1: Para mejorar la adecuada imagen institucional es necesario que exista el apoyo total de la matriz en todos los aspectos.

Lo anteriormente expuesto expresa varias estrategias que se deberían realizar para mejorar varios de los aspectos en los que está fallando la Universidad.

4.2 Resultados de Encuestas y Entrevistas

4.2.1 De los Directivos

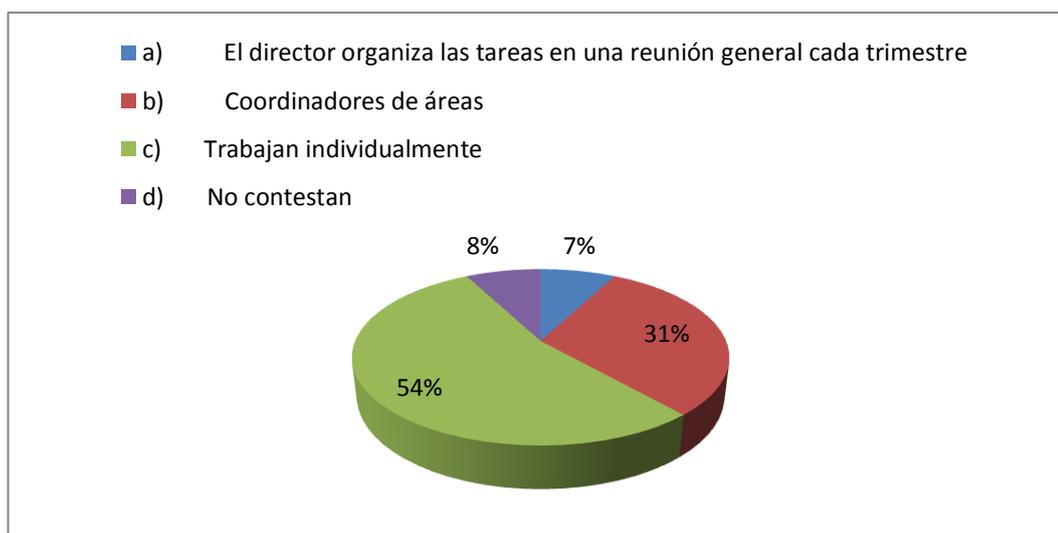
TABLA N° 6 - FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

FORMA DE ORGANIZACIÓN	F	%
a) El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	8%
b) Coordinadores de áreas	4	31%
b) Trabajan individualmente	7	54%
c) No contestan	1	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 6. Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

De acuerdo a lo investigado se puede determinar que la mayoría del personal trabaja individualmente debido a que no existe una dirección adecuada ni normada, además los coordinadores de áreas tratan de unificar algunas de las funciones de acuerdo a los requerimientos que es ciertos momento requiere la universidad, específicamente de la Matriz Ambato.

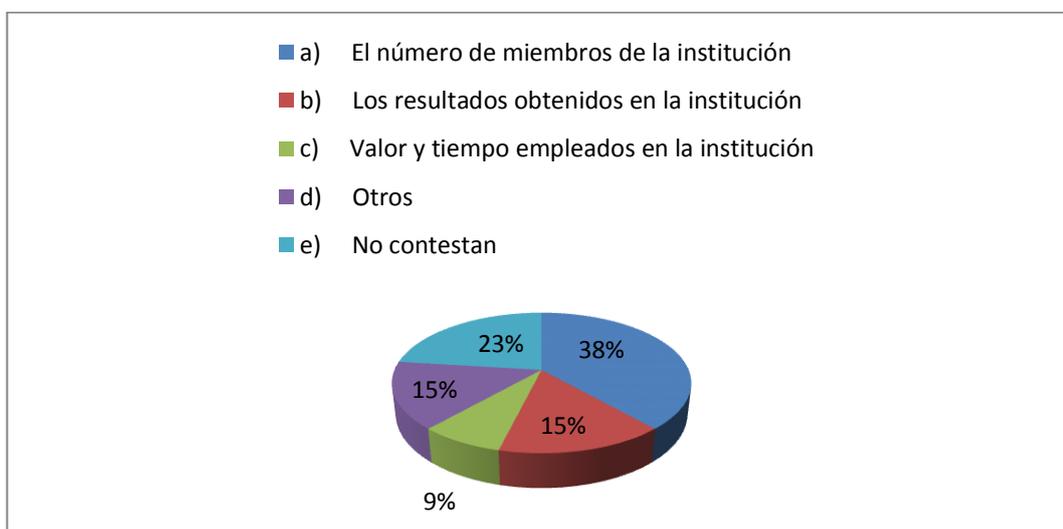
TABLA N° 7 - ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTOS	F	%
a) El número de miembros de la institución	5	38%
b) Los resultados obtenidos en la institución	2	15%
c) Valor y tiempo empleados en la institución	1	9%
d) Otros	2	15%
e) No contestan	3	23%
TOTAL	13	100%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 7- Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lic. Jenny Cuaspud

Los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, la totalidad de los encuestados contestaron que en la institución se mide el tamaño de acuerdo al número de miembros de la institución educativa, esto refleja que da mayor importancia a lo cuantitativo que a lo cualitativo, tomando en cuenta que en la actualidad se mide o evalúa por resultados; y no se considera el valor y tiempo empleados en la institución, siendo algo negativo para el buen desempeño de las actividades dentro de la gestión administrativa.

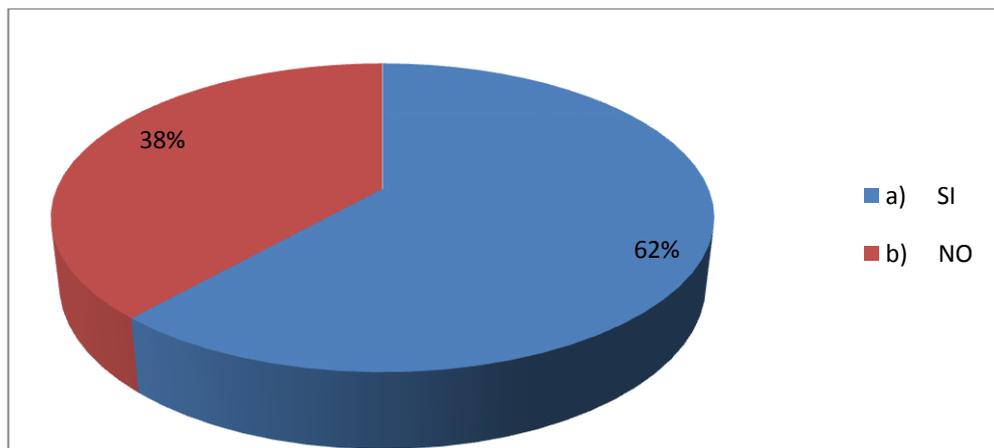
TABLA N° 8- LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a) SI	8	62%
b) NO	5	38%
TOTAL	13	100%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 8 - las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

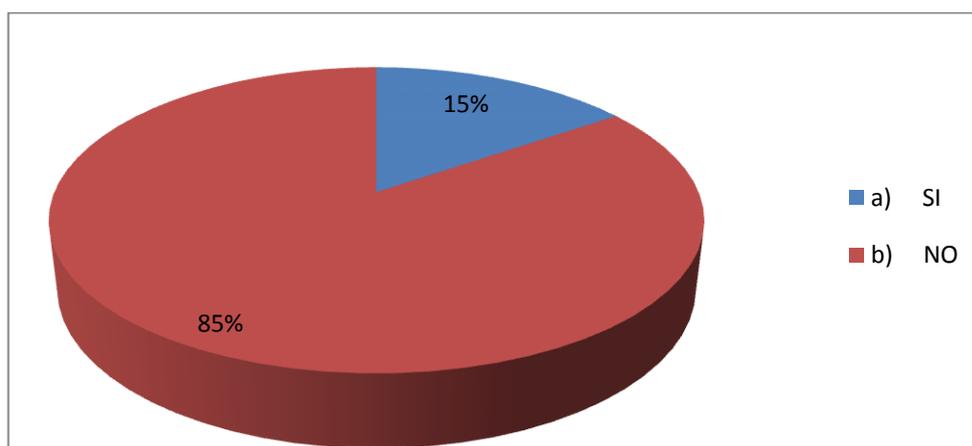
La Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes Tulcán”, posee un manual en la que se encuentra los deberes y atribuciones de cada uno de los miembros de la organización, además posee un reglamento interno acorde a las necesidades del ente, pese a ello algunos contestaron que no posee, lo cual se evidencia que falta socialización y organización por parte de la dirección.

TABLA N° 9 - EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a) SI	2	15%
b) NO	11	85%
TOTAL	13	100%

Fuente: Estudio de campo
Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 9 - El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones



Fuente: Estudio de campo
Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

La dirección y quienes están al frente de las diferentes coordinaciones no toman en cuenta las observaciones y sugerencias que les hacen sus compañeros de trabajo además de dejar sin efecto algunas de las funciones que desempeñan de acuerdo al manual de funciones. El pequeño porcentaje que se observa de la aceptación es porque existe un grupo de personas allegadas a la dirección y son quienes planifican de acuerdo a su criterio.

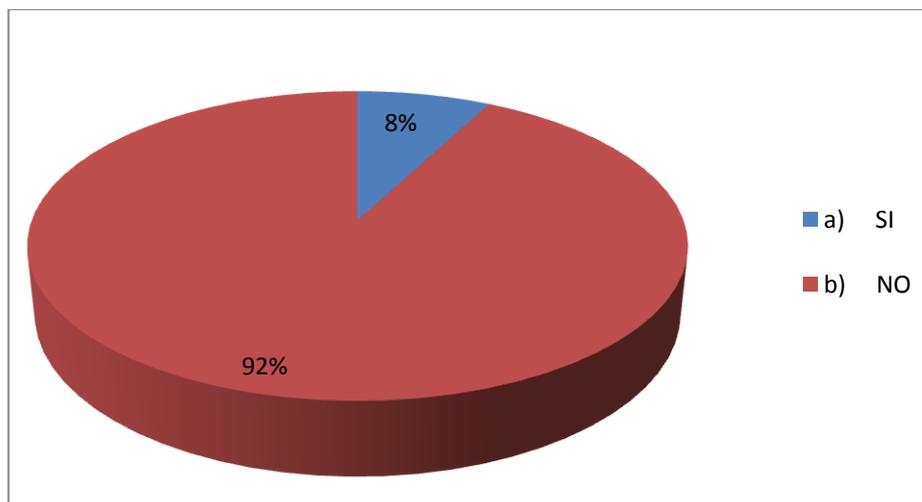
TABLA N°10 - DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a) SI	1	8%
b) NO	12	92%
TOTAL	13	100%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 10 - Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

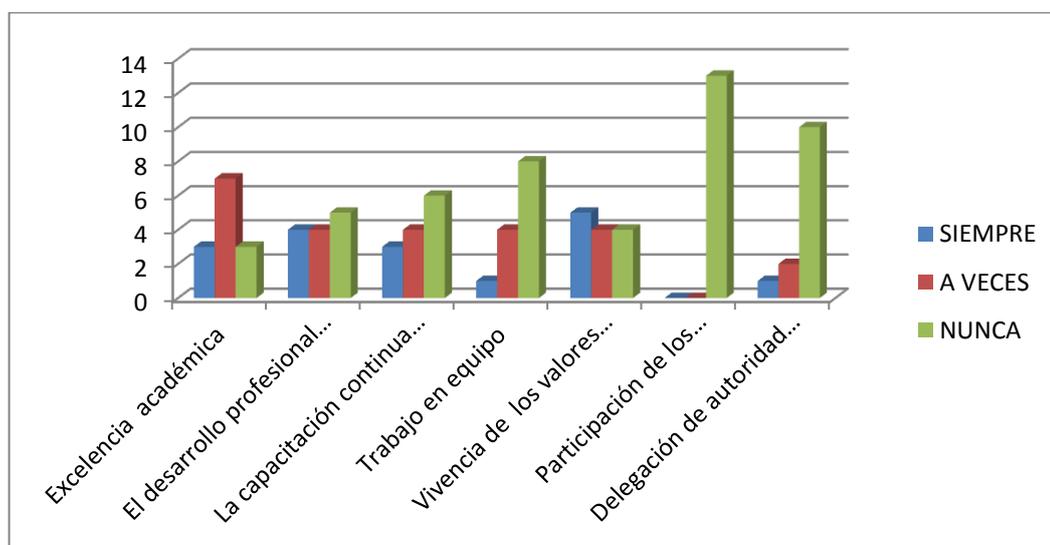
No existe por parte de la dirección ningún tipo de delegación de funciones para resolver los diversos conflictos que se pueden presentar en la institución, debido a que se encuentra centralizado todo tipo de decisiones que se toman y no se confía en ningún funcionario ya que el director desea cerciorarse de todo lo que pasa en la universidad.

