



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE
LOJA
La Universidad Católica de Loja



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR
Sede Ibarra

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión, liderazgo y valores educativos en la Universidad Iberoamericana del Ecuador (Unib.e) de la ciudad de Quito, durante el año- lectivo 2011-2012”

Tesis de grado

Autora:

Albán Vinueza, Andrea Patricia

Directora de Tesis:

Sánchez Burneo, Verónica Patricia, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Quito, julio de 2012

Msc.

Verónica Patricia Sánchez Burneo

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el (la) estudiante: Andrea Patricia Albán Vinuesa, de la Tesis GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EDUCATIVOS EN LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR (UNIB.E) DE LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL AÑO- LECTIVO 2011-2012, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

.....

Msc. Verónica Sánchez

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Andrea Patricia Albán Vinueza, declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Quito, julio de 2012

Andrea Patricia Albán Vinueza

1716186711

AUTORÍA:

Yo, Andrea Patricia Albán Vinueza, como autor (a) del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Andrea Patricia Albán Vinueza

CI. 1716186711

DEDICATORIA

Dedicada a todas las personas, amigos y familiares quienes fueron partícipes de este triunfo, y a las futuras generaciones a quienes la presente investigación les servirá de impulso y motivación para el logro de sus objetivos.

Andrea Patricia Albán Vinueza

AGRADECIMIENTO

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa” *Mahatma Gandhi*

Agradezco fundamentalmente a Dios, por permitirme culminar un arduo camino de constante preparación en mi carrera y que mi hija *Joy* pueda ser partícipe de este logro que ha significado la lucha continua en contra de obstáculos y demás situaciones adversas que se han presentado día a día.

Agradezco a mis padres y hermana quienes han sido un pilar fundamental y con sus sabios consejos han inculcado en mí perseverancia y vocación.

Agradezco también a mi esposo quién estuvo conmigo continuamente durante las largas horas de trabajo siempre alentándome a llegar a la meta.

Finalmente agradezco a la Universidad Iberoamericana por su apoyo constante, y a la Universidad “Técnica Particular de Loja por significar un nuevo reto en mi vida, a mis compañeros de estudio, de trabajo, familiares, amigos, todos.

Andy

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 16 de junio de 2011

Doctora

Nohemy Oleas.

RECTORA DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR

Presente.

Yo, Andrea Patricia Albán Vinueza, docente del Instituto de Idiomas de la Universidad Iberoamericana del Ecuador, le solicito de manera muy especial me autorice desarrollar el Proyecto de Tesis que lleva como título: "Gestión, Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador" para la obtención del Título de Cuarto Nivel: "Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo".

Segura de ser atendida favorablemente, me despido expresándole mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Lic. Andrea Albán
C. I. 1716186711

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. La gestión educativa	3
2.1.1. Concepto	3
2.1.2. Importancia	4
2.1.3. Tipos de Gestión	6
2.2. Liderazgo Educativo	19
2.2.1. Concepto	19
2.2.2. Tipos	20
2.2.3. Características	20
2.3. Diferencias entre directivo y líder	27
2.4. Los valores y la educación	31

3. METODOLOGÍA	34
3.1 Participantes	34
3.1.1 Personal directivo por sexo y edad.	35
3.1.2 Personal docentes por sexo y edad.	37
3.1.3 Personal administrativo y de servicios.	39
3.1.4 Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad	40
3.2 Materiales e Instrumentos	41
3.3 Método y procedimiento	42
4. RESULTADOS	43
4.1. DIAGNÓSTICO	43
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	43
4.1.1.1. El manual de organización.	43
4.1.1.2. El código de Ética.	46
4.1.1.3. El plan estratégico.	47
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	49
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	50
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	51
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	53
4.1.2.1. Misión y visión.	53
4.1.2.2. El Organigrama.	54
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	55
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.	56
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	57
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	57
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.	57

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	57
4.1.3. Análisis FODA	58
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	58
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	59
4.1.3.3. Matriz FODA	60
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	61
4.2.1. De los directivos	61
4.2.2. De los Profesores	67
4.2.3. De los estudiantes	69
4.2.4. De la entrevista a Directivos	70
4.2.5. Matriz de problemáticas	72
5. DISCUSIÓN	73
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	78
7. PROPUESTA DE MEJORA	80
8. BIBLIOGRAFÍA	89
9. ANEXOS	93

RESUMEN

El proyecto se desarrolló en la Universidad Iberoamericana del Ecuador, ubicada en Quito en las Avenidas Colón y 9 de Octubre, durante el Año Lectivo 2011-2012; para conocer cómo se desarrollan las competencias de gestión, liderazgo y valores en el establecimiento.

Las muestras seleccionadas para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos fueron de: directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.

La investigación es de tipo descriptiva pues permitió el análisis y la interpretación de datos sujeto a una serie de actividades que coadyuvaron al desarrollo del proyecto.

Los resultados obtenidos muestran que la institución no cuenta con un instrumento de gestión que permita establecer normas, principios y reglas de ética y valores diseñadas para la comunidad educativa.

Por lo que se plantea una propuesta de mejora enfocada en la Creación de un Código de Ética para autoridades, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes de la Escuela de Gastronomía de la Universidad Iberoamericana del Ecuador, integrando conocimientos y valores para que el docente figure en el desarrollo moral y espiritual de sus estudiantes.

1. INTRODUCCIÓN

La historia de la Universidad inicia hace algunos años con la creación del Instituto Superior Benvenuto Cellini, el cual contaba con un plan de oferta académica enfocado al nivel técnico en donde sus estudiantes se vinculaban con empresas o trabajos productivos, aplicando de este modo las técnicas y conocimientos aprendidos. Este es considerado el primer paso de la creación de la Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e

La mayoría de establecimientos educativos buscaban desarrollarse académicamente y fortalecerse como instituciones de élite para contribuir con un gran cambio a la sociedad y los valores eran una parte fundamental que coadyuvaba a este desarrollo, sin embargo al pasar del tiempo han quedado sin la fuerza que en un inicio representaban. Hoy por hoy se busca afianzar y coordinar todas las piezas que forman el sistema educativo; varias investigaciones se realizan en cuanto a este tema incluso el mismo gobierno intenta recuperar valores a través de campañas publicitarias, pero esto va más allá ya que cada establecimiento enfoca sus problemas en forma diferente y en eso consiste la labor de la presente investigación: determinar y proponer soluciones a los mismos.

Es así que en base a investigaciones, antecedentes y aspectos en general se determina que en la Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e se busca la excelencia académica existen ciertos parámetros relacionados con liderazgo, gestión y valores que deben pulirse y reestructurarse para que en conjunto con la enseñanza propiamente dicha se dirijan a la formación de estudiantes en los dos ámbitos.

Los beneficiarios de este proyecto constituyen todos los actores educativos del establecimiento como son: autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad en general. Así también los docentes que desarrollan este proyecto son quienes más se benefician al realizar un diagnóstico de la institución y conocer la situación actual que permita promover la calidad educativa.

En cuanto a lo que se refiere a factibilidad, este proyecto tiene todo el apoyo ya que quienes conformamos la institución luchamos por transmitir conocimientos y sobretodo valores a nuestros estudiantes y principalmente lograr que estos inicien y permanezcan

en el establecimiento. También contamos con un soporte amplio en lo que se refiere al uso de información virtual y física a fin de ampliar nuestro conocimiento sobre el tema y relacionar los datos obtenidos con otros establecimientos para ofrecer una investigación real y de gran ayuda social.

Es así que nuestro principal objetivo es el de conocer el desarrollo de la gestión, liderazgo y valores educativos en la Universidad Iberoamericana Unib.e a fin de mejorar la calidad educativa de la misma a través de soluciones que nos beneficien a todos.

Sin embargo hemos planteado objetivos específicos en nuestro lineamiento por aportar a la educación como son:

Instaurar la práctica continua de valores en todos los actores educativos de la institución.

Identificar a través del FODA las amenazas y debilidades del establecimiento en liderazgo, gestión y valores para conocer la realidad del mismo y proponer alternativas de solución.

Motivar a la comunidad educativa a participar y colaborar en el desarrollo de la investigación.

Cabe tomar en cuenta que en la institución no existen antecedentes de investigaciones anteriores referentes al tema y que los resultados permitirán que las nuevas generaciones aporten a la sociedad con conocimientos y valores.

Es así que hago una invitación para que a través de esta tesis tengan una visión amplia de lo que constituye la Universidad Iberoamericana del Ecuador y de los cambios que se plantea a fin de desarrollarse en el campo educativo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA GESTIÓN

2.1.1 Conceptos:

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. (definición. de/gestión, 2008)

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Por su parte la pedagogía siempre se ha nutrido de las aportaciones de la administración, entendida como Administración Educativa. A partir de los años noventa, con la revolución tecnológica y las transformaciones económicas, políticas y sociales, se empieza a utilizar la palabra gestión educativa, aunque desde 1979 Sánchez Horcajo ya utilizaba el concepto de "gestión participativa en la enseñanza", como una intervención democrática y sus principales acciones estaban inspiradas en la escuela clásica de Fayol, teórico francés de la administración, quien propone que para alcanzar los objetivos es necesario: prever, organizar, dirigir, coordinar, presupuestar, supervisar, evaluar y controlar todos sus procesos.

En México, Ezpeleta y Furlán (1992) utilizan el término gestión pedagógica como la participación colectiva de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma.

Es de suma importancia resaltar que en base a los datos proporcionados y la evolución actual de la sociedad y la educación, no solo han cambiado los términos referentes al significado final de gestión educativa; los cambios han sido de fondo y de forma puesto que el proceso parte de una visión administrativa y centralizadora del sistema educativo

a una visión más integradora y dirigida al desarrollo de cada una de las etapas especificadas en la gestión educativa.

Actualmente, el concepto de administración educativa tiende a sustituirse por el de gestión educativa, entendiéndose como la organización, dirección, coordinación, elaboración del presupuesto, supervisión, evaluación y control de recursos, para garantizar una educación con calidad; en donde se involucran procesos teóricos y prácticos integrados -horizontal y verticalmente- para resolver problemas y necesidades educativas de la sociedad. (Gil, 2008)

Gestionar hace referencia a participar como agente cambiante del entorno de enseñanza-aprendizaje e involucrarse en el logro de sus objetivos. Está relacionada con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías, aspectos que han generado diversas opiniones de acuerdo a cada programación institucional. Esta palabra no solo refleja el hecho de sentarse en un escritorio y dar órdenes, refleja el hecho de ser partícipe en la toma de decisiones y coadyuvar al mejoramiento de la institución y como su nombre lo dice gestionar para obtener las herramientas necesarias que faciliten el proceso de desarrollo educativo.

En base a todos los aspectos señalados podemos concluir que la gestión educativa se encarga de comprometer a todos los actores institucionales en la toma de decisiones; las cuales deben ser unificadas considerando los aspectos positivos y negativos y las prioridades del establecimiento para definir acciones a futuro.

2.1.2 Importancia:

Según Álvarez y Granados (2000) “la adopción de maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos, es sin duda, el rasgo central de la gestión.

Los cambios científico-tecnológicos de nuestras sociedades, ligados a las transformaciones políticas y culturales de la época, se constituyen en presiones al sistema educativo para que sus escuelas den respuesta, en forma y contenido, a estos requerimientos y demandas.