TABLA 11 - SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	3	23%	7	54%	3	23%
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	31%	4	31%	5	38%
C	La capacitación continua de los docentes	3	23%	4	31%	6	46%
D	Trabajo en equipo	1	8%	4	31%	8	62%
E	Vivencia de los valores institucionales y personales	5	38%	4	31%	4	31%
F	Participación de los padres de familia.	0	0%	0	0%	13	100%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	8%	2	15%	10	77%

Fuente: Estudio de campo
Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 11 - Su administración y liderazgo del centro educativo promueve



Fuente: Estudio de campo
Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

En la excelencia académica se puede observar que el liderazgo promueve en cierta forma la participación de todos los involucrados en el proceso enseñanza – aprendizaje, pero existe momentos en que se olvida de esto.

Entre el desarrollo y la capacitación continua de los docentes no existe un apoyo permanente y un estímulo adecuado para que se pueda promover el progreso de quienes son una parte principal de la universidad, en este caso el personal docente.

No se fomenta el trabajo en equipo debido a la falta compañerismo y credibilidad en la dirección, además de que los valores se los fortalece en forma individual por cada uno de los docentes, sin que exista una coordinación para el desarrollo de los mismos.

No existe participación alguna de los padres de familia debido a que es una institución de educación superior.

La delegación de la autoridad no se la realiza en ningún momento ni circunstancia debido a que esta se encuentra centralizada en una sola persona.

Pese a que la estructura de la universidad dice lo contrario en la delegación de funciones y acciones que debe tomar cada uno de los administrativos no se está cumpliendo lo que se planifica ni se predica en los diversos reglamentos y estatutos institucionales, por esta razón este ítem muestra la realidad actual por la que está atravesando la institución educativa.

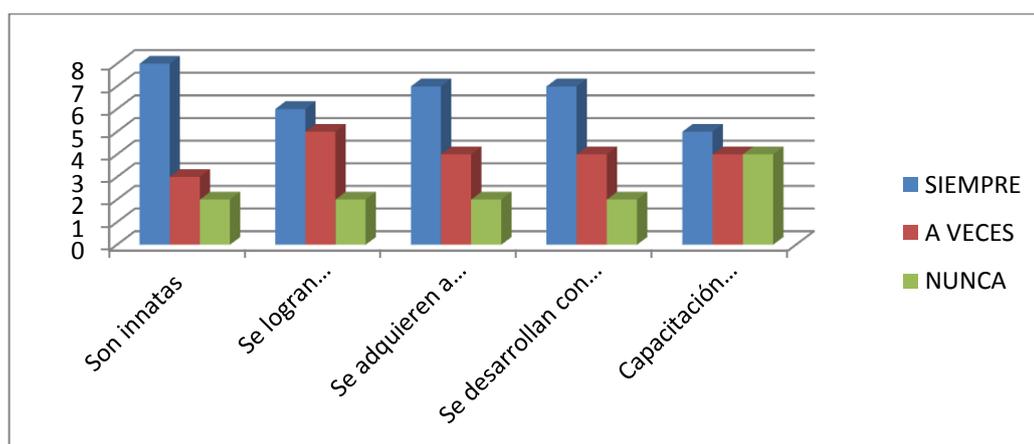
TABLA N°12 - HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Son innatas	8	62%	3	23%	2	15%
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	6	46%	5	38%	2	15%
C	Se adquieren a partir de la experiencia	7	54%	4	31%	2	15%
D	Se desarrollan con estudio en gerencia	7	54%	4	31%	2	15%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	38%	4	31%	4	31%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 12 - Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Es verdad que muchos de los líderes y habilidades que se pueden formar en las personas nacen con las mismas, por lo tanto la mayoría del personal administrativo piensa que estas se deben fortalecer con la capacitación y los estudios relacionados a la alta gerencia además de la capacitación continua y las diversas vivencias en este tipo de sucesos.

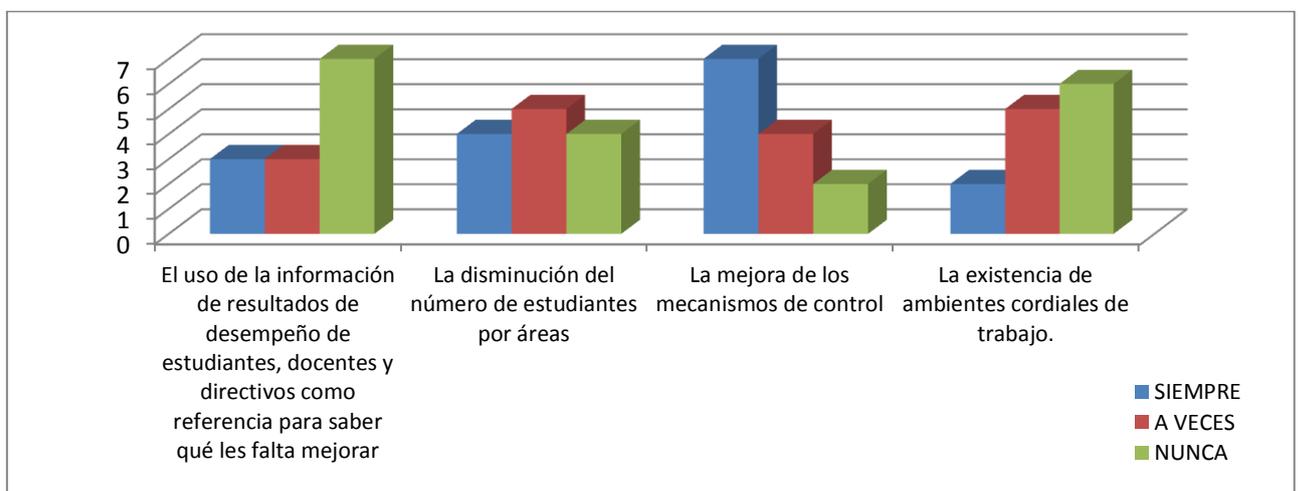
TABLA N°13 - PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	3	23%	3	23%	7	54%
B	La disminución del número de estudiantes por áreas	4	31%	5	38%	4	31%
C	La mejora de los mecanismos de control	7	54%	4	31%	2	15%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	2	15%	5	38%	6	46%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspu

Gráfico 13 - Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspu

No hay una retroalimentación real de las falencias de cada uno de los docentes en cuanto a las diversas evaluaciones ni seguimiento que se les realiza por lo que no existen procesos de mejora continua, además no se toma en cuenta el número de estudiantes en cuanto su deserción escolar y no se pueden realizar correctivos en este sentido. El control hacia los docentes es muy riguroso pero cuando conviene, lo mismo pasa con el manejo de los estudiantes; y los ambientes de trabajo con respecto al personal administrativos es aceptable pero con los docentes no es el más cordial.

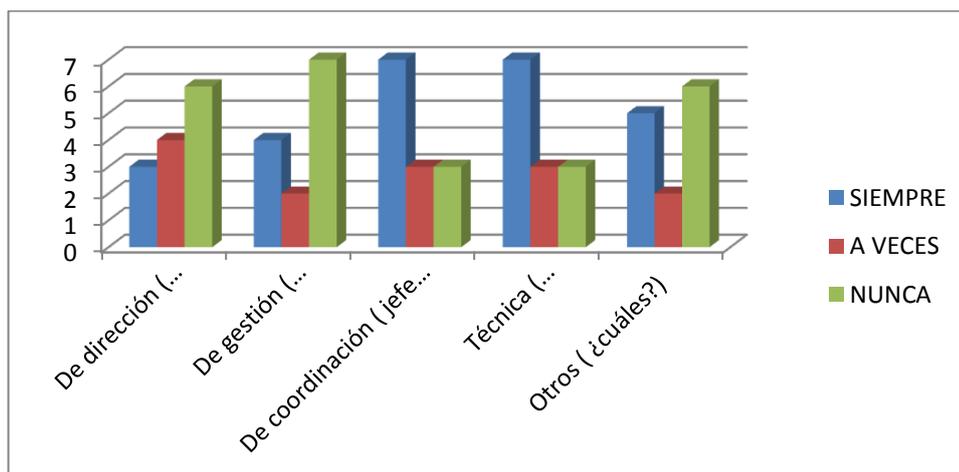
TABLA N° 14 - ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	3	23%	4	31%	6	46%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	31%	2	15%	7	54%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	7	54%	3	23%	3	23%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	7	54%	3	23%	3	23%
E	Otros (¿cuáles?)	5	38%	2	15%	6	46%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 14 - Organismos que integran la institución



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Dentro de la institución nos indican un 46% que existe una dirección pero no está debidamente estructurada con sus demás departamentos, un 54% que existe departamento de gestión pero con el personal base para la atención al cliente; la coordinación y la planta docente son las únicas que están con el personal acorde a las necesidades de la institución y de los estudiantes.

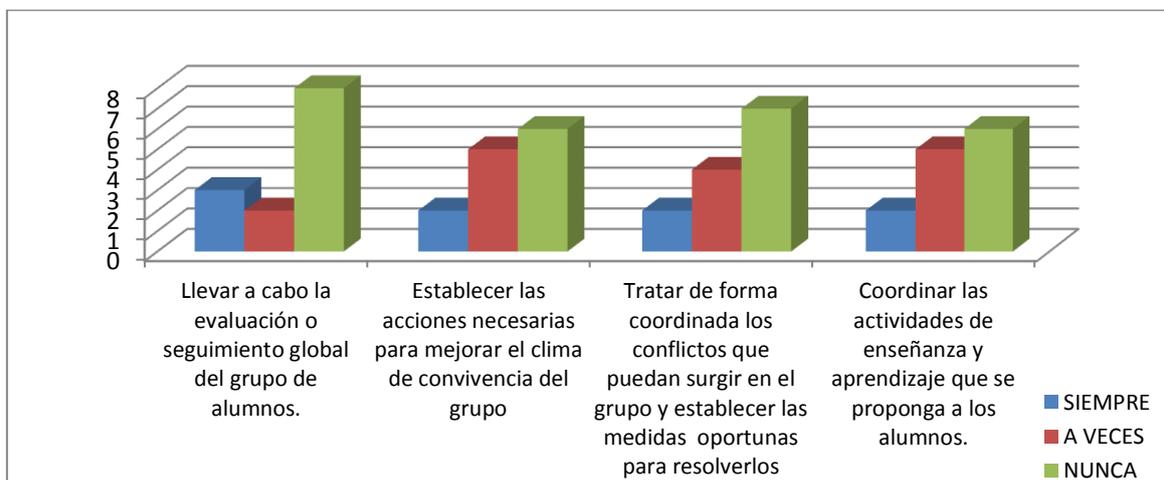
TABLA N° 15 - ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	3	23%	2	15%	8	62%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	15%	5	38%	6	46%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	15%	4	31%	7	54%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	15%	5	38%	6	46%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 15 - Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Se observó que entre las actividades que desempeñan la junta de profesores esta las de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, tratar de solucionar coordinadamente los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y ordenar las actividades de enseñanza – aprendizaje que se propongan los alumnos no tienen un apoyo general al igual que la mejora de la convivencia y el clima del grupo para el desempeño de cada una de las actividades programada.

TABLA N° 16 - LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

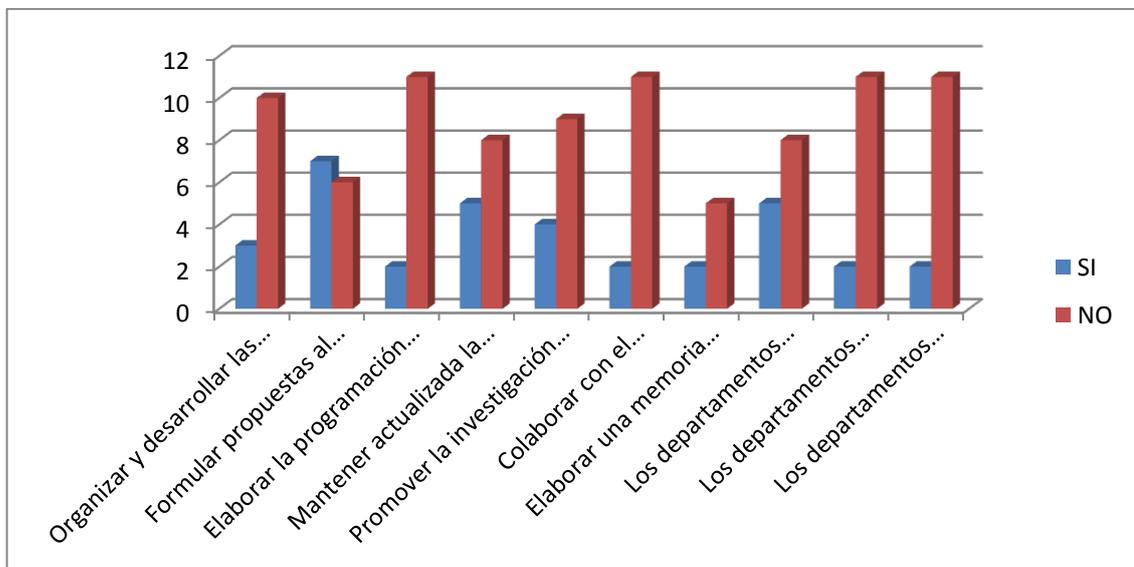
ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	23%	10	77%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	7	54%	6	46%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	15%	11	85%
D	Mantener actualizada la metodología	5	38%	8	62%
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	31%	9	69%
F	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	15%	11	85%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	30%	9	70%

H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	38%	8	62%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	15%	11	85%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	15%	11	85%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 15 - Los departamentos didácticos y sus acciones



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Los departamentos didácticos de la institución son los encargados de colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, además son los encargados de mantener actualizada la metodología y elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

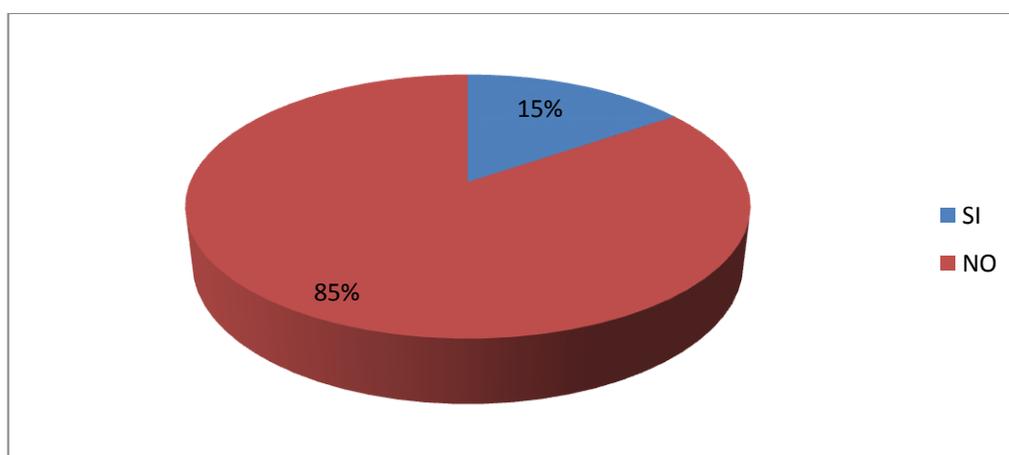
TABLA N° 17 - LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	F	%
A	La Gestión Pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	15%	11	85%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 17 - La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Un porcentaje elevado indica que la gestión pedagógica en la Universidad no fomenta una adecuada producción de diagnóstico y de solución propia y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, por lo que se puede destacar que en este indicador de la gestión administrativa se encuentran opiniones divididas ya que no se ha podido llegar a un consenso de las partes.

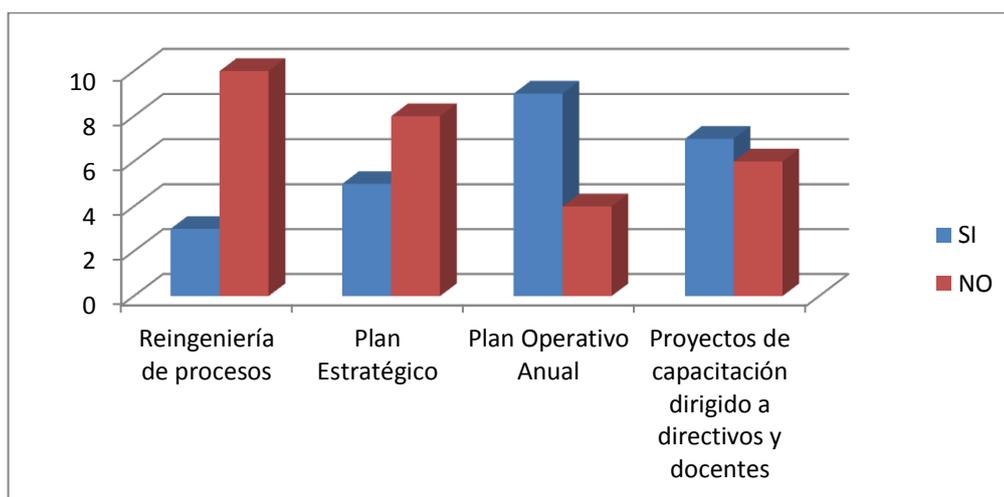
TABLA N° 18 - MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	3	23%	10	77%
B	Plan Estratégico	5	38%	8	62%
C	Plan Operativo Anual	9	69%	4	31%
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	7	54%	6	46%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 18 - Material de planificación educativa



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Los directivos señalaron que en la institución no se ha realizado una reingeniería de procesos, ni tampoco un plan estratégico bien definido con estrategias acorde a las exigencias de la nueva educación, siendo factores importantes en el diagnóstico que se está realizando en la organización, ya que es muy importante considerar que para una buena administración se debe tomar en cuenta conceptos administrativos innovadores que contribuyan a una buena toma de decisiones.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

En esta investigación se observa que las respuestas dadas por los encuestados, en este caso los docentes se han administrado de forma ética, transparente y sin ningún tipo de manipulación de resultados. Cada pregunta se ha registrado en forma real y de acuerdo a las diferentes percepciones de los docentes que laboran a tiempo completo, tiempo parcial y a contrato dentro de Uniandes – Tulcán.

A continuación se presenta su interpretación:

TABLA N° 19 - RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	45	88%	4	8%	2	4%
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.	15	29%	15	29%	21	41%
3. La gerencia educativa promueve, en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	31%	16	31%	19	37%

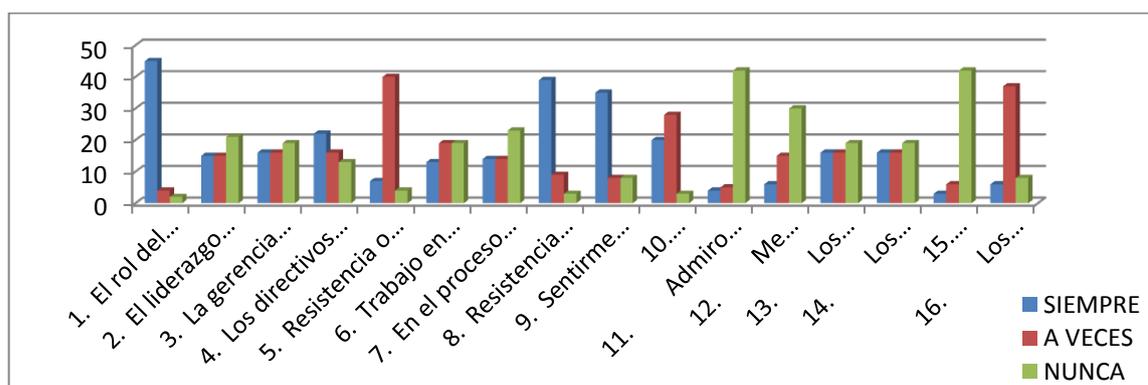
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes , estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	22	43%	16	31%	13	25%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	7	14%	40	78%	4	8%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	13	25%	19	37%	19	37%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	27%	14	27%	23	45%
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	39	76%	9	18%	3	6%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	35	69%	8	16%	8	16%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	20	39%	28	55%	3	6%
11. Admiro el liderazgo y	4	8%	5	10%	42	82%

gestión de las autoridades educativas.						
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	6	12%	15	29%	30	59%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	16	31%	16	31%	19	37%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión el área administrativa financiera.	16	31%	16	31%	19	37%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	3	6%	6	12%	42	82%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	12%	37	73%	8	16%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 19 – Resultados de la encuesta a docentes



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

De los docentes encuestados casi en su totalidad señalaron que dentro de la institución muy pocas veces se realiza trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje, los docentes consideran que no existe un buen liderazgo por parte de las autoridades en las áreas académicas, administrativas y financiera. Además de que no existe un respaldo a las diversas actividades que programa el docente, la existencia de condicionamientos a unos docentes y preferencias hacia otros han provocado que no exista un buen clima laboral debido a que la gran mayoría permanecen sin ningún tipo de motivación cumpliendo las actividades por simple obligación y más no por el deseo de contribuir al desarrollo institucional. Cabe recalcar que la falta de liderazgo en muchas áreas es evidente lo que ha provocado la deserción y desmotivación de casi toda la planta docente

4.2.3. De los Estudiantes

Del presente estudio se puede observar las respuestas obtenidas de cada uno de los encuestados, las mismas que han sido procesadas en forma transparente y sin ningún tipo de alteración de sus resultados. El análisis de cada una de las preguntas, ha sido realizado de acuerdo a la realidad que perciben los diferentes estudiantes que se forman dentro de este centro de educación superior.