Tales requerimientos van desde ofrecer una enseñanza efectiva con estructuras curriculares flexibles, hasta la incorporación de sistemas de información confiables con esquemas de evaluación oportuna”.

Estos autores dejan en claro que la evolución de la sociedad merece un cambio de actitud en la comunidad educativa, se necesita gente preparada intelectualmente así como experta en liderazgo y gestión, esto significa tomar las riendas de una institución siendo capaz de optimizar los recursos y mejorar la calidad de la educación.

La gestión escolar o educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.

Entre los elementos de la Escuela, el que más se ha enfatizado es el relativo a las autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo (Álvarez y Granados, 2000).

Ahora bien, es importante señalar que bajo esta acepción la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, como se ha dicho, pero es un concepto que implica además, una visión integral de lo escolar en muy diversos ámbitos. Una correcta gestión educativa debe:

1. Garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos.
2. Modernizar los equipos, automatizar los procesos y capacitar al personal correspondiente.
3. Conducir a la simplificación, agilización y buen trato en los procedimientos, trámites,

pagos, inscripciones, registros, adquisiciones, etcétera, como asuntos que también constituyen la experiencia escolar y formativa.

Asimismo, una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y alumnos: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes.

Este óptimo ambiente escolar, si bien no garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sí contribuye en su materialización como cultura escolar.

Las escuelas deben rediseñar sus propósitos educativos con la finalidad de reducir sus pérdidas. Su modelo de organización debe instrumentar políticas que prevean, remedien, canalicen y resuelvan la problemática de los alumnos (reprobación, deserción, repetición, bajo aprovechamiento, indisciplina, desorientación, etc.) y de los profesores (deficiente dominio disciplinario, manejo didáctico inapropiado, contratación por horas, insuficientes estímulos, inestabilidad laboral, etc.). (Terán, 2009)

Como se puede apreciar la importancia de la Gestión Educativa está ligada a mejorar el sistema educativo haciendo partícipes a todos quienes lo conforman y realizando una actividad de dirección integradora. La gestión es un proceso de cambio interno que permite la competitividad con otras instituciones en cuanto al manejo de las mismas. La gestión es importante porque es el eje del sistema educativo; se constituye en los cimientos de una educación de calidad, la cual abarca el tomar consideración a aspectos que antes se creían no importantes. A través de la gestión se resuelven situaciones en corto plazo y con la atención que se merecen, no se deja pasar el tiempo y se está en constante innovación y preparación, existe un sólido compromiso que involucra cada vez más a toda la comunidad educativa, lo que causa solidez y fortaleza en el establecimiento

2.1.3 Tipos de gestión:

Los tipos de gestión según Waissbluth, 1990 a los que se va a hacer referencia en la presente investigación son:

- Gestión Tecnológica

- Gestión Social
- Gestión de Proyecto
- Gestión de Conocimiento
- Gestión Ambiental
- Gestión Estratégica
- Gestión Administrativa
- Gestión Financiera
- Gestión Gerencial
- Gestión Pública
- Gestión Educativa

Gestión Tecnológica:

La Gestión Tecnológica es conocimiento y es una práctica. Es un sistema de conocimientos y prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. Algunos conciben este sistema como "una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios" (Kanz and Lam, 1996). Mientras otros, como el National Research Council (NRC) de Estados Unidos, lo considera integrado por los conocimientos de "ingeniería, ciencias y disciplinas del área de gestión, para planear, desarrollar e implementar capacidades tecnológicas en el diseño y el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de una organización" (Khalil, 1998). Es un sistema de conocimientos o región de conocimientos, en los términos que plantea Mario Díaz (1995) la organización del conocimiento; constituido por conceptos y proposiciones sobre relaciones entre estos conceptos, modelos y teorías sobre los procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones relacionados con las tecnologías, en organizaciones, empresas, países y regiones. (Waissbluth 1990)

Este aspecto es muy importante y está totalmente relacionado con la gestión educativa, puesto que con el apareamiento de las Tics en los sistemas educativos, la gestión se torna sumamente práctica, lo cual exige a los encargados de las instituciones estar a la

par con los avances tecnológicos que brinda la sociedad; así como capacitar a todos sus miembros para que exista un verdadero alcance de excelencia educativa.

A continuación tenemos otras definiciones, que nos permiten aclarar lo que significa Gestión Tecnológica:

- Según las publicaciones del CINDA, 1990: "Proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología". Ello nos muestra varias cosas: un proceso multidisciplinario no sólo en el ámbito de empresa sino de país y que concibe la tecnología como un concepto estratégico. La empresa debe definir si crea la tecnología o la adquiere y adapta.
- Al ser multi e interdisciplinaria, la gestión tecnológica no puede ser objeto propio de ninguna profesión o disciplina. Zoltan Szabo, 1995 nos lo advierte claramente: "Es un proceso que se ocupa de las interfaces entre la ciencia, la ingeniería, la economía y la gerencia de instituciones".
- La gestión tecnológica promueve la organización y la ejecución de tareas en relación estrecha con los agentes (investigadores, ingenieros, científicos, tecnólogos): "Pero no es en sí, ni contiene en sí la realización misma de la investigación, la innovación o el control de calidad" enfatiza este experto internacional.
- En el glosario de términos del BID-SECAB-CINDA, 1990 encontramos una confirmación a ese concepto gerencial: "La gestión tecnológica es la disciplina en la que se mezclan conocimientos de ingeniería, ciencias y administración con el fin de realizar la planeación, el desarrollo y la implantación de soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y técnicos de una organización".

Claramente podemos asociar el concepto general de gestión con las diferentes ramas en las que es partícipe, es así que la Gestión Tecnológica cumple diferentes tareas como las de control, planeación, supervisión de recursos, investigación de innovaciones tecnológicas y su aplicación en la sociedad, etc.

Gestión Social:

La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos.

De acuerdo al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), la gestión social es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

El proceso requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones.

De esta forma, la gestión social se constituye como un canal mediante el cual la comunidad actúa con espíritu emprendedor para promover un cambio social. Para su éxito, es necesario reforzar los lazos comunitarios y trabajar por la recuperación de la identidad cultural y de los valores colectivos de la sociedad en cuestión. (definición. de/gestión social, 2008)

La gestión social se encarga de las relaciones entre los actores educativos del establecimiento; si este detalle no existe pues simplemente nada de lo que se realice dentro de la institución tomará la forma que se espera. La gestión social coadyuva al buen entendimiento y al logro entre los miembros y los logros deseados.

De acuerdo a Nieves, 2011: “La gestión es una acción social, por lo tanto es entendida como el canal por medio del cual se desarrolla en las personas y en la comunidad un espíritu emprendedor para generar un cambio social, para responder a la búsqueda de la superación de la pobreza, e igualmente para que se adquieran destrezas para

abordar un entorno de turbulencia cuyos componentes políticos, económicos, socio-culturales, ambientales y tecnológicos no favorecen los procesos de desarrollo sociales; de ahí, que se requiere afianzar los lazos comunitarios, recuperar los valores colectivos y recuperar la identidad cultural, así mismo, implica la convergencia de intereses y necesidades comunes, finalidades humanas concertadas.

El reto es desarrollar la capacidad de gestión para responder a la complejidad que atraviesan los niveles de interrelación e interacción de los actores, sectores, poderes y voluntades que realcen la importancia de las dinámicas que viven las comunidades quienes son las que generan el desarrollo de todo tipo.

Gestionar en la sociedad involucra a cada uno quienes somos parte de ella, el fin es común y por lo tanto debemos direccionar el timón a la misma dirección, no solo pensando en la forma en la que se debe exigir derechos, cambios y evoluciones; si no en la forma en la que se debe realizar las acciones necesarias para obtener lo que pedimos.

Gestión de Proyecto:

La Gestión de Proyectos se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad.

En resumen, la gestión de proyectos suma áreas tan distintas como la incorporación del proyecto, la gestión de costes, la gestión de calidad, la gestión del tiempo, la gestión de recursos humanos o la gestión de la comunicación (entre los miembros y el exterior). Así, la gestión de proyectos forma un ciclo dinámico que transcurre del planteamiento a la ejecución y control. (Nuñez, 2008)

Los proyectos son ejecutados en diferentes áreas; más aun en educación que constantemente está variando y necesita ser reestructurada continuamente. Es así que la gestión de proyectos proporciona conocer el estado real de la institución educativa para realizar los cambios necesarios a su tiempo y permite establecer juicios de valor para desarrollar propuestas de mejora.

Gestión de Conocimiento:

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

En este momento deberíamos plantearnos cuál es la diferencia entre dato, información y conocimiento. Una primera aproximación podría ser la siguiente: los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones,...), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia)

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en

conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual. (Maroto, 1999)

Los actores educativos son quienes dan vida a la institución, cada proyecto y cada cambio institucional se realiza a través del recurso humano y sus conocimientos, este aspecto es muy importante considerar ya que las ideas no se plasman solas detrás siempre existe alguien que está dando vida a nuevas tendencias educativas.

Gestión Ambiental:

Se denomina gestión ambiental o gestión del medio ambiente al conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

La gestión ambiental responde al "cómo hay que hacer" para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente. Abarca un concepto integrador superior al del manejo ambiental: de esta forma no sólo están las acciones a ejecutarse por la parte operativa, sino también las directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación. (definición.de-gestión ambiental, 2009)

Este aspecto es de suma importancia dentro de la gestión, pues el ambiente laboral y todo lo que le rodea deben ser considerados como una parte esencial dentro del establecimiento y darle la prioridad que necesita. Sin un buen clima laboral el trabajo no se llevará a cabo en una forma adecuada.

Gestión Estratégica:

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Debemos tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos. (definición.de-gestión estratégica, 2009)

En educación los imprevistos siempre ocurren, es así que al desarrollar estrategias de prevención para estos imprevistos el establecimiento estará dando un gran paso puesto que y por lo que se ha podido observar instituciones sin planes estratégicos y herramientas de gestión no pueden hablar de calidad educativa.

Gestión Administrativa:

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administration – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones

hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol, 1917 un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry, 1972 explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

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

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (Jimenez, 2009)

Todos los actores educativos cumplen un papel dentro de un establecimiento educativo, cada uno tiene una función y aportes distintos de acuerdo a su posición en la institución; sin embargo existe una cabeza que lo controla todo y se encarga de dirigir y planear distintas acciones para que lleguen a un buen término

Gestión Financiera:

La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);

La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);

La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);

El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);

El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones. (Nuñez, 2008)

El papel que cumple la gestión financiera dentro del sistema educativo posee una gran dimensión puesto que se encarga de realizar todos los controles necesarios al aspecto económico; diseña presupuestos que permitirán realizar un sondeo a la institución y prever necesidades de la misma.

Gestión Gerencial:

A medida que la dimensión de una empresa es mayor, el logro de los objetivos globales exige su descomposición en diferentes objetivos para las correspondientes unidades organizativas y centro de responsabilidad, en función de los cuales cada uno de los componentes toma decisiones coherentes con los objetivos de la empresa. Para que sean efectivas, las estrategias y políticas diseñadas en el más alto nivel de la empresa deben ponerse en práctica por medio de planes de acción que permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas. La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro

de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo. Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y retroalimentar la planificación. (definición.de-gestión gerencial, 2009)

Las instituciones educativas están en el mismo rango que cualquier empresa, por lo tanto la gestión gerencial también se aplica en ellas, es así que para la toma de cualquier decisión quien se encuentre a cargo seguirá todos los parámetros para su ejecución a fin de que la decisión final sea correcta.