La totalidad de encuestas aplicadas a los estudiantes fue de 587

A continuación se presenta su interpretación.

TABLA N°20 - RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%
1. EL Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	20	3%	45	8%	522	89%
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas	439	75%	89	15%	59	10%

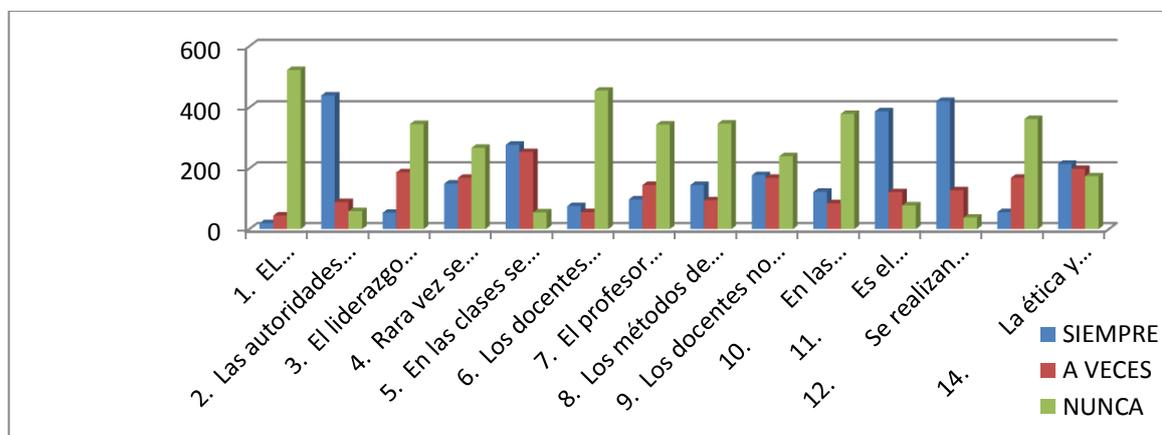
de los estudiantes.						
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	54	9%	187	32%	346	59%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	150	26%	169	29%	268	46%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo, trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	278	47%	254	43%	55	9%
6. Los docentes inician la clase con clase de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	76	13%	56	10%	455	78%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes lo desarrollen.	98	17%	145	25%	344	59%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	145	25%	95	16%	347	59%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	178	30%	169	29%	240	41%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	123	21%	85	14%	379	65%
11. Es el profesor quien decide	387	66%	122	21%	78	13%

que se hace en esta clase.						
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	421	72%	128	22%	38	6%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	56	10%	169	29%	362	62%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	215	37%	198	34%	174	30%

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 20 - Resultados de la encuesta a estudiantes



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

El mantener un liderazgo autocrático torna difícil lograr entender y comprender las necesidades de docentes y estudiantes peor aún tomar en cuenta su opinión, la relación del estudiante con el directivos debe de ser jovial para poden identificar los diversos problemas que estos mantienen. Las innovaciones dentro del aula de clases son propias del docente pero el fortalecimiento y el respaldo viene dado por la dirección lo cual es mal visto por la dirección, además muy pocos los profesores que han logrado soportar la presión de no ser respaldados y pese a eso innovar permanentemente y cada una de las cátedras a dictar; los estudiantes miran con buenos ojos

cuando los docentes dictan sus clases en forma clara y precisa tomando en cuenta que los diversos trabajos grupales sirven para un fortalecimiento integral del estudiantes y estos son bien vistos por los mismos cuando las instrucciones y lineamientos son claros.

La enseñanza en liderazgo y valores debe ser enfocada con el ejemplo hacia los estudiantes, es decir los docentes deben ser personas integras y una conducta intachable.

4.2.4. De la Sociedad

Del presente estudio se puede observar las respuestas obtenidas de cada uno de los entrevistados, las mismas que han sido procesadas en forma transparente y sin ningún tipo de alteración de sus resultados. El análisis de cada una de las preguntas, ha sido realizado de acuerdo a la realidad que perciben los padres de familia. **(Ver Apéndice N° 4)**

A continuación se presenta su interpretación:

1. ¿Por qué eligió usted ésta Universidad y no otras que están en la ciudad?

Se eligió ésta Universidad porque ofrece diferentes garantías tales como: educación, fácil acceso y las mensualidades accesibles.

2. ¿Está usted de acuerdo con los costos que cancela por semestre?

Si estoy de acuerdo, debido a que las mensualidades son cómodas y el único inconveniente que observo es que semestre a semestre las mensualidades aumentan.

3. ¿El costo que usted paga justifica la calidad de servicio que recibe su hijo?

Sí, ya que el personal docente y administrativo que labora en la institución son profesionales acorde a las exigencias de nuestra sociedad.

4. ¿La calidad de educación que brinda la Institución está acorde a las exigencias del mercado laboral actual?

Sí, debido a que ofrecen carreras acorde a las necesidades de la ciudad y la sociedad.

5. ¿La formación académica que recibe sus hijos en las diferentes áreas contribuyen a la formación integral de los mismos?

Sí, porque cuentan con la infraestructura y materiales acorde a las exigencias de las diferentes carreras.

6. ¿Usted ha notado algún cambio de sus hijos desde el ingreso a la Universidad hasta la actualidad en cuanto a Liderazgo y toma de decisiones?

Muy poco, ya que la mayoría de profesionales únicamente se dedican a impartir sus clase y se preocupan muy poco de fortalecer la formación de Liderazgo y Valores.

7. ¿Cómo percibe usted la aceptación en la sociedad de los profesionales que forma la Universidad a la comunidad?

Buena, debido a la actualidad de los conocimientos acorde a las exigencias del mercado laboral y las diversas empresas que requieren profesionales de alta calidad.

8. ¿Cómo evalúa usted la calidad de docentes que tiene la Universidad?

Pienso que los profesionales que trabajan en la Universidad cubren las exigencias mínimas y seguidas por la nueva Ley de Educación Superior, que requieren de profesionales con títulos de cuarto nivel.

ANÁLISIS:

Al ser una institución educativa de educación superior, los padres de familia no tienen mayor peso en las decisiones administrativas peor aún en la parte financiera de la institución, es por ello que únicamente la universidad brinda la apertura necesaria para que los padres de familia sepan el desarrollo académico de sus hijos.

4.2.5 De la entrevista a Directivos

TABLA N° 21 - RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

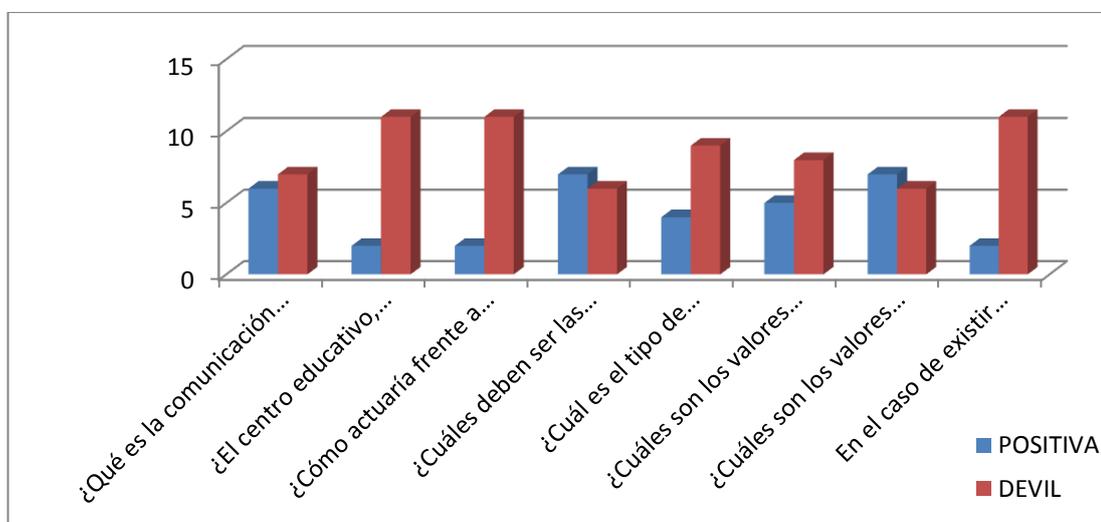
Nº	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DÉBIL	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	46%	7	54%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	2	15%	11	85%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	2	15%	11	85%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	7	54%	6	46%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	31%	9	69%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	38%	8	62%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	7	54%	6	46%

8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	2	15%	11	85%
---	---	---	-----	----	-----

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Gráfico 21 – Resultados de la entrevista directivos



Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

Las autoridades en la entrevista realizada indicaron que el trabajo es arduo para direccionar la institución, en mucho de los casos, las autoridades manifiestan un grado alto de desconocimientos de lo que es una buena gestión en liderazgo y valores dentro del establecimiento educativo. Existe mucha resistencia al cambio por parte de los administrativos y algunos docentes, lo que ha traído inconvenientes en algunos procesos de cambio. Además, la comunicación no es la más adecuada existiendo únicamente la información que es de manejo común, los manuales y reglamentos se los aplica dependiendo de la conveniencia y el manejo de la dirección es de forma autocrática y la credibilidad de los directivos frente al alumnado a disminuido, esto ha provocado la pérdida de los valores tanto en docentes como en alumnos, empezando a observarse el nacimiento de algunos antivalores como el quemimportismo, la irresponsabilidad, entre otros.

4.2.6 Matriz de Problemáticas

TABLA 22- Matriz de Problemática

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
FALTA DE LIDERAZGO	Formación Profesional	Desconocimiento de procesos gerenciales
	Capacidad y carisma innatos	Deficiente credibilidad en las decisiones
	Decisiones no favorables para la institución	Decisiones inadecuadas para la universidad.
CENTRALIZACIÓN DE FUNCIONES	Desconocimiento de Manuales y Procesos	Inadecuada aplicación de la normativa universitaria.
	Autoridad autócrata	Tareas y actividades realizadas por obligación.
	Funciones parcializadas a una sola persona	Abuso y conveniencia de la autoridad
GRUPOS PREFERENCIALES	Preferencias hacia un grupo	Queminportismo por el resto de la comunidad universitaria
	Funcionarios con excesivas consideraciones	Desacuerdo por parte de los demás involucrados
	Docentes con diversas atribuciones	Mal ambiente laboral.

Fuente: Estudio de campo

Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspud

5. DISCUSIÓN

5.1 Análisis de acuerdo a la investigación de campo realizada

5.1.1 *Director*

En la parte teórica se observa la gestión educativa y lo que sucede dentro de la Universidad UNIANDES es que no se toma a la educación como un servicio a la sociedad sino se la toma como una empresa que debe arrojar utilidades y actualmente esta actitud se está cambiando debido a las exigencias de la nueva ley de educación la cual exige que la reinversión dentro del centro educativo.

Se puede concluir, que él piensa que todos los procesos administrativos, curriculares, de seguimiento y control de las diferentes actividades que realizan los docentes son las adecuadas, pero no se han mirado resultados favorables en la formación integral de los estudiantes, la temática de liderazgo y valores no es topada como un tema principal en ninguna de las asignaturas por lo que se debería realizar una reforma inmediata a las mallas microcurriculares en todas las carreras que ofrece la Universidad.