Gerencia Pública:

Es importante señalar que el nuevo manejo de lo público toma como punto de referencia el éxito de la administración privada, que se basa en la excelente preparación de sus gerentes, de ahí que se pretenda exportar estos conceptos a lo público.

A continuación analizamos dos definiciones. Para Adriana Plasencia, 2006 la gerencia pública “se define como el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales”; sin embargo, Barry Bozeman menciona que “la gerencia pública supone un *focus* sobre una estrategia (más que sobre un proceso gerencial) sobre las relaciones interorganizacionales y sobre la intersección de la gerencia y la política públicas”.

La definición de Plasencia apunta al compromiso que tienen los funcionarios públicos para mejorar la racionalidad, lo cual implica el buen aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos. La racionalidad técnica adquiere su valor cuando los empleados públicos son capaces y eficientes para la realización de sus tareas; la racionalidad técnica se define por la eficiencia con que se organizan, programan,

distribuyen y evalúan los recursos que el Estado tiene para cumplir su misión. (Cepeda, 2006)

Este aspecto es uno de los puntos esenciales en el proceso educativo, puesto que los establecimientos públicos han sido muy descuidados. Sin embargo el avance del sector educativo ha permitido que se le tome mayor importancia y que el estado enfoque toda su atención en él impulsando a su continuo desarrollo.

Gestión Educativa:

La gestión Educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece. (definición.de-gestión educativa, 2099)

Como tema central de este estudio, la gestión educativa es en conjunto todos los aspectos detallados anteriormente, si bien es cierto es un nuevo término usado para describir a la administración educativa; es mucho más que eso. La gestión educativa nació para reestructurar el sistema educativo analizándolo de una forma más exhaustiva y resaltando las debilidades que posee el mismo para a través de un proceso continuo convertir esas debilidades en fortalezas.

2.2 LIDERAZGO EDUCATIVO:

2.2.1 Concepto:

El ámbito de liderazgo es fundamental para la gestión escolar ya que incorpora habilidades y competencias directivas que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento. Éstas se demuestran en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.

Para garantizar los logros de aprendizaje y los logros institucionales, el director y equipo directivo deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen de acuerdo a los cambios sociales, económicos y culturales de su entorno.

- El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.
- La base del liderazgo directivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. El director y su equipo directivo deben asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados.
- El director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos.
- Para decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director y el equipo directivo deben asegurar la difusión sistemática de información sobre los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.

- El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.
- A fin de alcanzar tanto los logros de aprendizaje de los estudiantes como los logros institucionales, el director y el equipo directivo deben tomar decisiones pertinentes y resolver los problemas que se presenten.
- El director y equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.
- Para orientar efectivamente las acciones de profesores, alumnos y apoderados debe existir una visión compartida en torno al proyecto educativo institucional.
- El director y equipo directivo deben procurar una formulación participativa del proyecto educativo institucional junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos. (definición.de-liderazgo educativo, 2009)

El liderazgo constituye una responsabilidad muy importante, puesto que al dirigir un grupo y estar encargado de él no es tarea fácil, se debe coordinar acciones con el grupo, controlar y planear junto con él las responsabilidades y luchar por obtener buenos resultados. En educación no es la excepción, al contrario la responsabilidad crece ya que a quienes se pretende dirigir son quienes van a insertarse en la sociedad y demostrar sus habilidades. Es un compromiso consigo mismo, con todos los actores educativos y con el mundo en el que vivimos. No todas las personas tienen la aptitud para ser líderes, en una vocación la cual no representa solamente un gran puesto laboral al contrario las responsabilidades aumenta y el líder tiene que afrontar la mayoría de dificultades que se le van a presentar en el transcurso del camino.

2.2.2 Tipos de Liderazgo y sus características:

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar

en un equipo de trabajo. En esta oportunidad vamos a hacer un pequeño estudio sobre los tipos de liderazgo y sus características.

Según Lastra, 2010 los tipos de liderazgo son:

- Liderazgo Autoritario
- Liderazgo Complaciente
- Liderazgo por Conveniencia
- Liderazgo Independiente
- Liderazgo Comprometido

Liderazgo Autoritario:

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones. Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.

En la actualidad, con los cambios en el sector educativo, podemos notar que este tipo de líderes están desapareciendo de los establecimientos, existen muchos que utilizan las aulas de clase más como un campo de concentración que como fuentes del saber. Cuando existe este tipo de liderazgo, automáticamente se ve amenazado el clima laboral, el rendimiento de los estudiantes y el progreso educativo; y simplemente la institución empieza a perder el equilibrio en el que se encuentra.

Liderazgo Complaciente

En este tipo de liderazgo nos encontramos con el líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder. Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimiento de metas, logros y objetivos de la organización.

En la mayoría de los casos pesa más no perder el puesto de trabajo que la ética laboral mucho más si estamos sujetos a coevaluaciones y evaluaciones constantes y pretendemos que solamente con simpatía podemos acceder a la aprobación de todos.

El error es que no percibimos que no todas las personas buscan conformidad y facilismo existe un porcentaje de personas que les gusta los retos y tener contacto con personas que les ayuden a crecer constantemente. En una institución educativa el liderazgo complaciente afectaría a toda la comunidad educativa especialmente a los estudiantes que ingresan en busca de valores y de una dirección correcta y constante de sus vidas.

Liderazgo por Conveniencia

Este tipo de líder se caracteriza por creerse autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en la organización ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.

Lamentablemente este tipo de líder aparece en la mayoría de instituciones centralizadas, es muy común encontrar personas que adoptan procesos de acuerdo a su conveniencia y su tranquilidad, sin tomar en cuenta la opinión del resto, el trabajo se torna monótono, no existe integración de parte de la comunidad educativa y no se da la importancia necesaria a los asuntos que así lo requieren.

Liderazgo Comprometido

Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización. (Lastra, 2010)

El líder comprometido busca crecer junto con la organización y hacer crecer a todos los miembros de la misma, se capacita continuamente y busca capacitar al recurso humano que tiene por apoyo, se encuentra al tanto de todos los sucesos que benefician a la institución y busca que todos vayan a un solo ritmo.

2.2.3 Liderazgo según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

Liderazgo transaccional:

Según Weber, 1974 “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 cómo 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.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento.”

Como su nombre lo indica este tipo de liderazgo constituye una transacción; el líder se preocupa por que el resto siga sus reglas y cumplan con todo lo que se les ordena. En algunas instituciones educativas se presentan estas situaciones; y el trabajo se elabora adecuadamente, al tiempo que se pide, etc. Sin embargo los empleados trabajan en una línea recta y sin muchas posibilidades de plantear sus propias opiniones.

Liderazgo transformacional:

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. Los líderes transformacionales son capaces de emprender los cambios en la visión, la estrategia y la cultura de la organización y también de propiciar innovaciones en los productos y las tecnologías. El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio. El liderazgo transformacional está fundado

en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.

Este tipo de liderazgo en una institución educativa hace que todos sean partícipes de ella en la toma de decisiones y propicia al cambio íntegro y seguro puesto que al estar presentes todos en la elaboración de proyectos y planes para el establecimiento las decisiones son más atinadas.

Liderazgo auténtico:

Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás. Posee las siguientes características:

- Auto conocimiento: El auto conocimiento implica que el Líder sea consciente de sus fortalezas y sus limitaciones, a la vez que entienda cómo los demás lo perciben.
- Transparencia: El líder auténtico promueve el diálogo abierto, a través de la propuesta y presentación de ideas, desafía sus propios conocimientos y solicita la opinión del resto acerca de los asuntos clave para la organización.
- Ética: son las acciones de los líderes en el día a día, las que generan claras señales o huellas éticas, El líder auténtico propone altos estándares de conducta ética en la organización y demuestra su compromiso con acciones y no con palabras.
- Balance para decidir: Finalmente, el líder auténtico realiza un balance al procesar la información para la toma de decisiones, lo cual supone que se asegure de obtener la información relevante para visualizar las diversas perspectivas en relación a un determinado problema, logrando así contar con una visión integral antes de optar por un determinado curso de acción.

Es muy importante que exista este tipo de liderazgo dentro del sistema educativo ya que los cambios que se están generando exigen que los dirigentes sean auténticos y se encuentren al mando de la institución aplicando sus propios conocimientos e ideas que utiliza consigo mismo.

Liderazgo Lateral:

Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Se encuentra dentro de un lineamiento general, personal con características similares que lleven a la institución a lograr sus metas, se encargan de buscar un mismo fin y en conjunto preparan los proyectos y cambios necesarios para lograrlo.

Liderazgo en el trabajo:

En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. (definiciones.de-liderazgo, 2009)

Se debe tomar en cuenta que todos tenemos características de líder, aunque como hemos podido observar los tipos son diversos. En educación es sumamente necesario que seamos líderes de nosotros mismos para liderar a nuestros educandos, los dos aspectos antes mencionados que corresponden a la aptitud y actitud deben regir en

nuestro salón de clases, es decir tener la capacidad para transmitir conocimientos y lograr que estos sean asimilados por nuestros estudiantes.

2.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

En la mayoría de los casos se confunde los términos de directivo y líder porque aparentemente son sinónimos, sin embargo existe una estrecha división entre los significados y aplicaciones de cada término que se exponen a continuación:

2.3.1 Directivo:

El directivo asume una importante responsabilidad social. En su actividad, debe responder a la confianza que le ha otorgado la propiedad de la empresa con la obtención de los objetivos consensuados, dentro del respeto al ordenamiento jurídico, a los compromisos contraídos y a los derechos de propiedad, pero siendo consciente de que, para ello, ni vale todo ni es posible hacerlo sin la complicidad sincera de todos sus colaboradores.

Su posición en las organizaciones le convierte en un creador de opinión y en un transmisor de valores. Sus decisiones, sus prioridades y sus prácticas de trabajo acabarán influyendo en el clima y las actitudes que contribuyen a conformar el talante de una sociedad. De la eficacia y eficiencia de la labor directiva, de su referencia en el buen hacer y de su voluntad de innovar desde unos principios y valores que puedan ser compartidos, nacerán nuevas formas de liderazgo empresarial, social y cívico que condicionarán la evolución de un orden social abierto, basado en el ejercicio de la libertad y en la responsabilidad moral asociada a la misma.

Es por ello que parece oportuno acometer la formulación de algunos principios que sirvan para establecer el marco de actuación bajo el cual los profesionales de la gestión empresarial deben desarrollar la función directiva, con el fin de complementar aquello que establecen los códigos de buen gobierno para las corporaciones. Frente a un exceso de reglamentación, la autorregulación ética de los propios directivos a través de un marco general de referencia se convierte en el mejor camino para establecer un

conjunto de buenas prácticas frente a la propiedad, la empresa y la sociedad en general. (Directivos, 2004)

2.3.2 Líder:

Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto.

De esta manera, las diferencias entre directivo y líder se podrían establecer así:

¿Qué es un directivo?

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo. Según Puig, 2010 “Se es un directivo en los casos siguientes:

- Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.
- Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
- Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada

con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

- Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician de que se realice el trabajo.
- Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.”

¿Qué es un líder?

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. Según Puig, 2010 “Se es un líder cuando:

- Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”
- Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.

- Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.
- Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de autoconcienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.
- Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

Se puede apreciar con claridad la diferencia entre un directivo y un líder. a pesar de que con la sola razón de que en los dos casos la responsabilidad de estar a cargo de una institución es la misma y las actividades de control, planeación, dirección, etc. semejan también, cada uno posee cualidades indistintas. El directivo camina en una línea recta, busca la dirección de su empresa a cabalidad, los objetivos son claros desde el inicio, y los procedimientos para cumplir estos objetivos están bien definidos y el personal a su cargo está al tanto de lo que tiene que hacer, si existen fallas por lo general son técnicas y se debe corregirlas a como dé lugar. No existe mucha apertura para la experimentación, al contrario todo está basado en lineamientos estrictos. Mientras que un líder se hace a la institución en donde trabaja y busca el beneficio propio y de todos los que se encuentran a su cargo. Un líder está consciente de que pueden existir errores pero estos errores le permiten crecer más y diseñar un tipo diferente de

métodos para lograr cambios. El líder busca integración y no solo se limita a la dirección si no a comprometerse con la institución. Es así que un directivo puede y debe poseer las cualidades de líder dentro de todas las que tiene, puesto que al manejar un establecimiento sobretodo educativo debe direccionar a que el cambio sea equitativo.

2.4 Los valores y la educación

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global.

Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad.

Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos.

Un recurso didáctico muy utilizado para la clarificación de valores son los dilemas que, en líneas generales, plantean situaciones problemáticas que permiten al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no existen respuestas acertadas o erróneas, pues la intención está en lo que el estudiante pone en práctica: revisar paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla y

transmitirla, sustentarla con argumentos ante otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos.

La educación en valores debe ser en forma continua y permanente con la responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Esto ayuda a la formación integral del estudiante, quien requiere no sólo la adquisición del conocimiento científico, sino también el aprendizaje de patrones culturales impregnados de valores, que lo ayuden a ser una persona útil para sí misma y para los demás.

En consecuencia, la visión y la acción de la educación en valores, favorece que sean mejores los actos de los sujetos educativos, modelos para otros, portadores de cultura para un mundo mejor.

Traspassando las fronteras conceptuales, se llegaría a proponer dimensiones de cambio, en un plan optimista, futurista y dinámico. Es necesario que la educación inspire y fundamente la transmisión de la cultura con una cosmovisión centrada en los valores, y esta cosmovisión es la que debe unificar las mentalidades científicas, técnicas y humanísticas pertenecientes a un establecimiento educativo. Asimismo, la educación debe llevar a poner en su justo reconocimiento lo: positivo, bello, afectivo, solidario, honesto, verdadero, que trascienda en el tiempo y el espacio; el rescate y el fortalecimiento de los valores para la convivencia humana, dentro y fuera de las comunidades educativas. En tal sentido, Garza J y Patiño, S (2000) refieren que:

“La escuela y sus aulas se convierten en una excelente oportunidad de educar para la paz, al enseñar y promover los valores que fortalecen el respeto a la dignidad de la persona y sus derechos inalienables, y es por esto que se presta especial atención al proceso de socialización que ocurre entre todos los miembros de la comunidad educativa, y se pretende orientar la formación de los niños y jóvenes hacia los valores y actitudes que posibiliten un desarrollo social más justo y equitativo.”

Los mismos autores citan la declaración de la UNESCO en el documento el futuro de la educación hacia el año 2000 el cual especifica que la educación debe:

Promover valores para incrementar y fortalecer: el sentimiento de solidaridad y justicia, el respeto a los demás, el sentido de responsabilidad, la defensa de la paz, la conservación del entorno, la identidad y la dignidad cultural de los pueblos, la estima del trabajo (Ramos, M (2000) enfatiza que la educación como proceso social tiene que responder a las características de la sociedad en la que está inscrita. Es necesario fortalecer los valores comunitarios y cooperativos, lo cual exige que se prepare integralmente a la población. Así mismo especifica que “las soluciones no tienen que ser sólo técnicas sino que tienen una dimensión ética porque está en juego el destino del hombre”). (Revista, 2007)

El término que se está utilizando en la actualidad es “Educación en Valores”, debido a que la escuela es el lugar en donde se desarrolla la persona moral e intelectualmente. Es así que ahora nosotros como educadores no solo somos agentes transmisores de conocimientos; al contrario debemos educar fortaleciendo los valores de los estudiantes.

A medida que la sociedad avanza tecnológicamente y culturalmente la población va adquiriendo nuevos valores y antivalores, especialmente si existen más libertad que antes, ahora los estudiantes no están exentos de obtener comportamientos erróneos durante su vida y lo atribuyen a sus compañeros y amigos. Peor aún si no se encuentra junto a sus padres ya sea por trabajo, por la llamada migración o porque simplemente no existe una buena relación familiar. Es ahí, donde nosotros como docentes debemos tomar el control de la situación y redirigir las actitudes de los estudiantes; impartiendo valores como honestidad, responsabilidad, justicia, lealtad, compromiso, fidelidad, patriotismo, etc.

La tarea no es fácil sobre todo si como docentes competimos con el acceso que tienen a las páginas de internet y otros medios que instigan a que el comportamiento sea equivocado, pero no debemos darnos por vencidos y utilizar nuestra gran herramienta como es el aula de clase para coadyuvar al proceso de enseñanza-valores-aprendizaje.

3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se ha desarrollado en la Universidad Iberoamericana del Ecuador (Unib.e), ubicada en Quito durante el Año Lectivo 2011-2012; la cual cuenta con once años de experiencia, es así que el proyecto de creación de la **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR** no es nuevo, su inicio remonta a principios de los años noventa.

El sustento conceptual y operativo de la **UNIB.E**, la “Fundación Castro”, creada el 20 de mayo de 1994. Sin fines de lucro por definición, la Fundación proyecta sobre la universidad sus ideales altruistas, de servicio a la sociedad, y de seriedad.

La segunda etapa se concreta con la fundación del *Instituto Superior Benvenuto Cellini*, el cual puede ser considerado, por este motivo, como el primer paso en la creación de la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR.

El Instituto Cellini abrió sus puertas en octubre de 1994, en el palacete Villagómez-Yépez, a la vera del parque de la Alameda. Se inició con la Escuela de Joyería, a fin de responder a la necesidad de tecnificar la larga tradición joyera existente en el país desde los tiempos precolombinos; luego, en 1995, se abrió la Escuela de Producción en Radio y Televisión.

Siguieron las Escuelas de Ecoturismo, Gastronomía, Administración Turística y de Administración Hotelera. Por fin, ya como Universidad, se abrieron las carreras de Derecho, de Ventas y negocios, de Relaciones públicas. Su gestión se basa en un modelo educativo y pedagógico innovador. La jornada de estudio es presencial (matutina) y semipresencial (sábados).

3.1. Participantes

La población total de directivos es de 18 de los cuales se tomo una muestra de 6, la población total de docentes es de 89 de los cuales se tomo una muestra de 20, la población total de personal administrativo y de servicios es de 11 de los cuales se tomo una muestra de 6 y los estudiantes ascienden a un número de 360 en su totalidad y 83

en la Facultad de Hotelería y Turismo-Escuela de Administración de Empresas Gastronómicas de los cuales se tomo una muestra de 20 respectivamente.

3.1.1 PERSONAL DIRECTIVO

Tabla Nro. 1.

Personal directivo de la Institución Clasificados por **SEXO**.

SEXO	FRECUENCIA (f)	%
Femenino	3	50
Masculino	3	50
Total	6	100

FUENTE.- Unibe
ELABORACIÓN: Propia

Dentro del personal directivo de la institución, se tiene que el 50% corresponde al sexo femenino, y el otro 50% corresponde al sexo masculino, existiendo un balance entre los dos sexos.

Tabla Nro. 2.

Personal directivo de la Institución. Clasificados por **EDAD**.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	FRECUENCIA (f)	%
25-30 años	2	33.3
31-35 años	0	0
36-40 años	1	16.7
41-45 años	1	16.7
46-50 años	1	16.7
51-55 años	0	0
56-60 años	1	16.7
61 y más	0	0
Total	6	100

FUENTE.- Unibe
ELABORACIÓN: Propia

Se puede catalogar que las edades del personal directivo de la institución oscilan entre 25 a 30 años correspondientes al 33.3% de los encuestados, demostrando así la existencia de personal joven en el establecimiento.

Tabla Nro. 3

Personal directivo de la Institución. Clasificados por **AÑOS DE EXPERIENCIA**

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA (F)	%
0-3 años	0	0
4-6 años	2	33.3
7-10 años	1	16.7
11 en adelante	3	50
Total	6	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Se puede evidenciar que el personal directivo de la institución cumple más de once años de experiencia correspondientes al 50% relativamente.

Tabla Nro. 4

Personal directivo de la Institución. Clasificados por **TÍTULOS ACADÉMICOS.**

TÍTULO	FRECUENCIA (F)	%
Tercer Nivel	2	33.3
Cuarto Nivel	2	33.3
Quinto Nivel	2	33.3
Total	6	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Dentro de los Títulos del personal directivo de la institución, se tiene que el 33.3% corresponde a los rangos de Tercer, Cuarto y Quinto Nivel existiendo un balance.

3.1.2 PERSONAL DOCENTE

Tabla Nro. 1.

Personal docente de la Institución Clasificados por **SEXO**.

SEXO	FRECUENCIA (f)	%
Femenino	12	60
Masculino	8	40
Total	20	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Dentro del personal docente de la institución, se tiene que el 60% corresponde al sexo femenino predominando en este grupo, y el 40% corresponde al sexo masculino.

Tabla Nro. 2

Personal docente de la Institución. Clasificados por **EDAD**.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	FRECUENCIA (f)	%
25-30 años	10	50
31-35 años	4	20
36-40 años	1	5
41-45 años	3	15
46-50 años	2	10
51-55 años	0	0
56-60 años	0	0
61 y más	0	0
Total	20	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Se puede catalogar que dentro del personal docente de la institución el 50% oscilan entre los 25 a 30 años de edad.

Tabla Nro. 3

Personal docente de la Institución. Clasificados por **AÑOS DE EXPERIENCIA**

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA (F)	%
0-3 años	1	5
4-6 años	6	30
7-10 años	10	50
11 en adelante	3	15
Total	20	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Se puede evidenciar que el personal docente de la institución cumple de 7 a 10 años de experiencia correspondiente al 50% respectivamente.

Tabla Nro. 4

Personal docente de la Institución. Clasificados por **TÍTULOS ACADÉMICOS.**

TÍTULO	FRECUENCIA (F)	%
Tercer Nivel	7	35
Cuarto Nivel	12	60
Quinto Nivel	1	5
Total	20	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Dentro de los Títulos del personal docente de la institución, se tiene que el 60% corresponde al rango de Cuarto Nivel que es lo que exige el sistema educativo actual.

3.1.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

Tabla Nro. 1.

Personal administrativo y de servicios de la Institución Clasificados por **SEXO**.

SEXO	FRECUENCIA (f)	%
Femenino	3	50
Masculino	3	50
Total	6	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Dentro personal estudiantil de la institución, el 50% corresponde al sexo femenino, y el 50% sexo masculino, existiendo un balance entre los dos.