La dirección de acuerdo a los últimos lineamientos exigidos por el Senescyt se puede manifestar que debe ir en función del plan de desarrollo del Buen Vivir y todas sus exigencias de acuerdo a las diferentes zonas que allí se mencionan.

No se debe dejar de lado que los directivos de la Universidad en la extensión deben de hacer el máximo esfuerzo para que la institución pueda surgir y salir adelante de las diferentes exigencias tanto de la sociedad como de las autoridades competentes, es por eso que el director debe gestionar ante las diversas autoridades de la matriz los suficientes recursos ya sean humanos, técnicos, tecnológicos, financieros y otros para cumplir con el proceso de enseñanza universitaria.

Los directivos no deben olvidar que la principal función de la Universidad no es el lucro sino el servicio y la formación de profesionales de alto nivel, los cuales deben estar acorde a las diversas exigencias del medio donde se van a desarrollar en sus vidas profesionales.

5.1.2 *Docentes*

Los docentes son pieza clave en la formación del liderazgo y los valores ya que ellos están en permanente contacto con los estudiantes, es por eso que se genera un ambiente de confianza y seguridad entre los involucrados, esto debe ser tomado con humildad y serenidad lo cual fortalece la imagen institucional.

Hay que corregir la situación actual donde se observa que la mayoría de los docentes no tienen asignación de cátedras acorde a la formación profesional que tienen, debido a que la distribución de materias no es la más adecuada ya que existe preferencia al momento de dar a conocer las mismas, además se puede observar que ninguno o muy pocos de los docentes motiva e imparte temas referentes a liderazgo y el fortalecimiento de los valores es muy complejo darlo debido a que existen múltiples falencias en los procesos generales, es decir la mejor forma de aprender valores es con el ejemplo y muchas de las actividades que se realizan en la universidad son deficientes.

Existen grandes falencias específicas en el área de docencia, de allí es importante poder orientar y poner en marcha diversos planes para el desarrollo de docentes.

La planta docente es muy importante debido a que la mayoría de los profesores deben tener títulos de maestría y además de su ubicación en los diferentes rangos como profesores a tiempo completo, medio tiempo o tiempo parcial ya que esta es una exigencia del Senacyt y la universidad está fallando en este aspecto.

Una de las cosas de mayor falencia es que los docentes actuales no presentan en sus planificaciones, temas específicos sobre liderazgo y valores y esto deben ser acorde a las exigencias de la sociedad actual.

5.1.3 *Estudiantes*

Los diversos tipos de líderes se forman en el transcurso de la época de la educación media y superior donde se debe fortalecer y enfocar a qué tipo de individuos se desea formar de allí que el fortalecimiento de los valores se deben exponer con generación de un proyecto educativo renovado y enfocado al fortalecimiento de estos principios.

Los estudiantes exigen una mejor infraestructura, donde les brinden las facilidades y comodidades para recibir las clases y mejorar sus habilidades y destrezas, también exigen profesionales acorde a las materias a recibir ya que así no existirá ningún tipo de inconvenientes en el proceso de enseñanza – aprendizaje; además se hace necesario fortalecer la formación de liderazgo y valores para una mejor educación en cada uno de los estudiantes.

La base de toda institución educativa son los estudiantes ya que gracias a ellos las organizaciones pueden seguir su curso y por ende pueden crecer y beneficiar a la sociedad, de allí que el número de estudiantes no es importante sino más bien la calidad de estos y en la universidad se observa una buena cantidad de prospectos.

La Universidad debe exigir a los docentes y estudiantes la generación de un sin número de planificaciones entre estas se puede destacar la realización de módulos educativos y sílabos para el docente mientras que para el estudiante debe exigir el cumplimiento mediante los portafolios estudiantiles y las diversas metodologías exigidas por la entidad educativa y las del catedrático de la materia.

5.1.4 Sociedad

Las personas que viven en el medio y específicamente en la ciudad de Tulcán centran sus esfuerzos a exigir que la educación que se les imparte a sus hijos sea de calidad, es por eso que las entidades de educación superior deben preparar a los docentes para la formación universitaria la misma que debe tener una evaluación permanente no solo para la infraestructura sino para los niveles de calidad en la educación y por ende de todo el sistema que involucra a una universidad.

La sociedad, en general exige una educación de calidad para sus hijos, pero siempre buscando fortalecimiento en valores sin dejar de lado el liderazgo porque esto hace la diferencia entre un profesional de calidad y altamente competitivo. También se toma en cuenta las diferentes facilidades de pago ya que siempre se busca y se vela por la economía familiar.

La sociedad es la mayor beneficiada de un sistema educativo, de allí que se hace necesario que las universidades tienen la mayor obligación y cumplimiento por medio de las diferentes direcciones como son la de Vinculación con la Colectividad y la Dirección de Investigaciones quienes deben estar al frente de estas actividades.

El entregar profesionales de calidad preparados a todo nivel y acorde a las diferentes exigencias de la sociedad y de acuerdo a lo estipulado por la leyes y normativas que exige el gobierno central y el nuevo sistema educativo que se propone; la calidad de educación y la calidez de la misma deben ir siempre en beneficio del desarrollo social.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que:

- ✓ En la realización del diagnóstico se logró determinar que existe una gran falencia en la formación de Liderazgo y Valores dentro de la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes Tulcán”, debido a que dentro de las diversas planificaciones en cada una de las cátedras no existe el desarrollo de esta temática.
- ✓ Se logró determinar los diferentes respaldos teóricos científicos que han generado modelos administrativos, de gestión, liderazgo y valores dentro de los diferentes parámetros investigados en la organización estudiada.
- ✓ Las diferentes herramientas técnicas y métodos han ayudado a guiar el proceso de investigación en todas sus etapas y aspectos investigativos, brindando una confiabilidad en todos los resultados encontrados en el estudio.
- ✓ Dentro de la propuesta se encuentra la solución a los diferentes problemas detectados a lo largo de la investigación, además las diferentes actividades que se proponen son realizadas acorde a las necesidades, al personal y los requerimientos que tienen la Universidad.

Se recomienda que:

- ✓ Realizar permanentemente este tipo de diagnósticos para tener un monitoreo permanente de la evolución de la Universidad.
- ✓ Basarse en los diferentes cambios teóricos y científicos que se dan en la temática tratada.
- ✓ Las utilización de las diferentes herramientas, técnicas y métodos deben ser permanentes debido a que esto favorece a la realización de una investigación verás y confiable.
- ✓ El desarrollo de la propuesta debe ser de acuerdo a las fechas propuestas y tomando en cuenta cada una de las actividades que se proponen, para que el estudio haya tenido sus frutos en un mediano plazo.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Tema: Formación de Liderazgo y Valores para los estudiantes de UNIANDES - Tulcán

7.2 Justificación

El tema a desarrollarse es complejo debido a que trata de cambiar precedentes en cuanto a los valores y Liderazgo en los diferentes niveles: el del individuo, la organización y el del entorno en el que se desenvuelve. El comportamiento eficiente en cuanto a los valores a nivel personal tendrá efectos positivos en la institución, además esto afecta directamente en el servicio que se ofrece en el entorno social. No se debe olvidar que los cambios en las actitudes de las personas pueden producir deterioro o mejora de la confianza en los involucrados en un proceso y por lo tanto afectación directa de la organización.

Los estudios que se han hecho sobre Liderazgo han considerado especialmente las características de un líder: Don de mando, entereza, carisma, tenacidad, capacidad de decisión, teniendo en cuenta la relación que existe entre líder y el seguidor, considerándolo como un proceso de influencia mutua entre estos dos componentes. Los valores deben ir unidos inexcusablemente al liderazgo, también están unidos a la educación sin importar el modelo educativo que se maneje en los diferentes retos que se presenten a lo largo de la vida profesional.

La sociedad tulcanesa es uno de los principales causantes de la falta de liderazgo y valores en la juventud actual, dentro de la calidad de la formación de profesionales al interior de la Uniandes se puede mirar que la falta de seguimiento por parte de los padres provoca un resquebrajamiento en el desempeño de los estudiantes, además la carencia de bases éticas y morales en los jóvenes hacen que estos actúen con queminportismo ante este particular, sin dejar de lado la desactualización y la capacitación que deben tener los docentes sobre el tema ya que esto provoca que no se fortalezcan estos contenidos dentro de la formación integral que se imparte a los jóvenes universitarios.

7.3 Objetivos de la propuesta

7.3.1 Determinar mediante una investigación de campo la incidencia que tiene el Liderazgo y los Valores en los estudiantes de la universidad.

7.3.2 Diseñar un plan de liderazgo y valores para los estudiantes de la UNIANDES – TULCÁN, con el fin de contribuir a mejorar el contexto

7.3.3 Elaborar el contenido del Plan de Formación para incentivar el Liderazgo y fortalecer Valores en los estudiantes

7.4 Actividades

Dentro de las principales actividades que se desarrollarán dentro de la propuesta de mejora se puede mencionar las siguientes.

7.4.1 Talleres de capacitación

A continuación se presenta un esquema de talleres de capacitación con su respectivo seguimiento y evaluaciones para la Universidad Regional Autónoma de los Andes “Uniandes Tulcán”.

7.4.1.1 Taller # 1

NOMBRE DEL TALLER: Liderazgo en los estudiantes de Uniandes – Tulcán

PERÍODO: Semestre Abril – Septiembre de 2012

PARTICIPANTES: Estudiantes

EXPOSITOR: Por Confirmar

DURACIÓN: 40 horas (5 días)

CONTENIDO

• Liderazgo

- a. ¿Qué es un Líder?
- b. Tipos de líderes
- c. Principales líderes mundiales

- d. Líderes para el cambio
- e. Líderes del siglo XXI
- f. Líderes del futuro

- **El coaching**

- a. ¿Qué es Coaching?
- b. El Coach
- c. Diferencias entre Coaching y Management
- d. Los diez mitos del Coaching
- e. Enfoque práctico e integral del Coaching

- **Motivación y Rendimiento**

- a. Motivación: concepto
- b. Tipos de motivos
- c. Factores que paralizan/ fuerzas que energizan
- d. Lo que nos mueve
- e. La desmotivación y la no motivación
- f. La automotivación
- g. La fuente de motivación

- **Calidad en el Estudio**

- a. Concepto de calidad
- b. El reto de la calidad
- c. Estándares personales de calidad
- d. Calidad en el trabajo: capacidad, compromiso, comunicación
- e. Evaluación y mejoramiento de la calidad
- f. El mejoramiento continuo

- **Trabajo en equipo**

- a. Diferencias individuales: una realidad
- b. La comunicación y sus elementos
- c. Paradigmas: ¿Un obstáculo?
- d. Efectos de la competencia interna

- e. Los Valores y la Confianza como elementos de integración
- f. Grupo o Equipo: Logrando la sinergia
- g. Saber escuchar: El elemento olvidado de la comunicación.