Tabla Nro. 2

Personal administrativo y de servicios de la Institución. Clasificados por **EDAD**.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	FRECUENCIA (f)	%
25-30 años	1	16.7
31-35 años	2	33.3
36-40 años	1	16.7
41-45 años	1	16.7
46-50 años	0	0
51-55 años	0	0
56-60 años	1	16.7
61 y más	0	0
Total	6	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Se puede catalogar que dentro del personal administrativo y de servicios de la institución el 33.3% oscilan entre los 31 a 35 años de edad.

3.1.4 PERSONAL ESTUDIANTIL

Tabla Nro. 1.

Personal estudiantil de la Institución Clasificados por **SEXO**.

SEXO	FRECUENCIA (f)	%
Femenino	8	40
Masculino	12	60
Total	20	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Dentro del Sexo del personal estudiantil de la institución, se tiene que un porcentaje del 40% corresponde al rango femenino, y el 60% corresponde al rango masculino predominando en este grupo.

Tabla Nro. 2

Personal estudiantil de la Institución. Clasificados por **EDAD**.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	FRECUENCIA (f)	%
18-24 años	20	100
25-30 años	0	0
31-35 años	0	0
36-40 años	0	0
41-45 años	0	0
46-50 años	0	0
51 en adelante	0	0
Total	20	100

FUENTE.- Unibe

ELABORACIÓN: Propia

Dentro de las Edades del personal docente de la institución, se tiene que un porcentaje del 100% corresponde al rango comprendido entre los 18 a 24 años siendo la totalidad en este grupo.

3.2. Materiales e Instrumentos

El proceso de investigación para este proyecto requirió la utilización del método de observación directa, planificada y aplicada del centro educativo y los actores involucrados con la finalidad de recoger información sobre la gestión del liderazgo y valores institucionales. En este caso como observadora cumplí con obtener datos de las situaciones y eventos ocurrientes en el instrumento de registro siento directamente los sentidos y el material de apoyo

Materiales

Para la presente investigación se utilizaron materiales de tipo tecnológico y de impresión, en especial se hizo uso del internet para recolectar información teórica.

Instrumentos

Encuesta:

La investigación requirió el uso de encuestas dirigidas a directivos, docentes y personal administrativo de la institución con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

La encuesta dirigida a directivos se realizó con el fin de conocer el tipo de gestión, liderazgo y trabajo en equipo que existe en la institución. Constó de datos generales y de la institución, cuatro preguntas de opción múltiple, cinco preguntas con las opciones de siempre, a veces y nunca y cinco preguntas de sí o no; en total catorce preguntas.

La encuesta dirigida a docentes se realizó con el fin de conocer la relación existente entre los actores educativos, el liderazgo del docente en el salón de clases y la transmisión de valores a los mismos. Constó de datos de identificación y un cuestionario de dieciséis preguntas con las opciones de siempre, a veces y nunca.

La encuesta dirigida a estudiantes se realizó con el fin de conocer la opinión de los mismos de sus profesores y autoridades y las acciones que está realizando la institución para mejorar la calidad educativa. Constó de datos de identificación y un cuestionario de catorce preguntas.

Entrevista:

La investigación requirió el uso de una entrevista a los directivos con el fin de fundamentar el informe de tesis, se obtuvo toda la accesibilidad y ayuda posible de los directivos, lo que permitió obtener más información y por lo tanto acercarnos con más precisión al objetivo. Constó de ocho preguntas abiertas.

3.3 Método y procedimiento

Método

Los diferentes métodos de investigación son:

- Investigación cualitativa
- Investigación participativa
- Investigación acción
- Investigación etnográfica
- Investigación cuantitativa
- Investigación descriptiva
- Investigación analítica
- Investigación experimental

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que la información recolectada se sujetó al análisis y a la interpretación, describió una serie de actividades, y definió cómo son y cómo se manifestaron. Implicó la recopilación y presentación sistemática de datos a través de la observación para dar una idea clara de la situación investigada, fue fácil, de corto tiempo y económica ya que los instrumentos utilizados permitieron controlar el proceso para posteriormente realizar la tabulación de datos.

Procedimiento

Para el desarrollo de la investigación en el establecimiento se obtuvo la autorización respectiva de las autoridades.

Previo conocimiento de la comunidad educativa se aplicó los instrumentos de investigación a la misma con el fin de obtener los datos necesarios para posteriormente analizarlos, evaluarlos y obtener los resultados que junto con la información teórica nos sirvieron para el desarrollo de la propuesta de solución.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Manual de Organización expone con detalle la estructura de la Institución, señala cada uno de los cargos y la relación que existe entre ellos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y de responsabilidad, las funciones y actividades de las coordinaciones.

En la Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e, se encuentra el Manual Orgánico Funcional en donde se puede evidenciar las funciones principales relacionadas con Gestión, Liderazgo y Valores de los representantes de acuerdo a su nivel jerárquico, así tenemos:

CANCILLER

- Involucrarse en las acciones de la Universidad con la comunidad local, regional e internacional.
- Mediar en los problemas que se suscitaren entre los miembros de la comunidad universitaria.

En estas funciones que cumple el canciller se puede evidenciar que debe ser un líder participativo y no solo un simple directivo para que logre el objetivo de integrarse en la comunidad universitaria, evidenciar los problemas y resolverlos con satisfacción.

RECTOR

- Planificar y orientar la ejecución de planes, programas, estrategias de gestión académica de la Universidad, todo ello en base a las orientaciones y políticas señaladas por el Consejo Universitario.
- Designar a los empleados y trabajadores de la Universidad.

Las funciones del rector demuestran que la labor que ejerce es más de dirección que de líder, existe muy poca integración con la comunidad universitaria y las actividades que desarrolla son de organización, planeación, etc.

VICERRECTOR ACADÉMICO

- Dirigir la planificación y gestión de la unidad de Educación Continua, así como del instituto de Investigación de la Universidad.
- Capacitar, de manera permanente, a las autoridades de las unidades académicas sobre herramientas metodológicas, aplicación de las TICs, manejo de las modalidades de estudio y sistemas de evaluación meso y micro curriculares.

Las funciones del Vicerrector Académico al igual que las del Rector son de carácter directivo su labor consiste en dirigir y manejar las institución con poco grado de participación.

SECRETARIO GENERAL-PROCURADOR

- Tener la custodia y el mantenimiento de los archivos de: resoluciones y disposiciones de las autoridades, convenios con la Universidad, expediente general del estudiante, base de datos de los profesores, informes semestrales de los directivos, títulos profesionales, grados académicos, convalidaciones de títulos o grados y otros de interés general de la Universidad.
- Ejercer las funciones de Secretario del Consejo Universitario. En tal carácter, levantará un acta de cada sesión.

La gestión que realiza el secretario general-procurador es administrativa, se encarga de controlar el proceso de la documentación de la entidad, su función es directiva.

DIRECTOR ACADÉMICO:

- Colaborar la ejecución de eventos de capacitación.
- Coordinar con los directivos de las unidades académicas en el seguimiento y evaluación, que realizan dichos directivos, sobre el desempeño de docentes y estudiantas en: talleres, laboratorios y en actividades extracurriculares.

La labor del director académico es administrativa y se puede observar que existe una dirección con liderazgo participativo, sin embargo la mayoría de sus funciones se limitan a la coordinación y organización.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO:

- Mantener el control sobre los activos, bienes y existencias de la Universidad.
- Controlar y definir sobre los aspectos formales de los contratos y el trámite de términos de referencia, invitaciones a ofertas, suscripción, ampliación y liquidación de contratos; ejecución de concursos para la provisión de obras, bienes y servicios para la Universidad.

Se encarga de ejercer la gestión financiera, controla todo el aspecto académico de la institución y verifica que todo lo que ingresa y egresa del establecimiento justifique con los datos que posee.

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN:

- Planificar, dirigir, ejecutar, seguir y evaluar las responsabilidades encomendadas.
- Dictar clases de las asignaturas de Investigación I y II, con el fin de que los estudiantes cumplan con las exigencias y características en sus trabajos de titulación y que sus productos sean de calidad.

Su función es de controlar, organizar y dirigir los procesos investigativos de la institución, sin embargo como docente busca generar en los estudiantes cambios importantes que beneficien a la sociedad.

DIRECTOR DE ESCUELA:

- Impulsar y realizar acciones, junto con el personal académico de la escuela, tendientes a mejorar el desempeño del docente en el aula.
- Diagnosticar las necesidades de perfeccionamiento y capacitación del personal académico y administrativo de su unidad y reportar a las autoridades.

El Director de la Escuela en sus funciones vela por el personal a su cargo y trata de motivar su desempeño, es un líder comprometido con la institución y con toda la comunidad educativa.

PROFESORES:

- Realizar acciones de gestión e investigación que el Consejo Directivo le asigne para cada período académico, en coordinación con la respectiva unidad y reportar sobre su desempeño y productos a las autoridades pertinentes.
- Procurar para que con su ejemplo y actitudes favorezca a la formación de la persona del estudiante.

La función del docente es completa debe actuar como directivo, líder, gestionar las acciones para que el producto final que son los estudiantes sea excelente y finalmente debe procurar inculcar valores para hacer de sus alumnos hombres de bien.

4.1.1.2 EL CÓDIGO DE ÉTICA:

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión.

La Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e, no posee un Código de Ética como tal, sin embargo algunos artículos de suma importancia y dirigidos a este aspecto se encuentran en los Reglamentos correspondientes a cada uno de los actores educativos. Se perfilan las diferentes acciones y prohibiciones que deben tomar cada uno, se puede

evidenciar la transmisión de valores generales cuando se hace hincapié en las sanciones a los profesores por embriaguez, acoso, plagio, etc. y a los estudiantes en cuanto a copia, falta de respeto, destrucción de infraestructura, etc. La falta del Código de Ética es una debilidad de la institución y lo pone en evidencia ante todos quienes la conforman, puesto que al desconocer exactamente las reglas de un establecimiento es difícil a futuro tratar de corregirlas.

4.1.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO:

El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo.

La institución posee un Plan Estratégico Institucional proyectado desde el 2011 al 2014, en este documento se puede evidenciar muchos avances en cuanto a infraestructura, tecnología, metodología y varios procesos diferentes que el establecimiento necesita mejora. Se perfila la demostración de la gestión de liderazgo y valores por cuanto se puede demostrar en algunos principios mencionados:

- Educar con sólidos valores éticos y morales amparados en la solvencia técnica y científica.
- Impulsar cambios cualitativos en respuesta a los requerimientos sociales.
- Formar líderes proactivos en interactivos, comprometidos en la solución de problemas de la comunidad.
- Buscar el cambio y mejoramiento en los contenidos curriculares enfocado en los avances científicos y tecnológicos que contribuyan al mejor desarrollo del país.
- Evaluación permanente de los indicadores de gestión.
- Realizar un seguimiento y análisis constante de los resultados.

Como podemos evidenciar en cuanto a los principios que posee la Universidad, se evidencia la educación en valores, y un liderazgo comprometido, se puede distinguir la integración con la comunidad y la sociedad en general y la búsqueda de una meta común. Además motiva al cambio, pues este tipo de actividades permite que la universidad tenga un sentido muy diferente de ver el mundo, no solo por el hecho de ser competitivo si no por el hecho de ser un mundo que exige constantes transformaciones.

En cuanto a las estrategias identificadas a través de las fortalezas podemos distinguir las siguientes:

- La Unibe fortalecerá la estructura académica-administrativa, a través de la actualización del organigrama derivado de la actualización del nuevo Estatuto, a cargo del Secretario General hasta febrero del 2011.
- La Unibe continuará cumpliendo el referente de calidad, el cuál señala que la relación ponderada del número de personas que trabajan en la administración con respecto a docentes a tiempo completo no sea mayor, actividad que está a cargo de RRHH, en forma permanente.
- El Departamento de Bienestar Universitario mantendrá una estructura orgánica y normativa de todos los servicios de bienestar, su revisión será permanente según los cambios institucionales.
- El Rectorado, a través del Vicerrectorado Académico velará en forma permanente porque se mantenga la correspondencia entre los programas de capacitación y mejora docente con las necesidades institucionales.

Se puede distinguir cómo la universidad se encuentra realizando las respectivas gestiones a fin de lograr los cambios que le exigen los estatutos superiores. Se puede notar la labor de gestión en las diferentes áreas, resaltando la gestión administrativa, gerencial y financiera.

4.1.1.4 EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA):

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

La Unibe desarrolló El Plan Operativo Anual (POA) 2011, en base a los siguientes objetivos:

- Orientar la acción estratégica institucional a partir de un Modelo de Gestión Académico-Administrativo que establece con claridad los procesos y las líneas de acción a seguir de cara a los desafíos que le impone una universidad del siglo XXI.
- Implementar procesos permanentes de evaluación institucional, de programas y carreras a efectos de mejorar la calidad de educación que se imparte y lograr la Acreditación de la Universidad.
- Consolidar una planta docente a tiempo completo vinculada a la investigación y con niveles de formación de maestría y doctorado.
- Implementar y modernizar el equipamiento de los laboratorios y talleres a fin de mejorar la enseñanza-aprendizaje en las distintas carreras.
- Incrementar la dotación de recursos didácticos y materiales para la docencia y la investigación.
- Implementar el Portafolio del Docente Universitario, con el propósito de contribuir a mejorar la enseñanza-aprendizaje en el aula.

La Unibe tiene como objetivo mejorar la enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, evidencia una variedad de alternativas para lograrlo que involucran la conjunción de los tipos de gestión gerencial, administrativa, financiera, y tecnológica, se forjan como líderes al estar comprometidos con los empleados que corresponde a los docentes al

buscar formas de mejora continua que beneficien a la institución y a la comunidad educativa

4.1.1.5 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI):

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Dentro del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad Iberoamericana podemos encontrar algunos de los desafíos para lograr el objetivo institucional:

- Ejercer un Liderazgo de la Función directiva y la Gestión Educativa en el ámbito académico pedagógico, pedagógico didáctico y curricular, a través de la permanente búsqueda de logros académicos, maximizando el potencial de todos los integrantes de la comunidad escolar.
- Explicitar la vocación de vida de los docentes mediante el compromiso y la aprehensión integral del trabajo en equipo con toda la responsabilidad individual y de equipo para el desarrollo del PEI
- Propiciar y desarrollar habilidades y destrezas intelectuales, físicas, sociales y emocionales en los alumnos(as) que les permita desarrollar su autonomía en sus decisiones presentes y futuras.
- Promover aprendizajes significativos y relevantes en los alumnos(as) a través de un currículo contextualizado, metodologías de enseñanzas activas y participativas para la construcción de nuevos aprendizajes desde sus propias vivencias y diferencias individuales.
- Organizar equipos de trabajo para favorecer la integración de las estrategias y metodologías que conllevan al logro de aprendizajes significativos.

Los objetivos institucionales se deben cumplir de acuerdo a la gestión pertinente de la comunidad educativa. Se necesita del compromiso de todos los actores educativos para el logro de estos objetivos

Se puede apreciar la motivación para el trabajo en equipo ya que cuando existe predisposición los resultados se realizan a corto plazo y responde a las expectativas plantadas.

4.1.1.6 REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES:

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo.

Algunas características del Reglamento Interno de la Universidad son las siguientes:

- El profesor orientará a sus estudiantes para que: cumplan con sus obligaciones, conozcan y observen las normativas de la universidad, y organicen su tiempo para que cumplan adecuadamente con todas las responsabilidades estudiantiles. Además, para que con su ejemplo y actitudes favorezcan a la formación de la persona del estudiante.
- El profesor debe desarrollar metodologías activas que le permitan al estudiante: analizar, discutir y construir su propio conocimiento, tendientes a la adquisición de competencias integrales por parte de los estudiantes.
- El profesor deberá asistir con puntualidad a las clases, de acuerdo con el horario dado a conocer por la Dirección de la Escuela.
- Está prohibido dentro de clase, tanto para profesores como para los estudiantes: utilizar teléfonos celulares, fumar o ingerir alimentos.

DERECHOS DE LOS ESTUDIANTES:

- Recibir formación integral teórica, práctica sin discriminación de ninguna clase.
- Al estudiante se le garantiza un tratamiento justo en el ejercicio de sus derechos, contemplados en el estatuto y reglamento de la Universidad.

OBLIGACIONES DE LOS ESTUDIANTES:

- Guardar las debidas consideraciones y respeto a las autoridades, al personal docente, administrativo, de servicio y estudiantes de la Institución.
- Mantener una buena presentación personal y guardar el debido comportamiento con sus compañeros.

Se puede apreciar que en diferentes ámbitos se enfoca todas las herramientas de gestión en liderazgo y valores.

Se toma acciones de disciplina para estudiantes y profesores con el fin de coadyuvar a las acciones educativas necesarias para el mejoramiento institucional.

La Unibe busca impartir valores es así que en su reglamento se puede evidenciar la continua mención de los mismos en cuanto se refiere a respeto, honestidad, justicia, etc.

4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.

4.1.2.1 MISIÓN Y VISIÓN

VISIÓN

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La Universidad Iberoamericana del Ecuador, será una institución de educación superior acreditada, abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, respetuosa de los valores éticos y culturales, defensora y promotora de los derechos humanos, la justicia social, la democracia y la pluriculturalidad; formará integralmente a seres humanos, realizará investigación e interactuará permanentemente con los sectores sociales, en especial con los menos favorecidos, orientando su gestión al desarrollo sustentable del país.

La visión de la Unibe apunta a ser parte de un sistema de enseñanza de calidad y responsabilidad.

MISIÓN

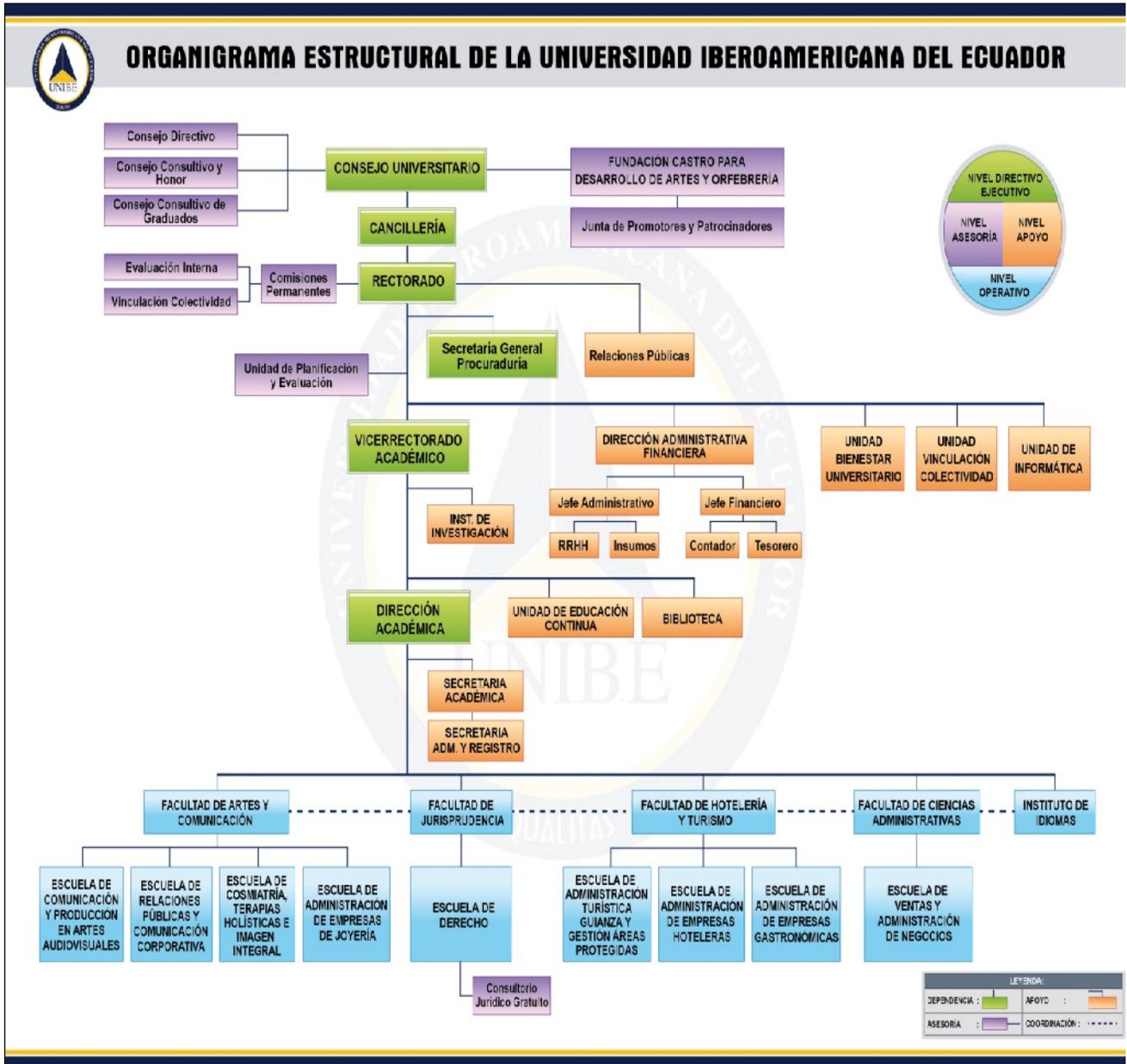
Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

La Universidad Iberoamericana del Ecuador, es una institución de educación superior autónoma, de derecho privado; forma profesionales con orientación humanística y elevado nivel científico-Tecnológico; ofrece programas de educación continua en diferentes áreas del conocimiento; realiza investigación articulada a la realidad y desarrollo nacional; su gestión se basa en un modelo educativo y pedagógico innovador, docentes cualificados, laboratorios de punta y uso de tecnologías de información y comunicación en los procesos académicos; contribuye a resolver los problemas del desarrollo humano del país, fomentando la integración nacional, regional y continental.

La misión de la universidad es desarrollar un recurso humano que se integre en la sociedad impartiendo conocimientos y valores.

4.1.2.2 EL ORGANIGRAMA

Un **organigrama** es un **esquema de la organización** de una **empresa**, entidad o de una actividad, permite analizar la **estructura** de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.



Este organigrama es de orden jerárquico podemos observar las funciones de acuerdo al grado de autoridad que ocupan en la institución, una de las falencias que posee la institución es que este organigrama no es conocido por todos los miembros de la

comunidad educativa y cuando se necesita establecer comunicación con alguna instancia los estudiantes tienen problemas para identificar a cada encargado.