7.4.1.2 Taller # 2

NOMBRE DEL TALLER: Valores en los estudiantes de Uniandes – Tulcán

PERÍODO: Semestre Abril – Septiembre de 2012

PARTICIPANTES: Estudiantes

EXPOSITOR: Por Confirmar

DURACIÓN: 30 horas (3 días)

CONTENIDO

- **Valores**
 - a. ¿Qué son los Valores?
 - b. Tipos de valores
 - c. Principales valores y antivalores
 - d. Valores para el cambio
 - e. Valores en la Familia

- **Valores relacionados con el SER**
 - a. Honestidad
 - b. Coraje
 - c. Pacifismo
 - d. Autoconfianza y Desarrollo Personal
 - e. Autodisciplina y Modelación
 - f. Fidelidad y Castidad

- **Valores relacionados con el DAR**

- a. Lealtad y Formalidad
- b. Respeto
- c. Amor
- d. Desinterés y Sensibilidad
- e. Amabilidad y Bondad
- f. Justicia y Piedad
- g. La fuente de los Valores

7.4.2 Ficha de Reparación de los Talleres

ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLE	TIEMPO	TAREAS
1. Seleccionar y reservar un aula		Coord. capacitación	1 día	*
2. Realizar invitaciones	Sobres Papel membretado	Coordinador de capacitación Secretaria	1 día	*
3. Finalizar el diseño del curso		Coord. capacitación Capacitadores	1 semana	*
4. Seleccionar los materiales de capacitación	Material didáctico	Coord. capacitación Capacitadores	1 semana	*
5. Preparar manuales y materiales de capacitación.	Libros, manuales de capacitación, folders o carpetas, plumas, lápices y libretas	Secretaria	4 días	*
6. Preparar los refrigerios para los participantes.	Café, té, tazas, vasos, entre otros.	Secretaria	Medio día	*

7.4.3 Evaluación de las Capacitaciones

INSTRUMENTO PARA EVALUAR TRABAJOS EN GRUPOS

ASIGNATURA: A escoger

PROFESOR: A escoger

PROYECTO / PROBLEMA / TEMA: Formación en Liderazgo y Valores

GRUPO DE ESTUDIANTES: Uniandes Tulcán

CURSO: Todos

FECHA: 02/04/2012

OBJETIVO: Investigar La fundamentación teórica de la historia de la evaluación y sus conceptos, a fin de comprender la importancia de Liderazgo y Valores.

INSTRUCCIONES: Lea cada una de las competencias a evaluar, luego sienta la nota en la escala establecida para cada competencia. Favor conteste las preguntas de la manera más sincera.

ESCALA DE VALORACIÓN	La escala de valoración va desde: 01 hasta 04 para cada competencia (multiplicado por cada ítems, da un total de 20/20)
-----------------------------	--

	APELLIDOS Y NOMBRES						
Nº	COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3	Fecha 4	Fecha 5	TOTAL

1	Despierta el interés de los compañeros para el desarrollo del trabajo.						
2	Contribuye con información bibliográfica e internet para realizar el trabajo.						
3	Tolera y es receptivo a las ideas contrarias de los compañeros.						
4	Demuestra entusiasmo por investigar el tema y hacer bien el trabajo						
5	Interviene con ideas en la construcción de organizadores gráficos para la presentación de la temática.						
	TOTAL						

INSTRUMENTO PARA EVALUAR TRABAJOS DE EXPOSICIÓN

ASIGNATURA: A escoger

PROFESOR: A escoger

PROYECTO / PROBLEMA / TEMA: Formación en Liderazgo y Valores

GRUPO DE ESTUDIANTES: Uniandes Tulcán

CURSO: Todos

FECHA: 02/04/2012

OBJETIVO: Demostrar las competencias desarrolladas a través de la interrelación con los compañeros de curso.

INSTRUCCIONES: Lea cada una de las competencias a evaluar, luego señale con una X el número que corresponda a cada competencia. Favor conteste las preguntas de la manera más sincera.

<p>ESCALA DE VALORACIÓN</p>	<p>La escala de valoración va desde:</p> <p>01 hasta 1.5 para cada competencia (multiplicado por 13 ítems, da un total de 20/20)</p>
------------------------------------	--

	APELLIDOS Y NOMBRES						
Nº	COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Selecciona anticipadamente los medios audiovisuales o cualquier auxiliar destinados para la presentación						
2	Presentó y explico el título o problema, objetivos y esquemas conceptuales de						

	partida.						
3	Motivó a los presentes con un video o cualquier otra técnica para la presentación de su disertación, resaltando la necesidad e importancia de conocer el tema.						
4	Analizó cada subtema en forma lógica y planteó ejemplos.						
5	Empleó un lenguaje sencillo y adecuado, sin cometer errores de concordancia y sin utilizar términos impropios.						
6	Demostó utilizar un proceso de comunicación idóneo, que permita claridad en la transmisión de las ideas.						
7	Dedicó mayor tiempo a la lectura de gráficos o textos durante la presentación.						
8	Aplicó ejemplos para que los estudiantes comprendan y participen en la temática.						
9	Utilizó los recursos tecnológicos y/o didácticos en forma pertinente que permitió la comprensión del tema.						
10	Concluyó en forma sintética y con ideas básicas al tema expuesto.						
11	Utilizó el tiempo estipulado en la presentación.						
12	Demostó conocer ampliamente el tema expuesto.						
13	Contestó y argumentó correctamente la respuesta a las preguntas planteadas por estudiantes y maestros.						
	TOTAL						

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE

ASIGNATURA: A escoger

PROFESOR: A escoger

CURSO: Todos

FECHA: 02/04/2012

OBJETIVO: Evaluar las competencias demostradas por el maestro en el proceso de enseñanza – aprendizaje en el tema Liderazgo y Valores.

INSTRUCCIONES: Lea cada una de las competencias a evaluar, luego señale con una X el número que corresponda a cada competencia. Favor conteste las preguntas de la manera más sincera.

ESCALA DE VALORACIÓN	En desacuerdo.....1 Parcialmente de acuerdo.....2 Mayoritariamente de acuerdo.....3 Totalmente de acuerdo.....4
-----------------------------	--

Nº	COMPETENCIA DE EVALUACIÓN	1	2	3	4	TOTAL
1	Desarrolla contenidos significativos y trascendentes correspondientes a su disciplina, a fin de fortalecer el desempeño profesional.					
2	Aplica variedad de técnicas participativas e individuales para el desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje, propiciando un clima de confianza en el aula.					
3	Selecciona contenidos de aprendizaje que contribuyan al desarrollo de liderazgo, habilidades, valores y actitudes como base de la formación profesional.					

4	Utiliza recursos didácticos y tecnológicos pertinentes al tema desarrollado como documentos de apoyo, internet, organizadores gráficos, entre otros.					
5	Evalúa el desarrollo de competencias, aplicando fundamentalmente las técnicas de evaluación cualitativas y cuantitativas.					
	TOTAL					

**INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA TÉCNICA DE LA
“MESA REDONDA”**

ASIGNATURA: A escoger

PROFESOR: A escoger

PROBLEMA: Formación en Liderazgo y Valores

GRUPO DE ESTUDIANTES: Uniandes Tulcán

CURSO: Todos

FECHA: 02/04/2012

OBJETIVO: Ejercitar las competencias desarrolladas en la planificación y ejecución del problema de investigación y la interrelación con los compañeros de grupo y del curso.

INSTRUCCIONES: Lea cada una de las competencias a evaluar, luego señale con una X el número que corresponda a cada competencia. Favor conteste las preguntas de la manera más sincera.

ESCALA DE VALORACIÓN	La escala de valoración va desde: 01 a 4 para cada competencia (multiplicado por 5 ítems, da un total de 20/20)
-----------------------------	--

	APELLIDOS Y NOMBRES						
Nº	COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3	Fecha 4	Fecha 5	TOTAL
	COORDINADOR						
1	Precisión para presentar el problema y expositores						
2	Claridad en la explicación del objetivo.						
3	Sistematicidad para explicar la						

	metodología de trabajo						
4	Iniciativa para dirigir el foro.						
5	Creatividad para extraer y plantear conclusiones.						
	EXPOSITORES						
1	Denomina el contenido científico.						
2	Fluidez del lenguaje						
3	Plantea ejemplos relacionados con el contexto.						
4	Claridad en la exposición.						
5	Precisión en las respuestas durante el foro.						
	TOTAL						

7.4.4 Seguimiento de la Capacitación

Para hacer seguimiento a los eventos de capacitación que se realizó con todos los estudiantes pertenecientes a la Universidad Uniandes Tulcán, para saber cuánto de lo aprendido ponen en práctica se proponen, entre otras:

- a. Reunión semanal o quincenal con diferentes grupos participantes por 30 minutos para conversar sobre la manera como están aplicando los aprendizajes obtenidos en su convivir diario, compartir dificultades y hacer referencia al contenido visto en el evento de capacitación.
- b. Refuerzo conceptual a los participantes. Pasados dos meses, traer de nuevo al conferencista o facilitador o en su lugar a alguien que domine también el tema con el fin de tener por espacio de mínimo dos horas una

presentación que permita refrescar los conceptos y obtener nuevos conocimientos.

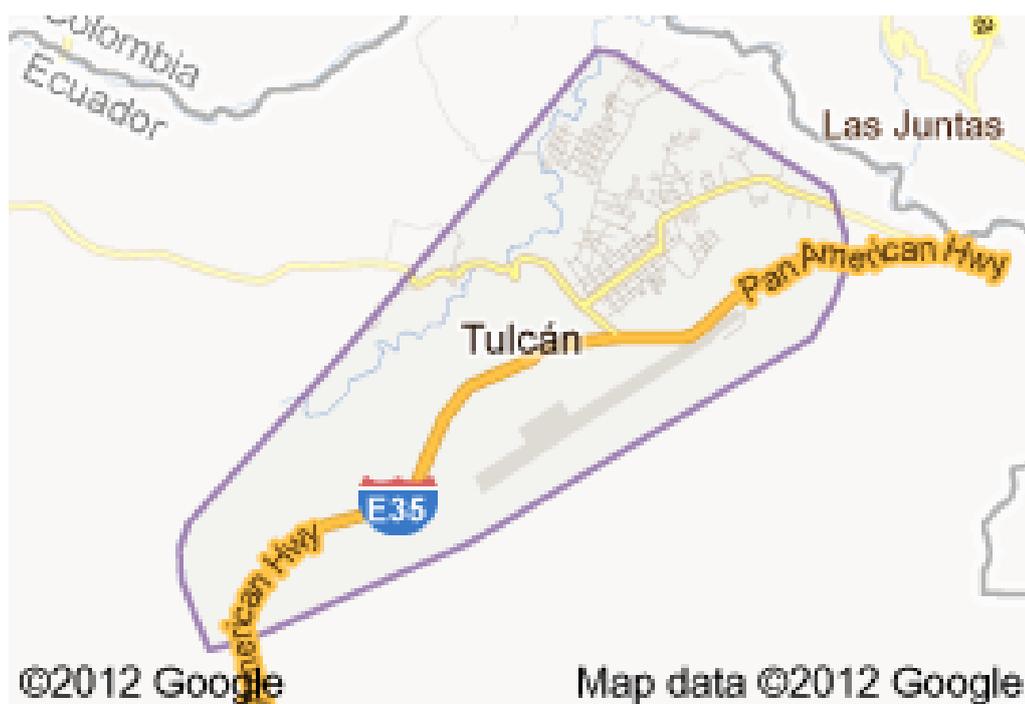
- c. Establecer un plan de acompañamiento con los docentes para revisar la manera como se está realizando la transferencia del aprendizaje a los estudiantes que participaron en el evento.
- d. Establecer, si lo amerita, un proceso de entrenamiento con algunos de los participantes con el fin de fortalecer algunas de las competencias identificadas como claves para el éxito de la capacitación que se realizó.
- e. Entrevistas ocasionales con los participantes. Se sugiere que el director de capacitación y/o el Director de la Universidad en Tulcán tengan semanal o quincenalmente una conversación informal y desestructurada sobre la forma como está impactando lo aprendido en el evento de capacitación en el aula.