4.1.2.3 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

RECTORADO

- Orientar y canalizar la labor docente, administrativa y de servicio del plantel.
- Exigir que todos los docentes cumplan sus labores y realizar los estímulos y sanciones necesarias, con imparcialidad de acuerdo a los Arts. 115 a 125 del Reglamento General a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional.

VICERRECTORADO

- Coordinar las actividades de las diferentes comisiones designadas por el Consejo Directivo.
- Realizar visitas de observación pedagógicas a las clases de los señores profesores, acompañado del jefe de área respectivo, en base a una planificación previa, a fin de emitir observaciones de carácter técnico pedagógico.

SECRETARÍA

- Responsabilizarse por los bienes muebles a su cargo, mediante acta de entrega a recepción.
- Distribuir y coordinar el trabajo de sus subalternos y controlar su cumplimiento. Solicitar al rectorado la sanción para quien no acatara sus disposiciones.

CONTABILIDAD

- Mantener al día los registros contables; de entrada original, mayor general y mayores auxiliares, los mismos que pueden ser requeridos por el Consejo Directivo.
- Llevará un registro de especies valoradas, las mismas que estarán bajo la responsabilidad y custodia, las especies valoradas serán pre numeradas o impresas y estarán de acuerdo a las disposiciones emanadas por el Consejo Directivo.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

- Encontrar las soluciones más adecuadas por los problemas psico-pedagógicos, socio-económicos y de salud, en favor de las estudiantes.
- Ayudara a los alumnos para que valore sus capacidades e intereses, así como la comprensión de sus limitaciones personales y sociales

DEPARTAMENTO DE IDIOMAS

- Informar a los estudiantes, sobre la carga horaria que deben escoger en el idioma.
- Colaborar con el resto de departamentos en la realización de actividades en el establecimiento.

Los integrantes de estos departamentos presentan una labor técnica, aplican el liderazgo administrativo, gerencial y financiero dependiendo de los departamentos, su función es más de directivos que de líderes participativos.

4.1.2.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

La convivencia escolar no es sólo un requisito, o condiciones mínimas sin las cuales no sería posible llevar a cabo el acto educativo, sino que además constituye un fin educativo, es necesario introducir en institución una cultura que facilite el tratamiento

eficaz de los conflictos escolares, con el objeto de que éstos no se traduzcan en un deterioro del clima escolar.

4.1.2.4 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

- Docentes con dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- Docentes que planifican sus clases considerando la diversidad estudiantil.
- Institución que favorece los conocimientos y valores multiculturales.

Se trata de impulsar la transmisión de valores en la Universidad, integrándolos al currículo actual con el fin de generar recursos humanos críticos y justos.

4.1.2.5 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

Se puede evidenciar la práctica de valores como honestidad, responsabilidad y respeto en relación a la dimensión organizativa operacional, sin embargo su labor apunta al aspecto técnico mucho más que al aspecto personal.

4.1.2.6 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES.

Relaciones cordiales entre autoridades y docentes universitarios.

Comunicación pronta y efectiva entre todos los departamentos.

Buen trato al personal administrativo y docente.

La universidad trata de mantener un estricto control de sus actividades a nivel organizativo, sin embargo y en base a las encuestas pudimos notar que aunque lo mencionan aquí la comunicación es pobre en la universidad.

4.1.2.7 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

Poco a poco se ha ido tomando en cuenta la vinculación con la colectividad, la universidad participa continuamente en eventos de carácter social y humano.

4.1.3 ANALISIS FODA

El FODA es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una Institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo. A través del resultado del FODA es posible contextualizar de mejor forma la vigencia de la misión y los objetivos estratégicos de la institución. Al mismo tiempo clasifica aquellas fortalezas y debilidades de las áreas de gestión y la administración al interior del establecimiento educacional posibilitando establecer líneas de trabajo específicas en la planificación anual.

En la Unib.e se ha podido determinar las siguientes matrices correspondientes al análisis FODA:

4.1.3.1 FORTALEZA Y DEBILIDADES

LIDERAZGO EDUCATIVO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Autoridades preparadas. Flexibilidad para cambios Organigrama jerárquico	Falta de comunicación. Directivos más que líderes. Falta de capacitación
GESTIÓN	
Prontitud en la realización de alguna tarea. Gestión estratégica y jerárquica. Promotores de enriquecer el conocimiento	La gestión está centralizada. Categoría inferior según CONEA Descuido de áreas importantes
VALORES	
Práctica de valores Ejemplo de autoridades. Actividades que los impulsan	Áreas sin práctica de valores Falta del Código de Ética Falta de mayores campañas

4.1.3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE:

LIDERAZGO EDUCATIVO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Experiencias externas Campañas de valores Relación con otras universidades	Sociedad en peligro Falta de comunicación Falta de integración
GESTIÓN	
Autoridades accesibles Sociedad en evolución Tecnología	Sociedad cambiante Tecnología Competencia
VALORES	
Experiencias generales Acceso a medios de información Docentes agentes de cambio	Influencias Conformismo Falta de participación

4.1.3.3 MATRIZ FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO Y CONSOLIDACIÓN	Autoridades preparadas con buenos conocimientos. La gestión promueve a enriquecer los conocimientos. Actividades que impulsan los valores	Falta de comunicación Gestión centralizada Falta de Código de Ética.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO) (Crecimiento)	ESTRATEGIAS (DO) (Preservación)
Experiencias externas Docentes agentes de cambio Sociedad en evolución	Mejorar la institución con los conocimientos internos y externos . Capacitación continúa al docente que aspira mejores oportunidades. Realizar la práctica de valores para ir a la par con la sociedad.	Mejorar la comunicación con agentes externos. Descentralizar la gestión con la participación de toda la comunidad. Elaboración del Código de ética de acuerdo a la sociedad cambiante.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA) (Comparación)	ESTRATEGIAS (DA) (Cambio)
Sociedad en peligro Competencia Conformismo	Estar atentos a la lucha contra los agentes cambiantes. Enriquecer los conocimientos para ser una buena competencia. Realizar actividades continuas que impulsen los valores y no estancarnos.	Erradicar la falta de comunicación, impulsando el cambio social. Gestionar estudiantes competitivos. Código de ética que impulse a los estudiantes y conozcan sus reglas.

Como podemos observar la Matriz Foda ha permitido diagnosticar de una forma más adecuada los problemas y beneficios que posee la universidad, si observamos con claridad son obstáculos que se presentan en la mayoría de instituciones educativas; esto quiere decir que la solución está en darle el sentido que se merece a esta matriz a fin de que la utilidad que nos proporcione sea en bienestar de todos los actores educativos. El problema que aqueja a la universidad es la despreocupación por las innovaciones tecnológicas lo que ha dificultado la inserción en la sociedad de los estudiantes, pues aunque se cuenta con docentes de calidad la falta de recursos tecnológicos no permite incorporar estudiantes de alto nivel competitivo.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De la encuesta a Directivos

La Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e es un establecimiento de educación superior, en donde se realizó la presente investigación aplicando instrumentos como la encuesta y la entrevista, las cuáles arrojaron los siguientes datos:

Tabla Nro. 6.

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

FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33.3
b. Coordinadores de área.	2	33.3
c. Por grupos de trabajo	1	16.7
d. Trabajan individualmente	1	16.7
e. No contestan	0	0

FUENTE.- Encuesta directa a directivos

ELABORACIÓN: Andrea Albán

La forma de organización de los equipos de trabajo que predomina en el establecimiento es a través del rectorado y la coordinación de área en un porcentaje equivalente (33.3%). Cabe recalcar que los coordinadores se reúnen constantemente con sus docentes para socializar los aspectos positivos y negativos del período.

Tabla Nro. 7.

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

ASPECTOS	f	%
a. El número de miembros de la institución	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33.3
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16.7
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

El tamaño de la organización es considerado en base al número de miembros equivalente al 50%, que en nuestro caso es un número reducido debido a los pocos años que tiene la universidad en el medio.

Tabla Nro. 8.

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Sí	6	100
b. No	0	0
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

La Universidad cuenta con un manual que permite el desarrollo de las tareas; sin embargo a pesar de que el 100% afirma que este documento es adecuado encontramos aspectos que no han sido considerados y nos han permitido desarrollar la presente investigación.

Tabla Nro. 9.

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Sí	5	83.3
b. No	1	16.7
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

Un aspecto positivo determinado con el 83.3 % es el consenso y respeto en la toma de decisiones puesto que permite llegar a un acuerdo general y equitativo en el establecimiento.

Tabla Nro. 10.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Sí	2	33.3
b. No	4	66.7
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

La resolución de conflictos está encabezada por las autoridades 66.7% lo que determina que nos hace falta establecer tareas y responsables en el manual de la institución.

Tabla Nro. 11.

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	66.7	2	33.3	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	4	66.7	2	33.3	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	2	33.3	2	33.3	2	33.3
d	Trabajo en equipo	2	33.3	3	50	1	16.7
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	33.3	3	50	1	16.7
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	33.3	1	16.7	3	50
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33.3	4	66.7	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

La universidad se enfoca en promover la excelencia académica continuamente 66.7% como parte de sus funciones, además de preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes 66.7%; sin embargo hace falta capacitación al personal por parte de la institución, y la proyección de realizar un trabajo en equipo enfocado en el desarrollo de valores en mayor proporción ya que solo se lo realiza a veces 50% y esto afecta a las relaciones interpersonales y el cumplimiento del objetivo. Otro aspecto que se pudo identificar es la falta de participación de padres de familia equivalente al 50%.

Tabla Nro. 12.

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	16.7	5	83.3	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	5	83.3	1	16.7
c	Se adquieren a partir de la experiencia	2	33.3	4	66.7	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	6	100	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

En su mayoría se puede apreciar que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir el establecimiento se desarrollan a través de estudios de gerencia 100%; sin embargo en un porcentaje significativo 83.3% se evidencia que estas habilidades son innatas o se logran capacitándose en lo que respecta a liderazgo.

Tabla Nro. 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.	6	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16.7	5	83.3	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control.	2	33.3	4	66.7	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83.3	1	16.7	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

La universidad promueve su desarrollo haciendo uso de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y autoridades para poder conocer y determinar aspectos que se deben mejorar 100%, sin embargo también se toma en cuenta la existencia de ambientes cordiales de trabajo 83.3%.

Tabla Nro. 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.)	4	66.7	2	33.3	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50	3	50	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	50	3	50	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66.7	2	33.3	0	0
e	Otros (¿cuáles?): Inspector	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

La institución están integrada principalmente por los organismos de dirección y por el departamento técnico principalmente 66.7%, en menor proporción los departamentos de gestión y coordinación respectivamente.

Tabla Nro. 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	50	3	50	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	33.3	4	66.7	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	33.3	4	66.7	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	4	66.7	2	33.3	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

El equipo educativo de la institución promueve la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos correspondiente al 66.7% y en un 50% estas actividades se enfocan en la evaluación o seguimiento global al estudiante.

Tabla Nro. 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.	5	83.3	1	16.7
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	100	0	0

g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	6	100	0	0
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83.3	1	16.7
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

Los departamentos didácticos dentro del establecimiento cumplen funciones como: propuestas para la elaboración de proyectos, planes y programaciones; programación didáctica, actualización metodológica, investigación educativa, detección y prevención de problemas de aprendizaje, y seguimiento de todas las actividades antes mencionadas correspondiente a un 100%.