7.5 Localización y Cobertura Espacial

Tulcán, capital de la provincia del Carchi se encuentra ubicada en los Andes Septentrionales del Ecuador en la frontera con Colombia, a 00° 44' de latitud norte y 77° 43' de longitud occidental, a una altura de 2.955 msnm, constituyéndose en la capital de provincia más alta del Ecuador, manteniendo un clima de frío andino. Tulcán también es la ciudad más septentrional del país, por ello es también conocida Centinela Norteña.

Tulcán cuenta con una población aproximada de 47.359 obtenidos del último censo poblacional del 2010.

FIGURA 5 – Mapa de la ciudad de Tulcán



Fuente: Estudio de campo
Elaboración: Lcda. Jenny Cuaspad

Tulcán cuenta con tres universidades de educación superior, la universidad Politécnica Estatal (UPEC), La Universidad Tecnológica América (UNITA) y la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES - Tulcán); esta última cuenta con dos edificios en los que funcionan las diferentes escuelas y están ubicadas en el parque central de la ciudad (Calle Olmedo y 10 de Agosto); además la ubicación favorece a todos quienes la conforman debido a que las vías de acceso son de primer orden los servicios básicos son de calidad y la cercanía a las entidades públicas y privada son de vital importancia por su cercanía.

7.5.1 Población Objetivo

El grupo de personas objeto de estudio y que conforman UNIANDES – Tulcán se lo detalla a continuación, en el siguiente cuadro.

TABLA N° 23 – Población Objetivo

GRUPO	N° DE PERSONAS	EDAD	SEXO		CARRERAS						
			F	M	CONTABILIDAD	ADMINISTRACIÓN	SISTEMAS	DERECHO	ENFERMERÍA	OPTATIVA	
DIRECTIVOS	1	35 años	0	1	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRATIVOS	12	Entre los 23 a 35 años	3	9	0	0	0	0	0	0	0
DOCENTES	51	Entre los 26 a 55 años	16	35	4	6	10	19	8	4	
ESTUDIANTES	587	Entre los 18 a 28 años	300	287	128	54	115	186	104	0	
TOTAL	651		319	332	132	60	125	205	112	4	

7.5.2 Sostenibilidad de la Propuesta

Para este punto se detalla a continuación la siguiente tabla:

TABLA N° 24 - Sostenibilidad de la Propuesta

HUMANOS	Se denomina recurso humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.	Tutores
		Directivos
		Personal Administ.
		Docentes
		Estudiantes
		Sociedad
TECNOLÓGICOS	Lo recursos tecnológicos sirven para	Computadores

	optimizar procesos, tiempos y hasta recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente.	Infocus Internet Teléfonos Fax Páginas web Software Pizarra Marcadores Borradores Cuadernos Hojas Esferos
FÍSICOS	Los recursos físicos son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.	Aulas Escritorios Bancas Sillas
ECONÓMICOS	Los recursos económicos son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso productivo de una organización.	Dinero Presupuestos Proyectos
ORGANIZACIONALES	Las organizaciones, para lograr sus objetivos, requieren una diversidad de recursos, estos son elementos o medios que, administrados correctamente, les permitirán un rendimiento organizacional	Normas Reglamentos Organigramas Funciones

	eficaz y eficiente.	Planeación
		Organización
		Dirección
		Control

7.5.3 Presupuesto

7.5.3.1 Presupuesto para el desarrollo de Talleres

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD
Pasajes terrestres	Psje.	10.00
Viáticos	h/día	20.00
Alquiler retroproyector	1	5.00
Alquiler computador	1	5.00
Fólder	74	18.50
Certificados	2	148.00
Esferos	74	18.50
Papel A4 75 gramos	1 resma	4.00
Refrigerios	592	592.00
Honorarios de expositor	2	500.00
	TOTAL PRESUPUESTO	1321.00

7.6 Cronograma

DIAGRAMA DE GANTT																									
TIEMPO		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
#	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Proyecto Formación de liderazgo y valores para los estudiantes de Uniandes Tulcán.	X	X	X																					
2	Justificar la realización del proyecto				X																				
3	Levantar una Ficha de Preparación de los Talleres					X	X																		
4	Determinación de instrumentos para evaluar en grupos							X																	
5	Determinación de instrumentos para evaluar trabajos en exposición								X																
6	Determinación de instrumentos para evaluar el desempeño docente									X															
7	Determinación de instrumentos para evaluar la técnica de la “Mesa Redonda”										X														
8	Localización y cobertura espacial											X		X											
9	Determinación de la Población objetivo														X										
10	Sostenibilidad de la propuesta														X	X									

8 BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Acosta, A. (2002). *Liderazgo un nuevo Enfoque*.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/lidnuevoenfo.htm>
- ✓ Aguilera, J. C., & Galv3ez, L. (2004). *La gesti3n Educativa desde la perspectiva Humanística*. Santiago: RIL.
- ✓ Berenstein, M. (2008). *Liderazgo Carismatico. Nuevos Emprendedores*.
- ✓ Chavarría, M. (2004). *Educaci3n en un mundo globalizado*. M3xico: Trillas.
- ✓ Cofr3, M. (2007). *Estrategias Metodol3gicas para la escuela de hoy*.
http://www.profesormolina.com.ar/padres/tda/est_escuela.htm.
- ✓ Correa, C. (2010). *Valores y Educaci3n*. Loja: Universidad T3cnica Particular de Loja.
- ✓ *Dimensi3n comunitaria y valores UNIANDES 1999*
- ✓ Dias, M. (2008). *Gesti3n Educativa*. [http:// www.johanatov.blospot.es](http://www.johanatov.blospot.es)
- ✓ Estatuto Universitario UNIANDES, 1999
- ✓ Ferreyro, J. (2004). *Estrategias Metodol3gicas para la acci3n Docente Universitaria*. <http://www.enduc.org.ar/comisfin/ponencia/104-04.doc>
- ✓ Galarza, E. (2007). *La Docencia Universitaria*.
http://www.slideshare.net/marcel_galarza/la-docencia-univerisitaria.
- ✓ García, A. (2001). *Extracto del libro Didáctica Universitaria*. La Muralla.
- ✓ González, J. (2006). *Estudio del clima escolar y la convivencia en los centros educativos*.
http://www.educantabria.es/informacion_institucional/publicaciones/estudio-del-clima-escolar-y-la-convivencia-en-los-centros-educativos-de-cantabria-2006
- ✓ Guill3n, M. (2006). *3tica en las Organizaciones, construyendo confianza*. Madrid: Pearson Educaci3n.
- ✓ Landufi, H. (2008). *Liderazgo ISO 9001*.
http://www.buscaportal.com/articulos/iso_90001_liderazgo.htm.

- ✓ Martínez, P. (2007). *Administración y Liderazgo*
[.http://www.administraciónyliderazgo.blogspot.com/liderazgo-transaccional_vs_liderazgo-transformacional.html](http://www.administraciónyliderazgo.blogspot.com/liderazgo-transaccional-vs_liderazgo-transformacional.html).
- ✓ Rodríguez, A. (2008). *Valores y Virtudes*.
<http://www.slideshare.net/amisoda/valores-y-virtudes-1068345>
- ✓ Salvador, C. (2008). *Un Proyecto Educativo renovado y explícito*.
<http://www.lafactoriaweb.com/articulos/carrasc3.htm>
- ✓ Sangrona, J. (2008). *Liderazgo y Organización*.
<http://www.educacioninicial.com/EI/contenidos/00/1850/1897.ASP>

APÉNDICE

APÉNDICES N°1

Enfoques del Liderazgo Transformacional y Transaccional

Transaccional	Refuerzo Contingente	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos
	Dirección por excepción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas: ✓ Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones. ✓ Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.
Transformacional	Laissez-faire	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se los solicita.
	Carismático	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Consideración individualizada	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	Estimulación intelectual	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.
	Liderazgo inspiracional	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lcda. Jenny Cuaspu

APÉNDICE Nº2:

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES
POA 2011

Proyecto Estratégico	NOMBRE DEL PROYECTO	SUBPROYECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA / ACTIVIDADES	CRONOGRAMA												COSTO APROXIMADO	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLES INVOLUCRADOS		METAS	EVIDENCIA MINIMA
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			PROP.	AUTOF.		
1	Actualización Curricular	1.1 Perfiles Profesionales	Rediseñar los perfiles profesionales de las Carreras para mejorar la formación profesional			X	X											Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera	Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera, Estudiantes y Egresados	Perfil Aprobado incluyendo el 100% de los parámetros exigidos	1. Estudio de Demanda 2. Requerimientos socio productivos 3. Estudio ocupacional y laboral de estudiantes, graduados y empleados 4. Perfil Aprobado	
		Perfiles Ocupacionales	Rediseñar los perfiles ocupacionales para desarrollar competencias de la Carreras			X	X												Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera	Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera, Estudiantes y Egresados		Perfil Aprobado incluyendo el 100% de los parámetros exigidos

Resultados de Aprendizaje por Competencias		Talleres de elaboración de Instrumentos de evaluación de resultados de aprendizaje	X	X												Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera	Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera, Estudiantes y Egresados	El plan curricular relaciona las materias y actividades del currículo con los resultados de aprendizaje a ser desarrollados durante la formación del estudiante al menos en el 70%	1. Portafolio 2. Inventario de Proyectos integradores 3. Resultados de Aprendizaje	
1.2 Rediseño de Mallas Curriculares	Actualizar las mallas curriculares por créditos, competencias y resultados para fortalecer el nivel de formación profesional	Talleres de mallas curriculares en relación con universidades nacionales y extranjeras y con los resultados de aprendizaje				X	X	X	X	X	X	X	X	X			Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera	Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera, Estudiantes y Egresados	Las mallas curriculares garantiza en el 80% que al término de sus estudios	
1.3 Actualización de sílabos	Actualizar sílabos para un aprendizaje significativo	Desarrollar talleres de producción de sílabos					X	X	X	X	X	X	X	X			Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera	Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera, Estudiantes y Egresados	El 70% de las asignaturas cuenta con sus sílabos	1. Mallas, sílabos y rúbricas aprobadas 2. Disponibilidad de docentes y estudiantes en otras instituciones de educación superior
1.4 Rúbricas de evaluación de Aprendizaje	Rediseñar rúbricas de evaluación de aprendizajes para mejorar los procesos de evaluación	Talleres de estudio y diseño de rúbricas para mejorar la evaluación de los aprendizajes				X	X	X	X	X	X	X	X	X			Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera	Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera, Estudiantes y Egresados	Al menos el 70% de las rúbricas están elaborados	
1.5 Programa de Tutorías	Diseñar un proceso de tutorías en función de las actividades complementarias para el acompañamiento	Distribución de trabajo Ejecución del programa de tutoría	X	X	X	X	X	X	X								Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera	Vicecancillería Académica, Decanos, Directores de Carrera, Estudiantes y Egresados	Implementación del sistema de tutorías por áreas acorde a las mallas curriculares	1. Programa de tutorías 2. Planificación de las tutorías 3. Estadísticas de asistencia de docentes y estudiantes 4. Resultados de aprendizajes 5. Informes

APÉNDICE Nº 3:

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

📌 Función Gestión y administración.

POLITICAS		OBJETIVOS ESTRATEGICOS		ESTRATEGIAS		PROYECTOS ESTRATEGICOS	
<u>CÓDIGO</u> P1.1.	Institucionalización de la cultura de la autoevaluación institucional y una nueva concepción de la Gestión del Talento Humano y su desempeño, basado en una administración participativa, con alto sentido de pertenencia, laboriosidad y respeto al carácter confidencial de la información, que garantice una productividad orientada a la calidad del servicio.	<u>CÓDIGO</u> OE.1.	Orientar a la Universidad hacia niveles superiores de calidad en la estructura organizacional y funcional para una administración y gestión, en correspondencia con las nuevas demandas sociales y principios democráticos, basados en los principios de autoevaluación permanente y apoyada en herramientas de gestión automatizada.	<u>CÓDIGO</u> E1.1.	Gestión del talento humano sustentada en principios de pertinencia, identidad, promoción y motivación, en pro del bienestar colectivo apoyada en el respeto y normatividad así como en un adecuado desempeño por funciones a través de procesos y perfiles por competencias.	<u>CÓDIGO</u> PE1.1.	Planificación. Estructura Organizacional
						PE1.2.	Reglamentación
						PE1.3.	Carrera docente y administrativa
						PE1.4.	Infraestructura y equipamiento.
						PE1.5.	Comunicación

<p>P1.2.</p>	<p>Racionalización y optimización de los recursos financieros provenientes de la autogestión revertida en el desarrollo integral de la universidad, en función de dar respuesta a su encargo social, mediante un seguimiento evaluación, y rendición de cuentas a la sociedad.</p> <p>Compromiso institucional con la calidad de los servicios de Bienestar Universitario a partir de la democratización, orientada a la factibilidad de acceso y pertinencia.</p>			<p>E 1.2.</p>	<p>Gestión del recurso físico orientada al crecimiento institucional, con una planificación acorde a las necesidades de la comunidad universitaria, impulsando el mantenimiento, modernización e infraestructura acorde a los requerimientos de la comunidad y la universidad.</p> <p>Gestión de recursos financieros apoyada en la equidad, transparencia en concordancia con el Plan de Desarrollo Institucional y los diferentes planes operativos, buscando nuevas fuentes de ingreso y distribuyendo los recursos de acuerdo con los indicadores.</p>	<p>PE1.6.</p> <p>PE1.7.</p> <p>PE1.8.</p> <p>PE1.9.</p>	<p>Institucional.</p> <p>Bienestar Universitario.</p> <p>Evaluación de la carrera de medicina.</p> <p>Evaluación de Postgrados.</p>
---------------------	--	--	--	----------------------	--	---	---

📌 Función Docencia

POLITICAS		OBJETIVOS ESTRATEGICOS		ESTRATEGIAS		PROYECTOS ESTRATEGICOS	
<u>CÓDIGO</u> P2.1.	<p>Apertura al cambio universitario, mediante el involucramiento de la gestión productiva como parte esencial de la formación profesional, con la participación de docentes y estudiantes como agentes emprendedores del desarrollo económico y líderes de proyectos integradores, que propongan soluciones a los problemas de objeto de la producción y desarrollen competencias en las dimensiones personal, ciudadana y profesional, para satisfacer las necesidades sociales, culturales y del mercado de trabajo.</p> <p>Brinda las facilidades necesarias para el intercambio docente y estudiantil, nacional e internacional.</p> <p>Se garantiza una atención pedagógica eficiente, para mantener altos niveles de</p>	<u>CÓDIGO</u> OE2.1.	<p>Disponer de una comunidad docente estable, académicamente preparada, con obligaciones, derechos reconocidos y con la dedicación necesaria para garantizar una docencia de calidad.</p>	<u>CÓDIGO</u> E2.1.	<p>Capacitación en Gestión Docente y de la especialidad sustentada en el modelo educativo y pedagógico y su marco filosófico en todas las carreras.</p>	<u>CÓDIGO</u> PE2.1.	<p>Actualización curricular.</p>
						PE2.2.	<p>Sistema de evaluación del desempeño docente.</p>
						PE2.3.	
						PE2.4.	<p>Sistema de Nivelación y Admisión.</p>
							<p>Participación de docentes y</p>

<p>P2.2.</p>	<p>permanencia mediante una distribución adecuada, conforme a la infraestructura física.</p> <p>Se determina que las carreras tengan carácter investigativo, que garantice la ejecución y defensa del trabajo de grado para eliminar la distancia entre el egresado y el graduado.</p> <p>Se establece la coordinación sistemática entre Dirección de Investigaciones y Vicecancillería Académica orientada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de perfiles; - Asignación de Tutores; - Tutorías; y la, - Integración de los trabajos de grado a los programas de investigación. <p>Fomentar la correspondencia del egreso con la titulación.</p>											<p>estudiantes en los procesos de investigación y vinculación.</p>
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

 Función Investigación

POLITICAS		OBJETIVOS ESTRATEGICOS		ESTRATEGIAS		PROYECTOS ESTRATEGICOS	
<u>CÓDIGO</u>		<u>CÓDIGO</u>		<u>CÓDIGO</u>		<u>CÓDIGO</u>	
P3.1.	Orientación de los esfuerzos institucionales de manera sinérgica, sistemática y participativa hacia los procesos investigativos de la ciencia y la tecnología, afines a las carreras de pregrado y postgrado de la UNIANDES, en todas las modalidades, en forma coherente con la misión institucional, los requerimientos de la región, país y los planes nacionales de ciencia y tecnología.	OE.3.1.	Desarrollar la cultura investigativa.	E3.1.	Incremento de la participación de la comunidad universitaria en la generación de los programas y proyectos del Plan de Investigaciones para el período 2010 – 2014 y su concreción en obras científicas y tecnológicas, que generen un impacto socioeconómico y axiológico, en la aplicación de sus propuestas en el entorno de influencia de UNIANDES a nivel de país.	PE.3.1.	Cultura Investigativa.
P3.2.	Fomento de la educación y la práctica de principios y valores humanos, mediante la pertinencia y eficiencia de los procesos y resultados de la investigación científica y tecnológica y su impacto en el desarrollo sostenible del entorno y la contribución a la solución de problemas, con la participación de grupos de investigadores docentes y estudiantes, que dediquen carga de trabajo a					PE.3.2.	Proyectos Integradores.

P3.3	<p>la investigación.</p> <p>Desarrollo permanente de la cultura de investigación mediante programas de capacitación, pasantías, intercambio e incentivos para el fomento de la vinculación de docentes a la investigación, de relaciones con organismos de desarrollo local y nacional, así como el establecimiento de convenios con centros de investigación nacionales y del extranjero.</p> <p>La Dirección de Investigaciones aplica procedimientos de rescate con aquellos egresados que han demorado la continuidad de los trámites para la elaboración y defensa de los trabajos de grado.</p>						
-------------	---	--	--	--	--	--	--

📌 Función Vinculación con la Colectividad

POLITICAS		OBJETIVOS ESTRATEGICOS		ESTRATEGIAS		PROYECTOS ESTRATEGICOS	
<u>DIGO</u>		<u>CÓDIGO</u>		<u>CÓDIGO</u>		<u>CÓDIGO</u>	
P4.1.	Desarrollo de Programas de Vinculación con la Colectividad por carrera y extensiones.	OE4.1.	Fortalecer los procesos de vinculación con la colectividad	E4.1.	Ejecución del Plan mediante una gestión de calidad, de la Comisión de Vinculación con la Colectividad.	PE.4.1.	Desarrollo de programas de difusión cultural.
P4.2.							
P4.3.		OE4.2.	Implementar un sistema informático de seguimiento de egresados.	E4.2.	Vinculación permanente con los sectores sociales y productivos.	PE.4.2.	Seguimiento de egresados.
P4.4.							
P4.5.							
	Coordinación e integración, con los sectores productivos y sociales permitiendo el uso racional de los recursos e infraestructura.					PE.4.3.	Convenios interinstitucionales.
	Interacción, entre la docencia, investigación y la sociedad.					PE.4.4.	Participación de docentes y estudiantes en la vinculación con la colectividad.
	Fortalecimiento de las relaciones de vinculación mediante contacto permanente con los sectores productivos y sociales mediante seguimiento y control de actividades.						

APÉNDICE Nº 4

ENTREVISTA A PADRES DE FAMILIA



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Estimado Padre de Familia

Objetivo de la Entrevista.- Recopilar información referente a como usted percibe el desempeño en la Gestión de Liderazgo y Valores en la universidad.

Nombre del Entrevistado:

Cargo:

Entrevistador:

Día previsto:

Hora solicitada:

Tiempo estimado: 10 minutos

PREGUNTAS:

1. ¿Por qué eligió usted esta universidad y no otras que están en la ciudad?
2. ¿Está usted de acuerdo con los costos que cancela por semestre?
3. ¿El costo que usted paga justifica la calidad de servicio que recibe su hijo?
4. ¿La calidad de educación que brinda la Institución está acorde a las exigencias del mercado laboral actual?
5. ¿La formación académica que recibe sus hijos en las diferentes áreas contribuyen a la formación integral de los mismos?

6. ¿Usted ha notado algún cambio de sus hijos desde el ingreso a la universidad hasta la actualidad en cuanto a Liderazgo y toma de decisiones?
7. ¿Usted ha notado el fortalecimiento de valores impartidos en su hogar a sus hijos desde el ingreso a la universidad?
8. ¿Cómo percibe usted la aceptación en la sociedad de los profesionales que forma la universidad a la comunidad?
9. ¿Cómo evalúa usted la calidad de docentes que tiene la universidad?

¡Gracias por su colaboración!

APÉNDICE Nº 5

FICHA DE OBSERVACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Estimado.....

El presente ficha de observación tiene como objetivo recoger información sobre Gestión de Liderazgo y Valores en la universidad, que se genera dentro de su Universidad; por tal motivo le agradecemos no se incomode con nuestra presencia en su lugar de trabajo. La información que se observe será de absoluta reserva.

DATOS INFORMATIVOS:

FECHA:.....

ÁREA:.....

CARRERA:.....

FUNCIÓN:		SECCIÓN:				
NÚMERO	INDICADOR	ESCALA				
		0	1	2	3	4
1						
2						
3						
4						
COMENTARIO:						
SUGERENCIAS:						



UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES

"La Universidad de las alturas"

AMBATO - ECUADOR

APÉNDICE N° 8

ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tulcán, 04 de Enero del 2012

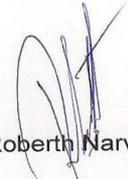
Yo Jenny Rocío Cuaspud Arciniegas con cédula # 1713181210, me comprometo a realizar mi trabajo de investigación para la realización de la Tesis de Grado de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Regional Autónoma De los Andes UNIANDES – TULCÁN respetando el sigilo que se me exige.

Por otro lado UNIANDES – TULCÁN, se compromete a brindar todas las facilidades que fuesen necesarias para la realización de dicha investigación, tomando en cuenta que es la primera en beneficiarse de la misma.

Para constancia firman:


Lcda. Jenny Cuaspud

ESTUDIANTE


Ing. Roberth Narváez MBA

DIR. CONTABILIDAD Y AUDITORÍA