Tabla Nro. 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.	4	66.7	2	33.3

Fuente: Encuesta directa a directivos

Elaboración: Andrea Albán

La universidad lucha porque a través de la gestión pedagógica se diagnostique y se propongan soluciones a problemas relacionados con la comunidad y su entorno equivalente al 66.7% como se muestra en la tabla.

Tabla Nro. 18.
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	3	50	3	50
b	Plan estratégico.	6	100	0	0
c	Plan operativo anual.	5	83.3	1	16.7
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	5	83.3	1	16.7

Fuente: Encuesta directa a directivos
Elaboración: Andrea Albán

La institución se ha enfocado en la realización de planes estratégicos en un 100%; innovándolos continuamente de acuerdo al sistema educativo actual.

4.2.2 DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Tabla Nro. 19.
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

ORDEN	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.	4	20	14	70	2	10
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.	2	10	12	60	6	30
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	3	15	3	15	14	70
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.	4	20	10	50	6	30

5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	10	16	80	12	60
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	3	15	14	70	3	15
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	3	15	15	75	2	10
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20	14	70	2	10
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10	16	80	2	10
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20	2	10	14	70
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	30	12	60	4	20
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	4	20	14	70	2	10
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	30	12	60	4	20
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	18	90	1	5	1	5
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	2	10	2	10	16	80
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	15	15	75	2	10

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: Andrea Albán

Podemos evidenciar en la encuesta realizada a los docentes se determina que los directivos mantienen el liderazgo en el área financiera correspondiente a un 90%; y que falta una mayor coordinación para poder mejorar aspectos como la falta de trabajo en equipo, integración de docentes y padres de familia, actividades extracurriculares de

esparcimiento que estrechen relaciones entre la comunidad educativa y la promoción de la investigación en la universidad.

4.2.3 DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

TABLA Nro. 20.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	17	85	3	15	0	0
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	2	10	6	30	12	60
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	17	85	1	5	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	0	0	3	15	17	85
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	2	10	3	15	15	75
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	0	1	5	19	95
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10	16	80	2	10
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	18	90	2	10	0	0
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	12	90	2	10	0	0
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	95	1	5	0	0

11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	17	85	2	10	1	5
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	18	90	1	5	1	5
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	19	95	1	5	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	19	95	1	5	0	0

Fuente: Encuesta directa a estudiantes

Elaboración: Andrea Albán

Los estudiantes encuestados permiten evidenciar que las autoridades brindan el apoyo necesario a la comunidad estudiantil reflejado en un 85%, sin embargo se necesita realizar un verdadero cambio en las aulas sobretodo en innovación, nuevas metodologías, uso de las Tics en el aula sin olvidar la impartición de valores.

4.2.4 DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Tabla Nro. 21.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

NRO.	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	F	RESPUESTA DÉBIL	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es la forma de transmitir algo a alguien. En que la comunicación es más específica e importante.	4	Es informar algo	2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si el Manual de la Organización, el Reglamento Interno, etc.	2	No se tiene mucho conocimiento	4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	De acuerdo a como está escrito en el Reglamento Interno del Establecimiento	4	Llegando a un acuerdo	2

4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Don de mando, organizado, justo, colaborador, comprometido, etc.	6	Que sepa manejar la institución	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Democrático, con principios y valores. Horizontal. Positivo.	4		2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad, valores, honestidad, justicia, sinceridad, etc.	6	Dedicados, aplicados	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Seriedad, interés, responsabilidad, constancia	6	Tolerancia Paciencia	0
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Irresponsabilidad, impuntualidad, irrespeto	5	Mal educación	1

Fuente: Entrevista a directivos

Elaboración: Andrea Albán

La entrevista a directivos demuestra resultados en donde se rigen al manual y reglamentos propios de la institución para la solución de conflictos, además se está integrando la educación en valores y fortaleciendo a que exista un liderazgo democrático en donde todos sean partícipes de un fin común.

4.2.5 MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<p>Problema 1: No existe un Código de Ética</p>	Despreocupación por los valores institucionales	Se complican las sanciones de los estudiantes. Los estudiantes desconocen sus deberes y obligaciones.
<p>Problema 2: Las autoridades cumplen más el papel de directivos que de líderes</p>	Ocupación de cargos sin el consenso necesario. Falta de preparación en liderazgo y valores.	La comunidad educativa se siente presionada. Decisiones incorrectas que llevan a no cumplir con el objetivo propuesto.
<p>Problema 3: Los docentes y estudiantes carecen de capacitación continua.</p>	Presupuesto Descuido Falta de información	Cuerpo docente sin la total preparación que se necesita para esta sociedad cambiante.
<p>Problema 4: La comunicación y coordinación no es la más adecuada.</p>	Descuido No existen reuniones entre departamentos y áreas. No existe el suficiente compromiso con la universidad.	No se lucha por un fin común. Los estudiantes y docentes no se conocen entre sí.
<p>Problema 5: Falta de campañas, charlas y seminarios sobre valores.</p>	Enfoque solo en lo académico. Presupuesto	Estudiantes preparados solo académicamente y no en valores.

Elaboración: Andrea Albán

5. DISCUSIÓN

La presente investigación titulada: “Gestión. liderazgo y valores educativos en la Universidad Iberoamericana del Ecuador (Unib.e) de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011-2012” permitió obtener los siguientes datos:

De los directivos

De la muestra seleccionada 6 de 18 integrantes del personal directivo se determina que podemos determinar que existe coordinación entre el rector y jefes de área para el desarrollo de las actividades (33.3%), existe consenso el momento de tomar decisiones (83.3%), y las autoridades son quienes dirigen la resolución de conflictos (66.7%); estos datos conjuntamente con el proceso de investigación y desarrollo del proyecto evidenciaron que hace falta mejorar la difusión de la información y la participación del resto de la comunidad educativa, pues Ezpeleta y Furlán consideran que “la gestión es la participación colectiva de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma”, estos términos son fundamentales para llegar al resultado de que la institución necesita afianzar más los lazos entre la comunidad educativa, designar obligaciones a cada uno de los actores involucrados a fin de incrementar la calidad educativa.

En cuanto al aspecto de liderazgo y administración las autoridades promueven la excelencia académica y el desarrollo profesional de los docentes (66.7%), el objetivo de la universidad es importante pero es necesario que se incluya la educación en valores en donde cada uno de los estudiantes aporte a la sociedad con conocimientos científicos y espirituales así como promover el desarrollo profesional de los docentes a través de capacitaciones continuas en donde se pueda demostrar el liderazgo transformacional.

Otro dato importante es que el líder se forma a través de la capacitación continua combinada con la práctica, teoría y reflexión (50%), este aspecto es importante ya que se está consciente de que quien dirija el establecimiento debe poseer las cualidades necesarias que incluyan preparación y experiencias propias y ajenas que coadyuven a la búsqueda de un solo objetivo.

La encuesta aplicada permite conocer que la información en cuanto a cómo marcha el establecimiento se basa en los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué hace falta mejorar (100%), a pesar de que se considera una muestra significativa se propone investigaciones más profundas que determinen aspectos más relevantes.

En la Unib.e el departamento de dirección encabeza la toma de decisiones financieras y académicas junto con el departamento técnico en menor proporción (66.7%), por lo que se hace necesario realizar una reestructuración del organigrama a fin de que se involucren todos los departamentos del establecimiento a través de una interacción continua y eficaz.

El equipo educativo de la institución promueve la coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos correspondiente al 66.7% y en un 50% estas actividades se enfocan en la evaluación o seguimiento global al estudiante.

Los departamentos didácticos dentro del establecimiento cumplen funciones como: propuestas para la elaboración de proyectos, planes y programaciones; programación didáctica, actualización metodológica, investigación educativa, detección y prevención de problemas de aprendizaje, y seguimiento de todas las actividades antes mencionadas correspondiente a un 100%, como podemos observar las acciones de cada uno de los departamentos tratan de mejorar la calidad educativas sin embargo se necesita realizar cambios urgentes: en cuanto a la actualización académica la universidad la realiza de acuerdo a los requerimientos del Ministerio de Educación por lo que se está realizando cambios exigidos por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (Senescyt) tomando en cuenta uno de los objetivos principales como es: “avanzar en la construcción de una sociedad basada en el conocimiento para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos” y en base a esta afirmación el establecimiento busca mejorar la educación relacionando el conocimiento con los valores.

El material de planificación educativa se realiza a través de planes estratégicos (100%), los planes estratégicos son herramientas necesarias que recoge las principales líneas de acción que la organización pretende seguir. La universidad se enfoca en las innovaciones pertinentes para lograr cambios que exigen instancias superiores.

La entrevista a directivos dio a conocer que la universidad cuenta con los instrumentos de Gestión Educativa como son: El Manual de Organización, El Plan Estratégico, El Plan Operativo Anual (POA), EL Proyecto Educativo Institucional (PEI), y el Reglamento Interno sin embargo no cuenta con el instrumento esencial en donde consta los principios y reglas de conducta aceptables para los miembros del establecimiento como es el Código de Ética. Se notó que tienen información adecuada sobre lo que significa gestión, liderazgo y valores en la educación pero a pesar de tener la mayoría de instrumentos no se tiene mucho conocimiento de la forma y casos de aplicación.

De los docentes

Se tomó una muestra de 20 docentes de la totalidad de 89 de la Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e para realizar la investigación respectiva la cual arrojó los siguientes datos:

La encuesta a los docentes refleja principalmente que las relaciones con el director del establecimiento son adecuadas y se establecen acuerdos reconociendo el liderazgo y gestión de los directivos en el área administrativa y financiera (90%), sin embargo no existen actividades de integración entre autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, como lo afirma Puig “Líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso”, tomando en cuenta esta afirmación se considera que actividades de esparcimiento mejorarían en un buen porcentaje la calidad de la educación.

Otro aspecto que se determinó es la investigación en un menor grado en el establecimiento; por lo que se propone incrementar esta falencia previa la capacitación de los docentes para la transmisión positiva y eficaz de los conocimientos adquiridos.

También cabe distinguir que se promueve la educación en valores pero falta desarrollar más actividades que coadyuven a la transmisión de los mismos y se considere en mayor grado que los valores sean el eje transversal de la formación integral del estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Un aspecto positivo que refleja la encuesta es que no existe resistencia de padres de familia, autoridades y docentes cuando se realiza cambios en los métodos de enseñanza lo que nos ayuda para que las innovaciones sean continuas y que es establecimiento vaya a la par con los cambios tecnológicos actuales.

La calidad docente de la universidad es alta, la mayoría cumplen con los requisitos exigidos por el sistema educativo actual como es títulos de Cuarto Nivel y experiencia que supera los seis años, el personal docente en su mayoría es joven por lo que se busca la motivación del mismo a través de capacitaciones constantes, innovaciones tecnológicas y exigencia académica.

De los estudiantes

De los 360 estudiantes de la universidad se tomó una muestra de 20 de la Facultad de Hotelería y Turismo-Escuela de Administración de Empresas Gastronómicas para la aplicación de la encuesta, por lo que se obtuvo los siguientes datos:

Los estudiantes afirman que en un 85% el Rector tiene en cuenta sus opiniones y la de los docentes, existe un liderazgo conductual enfocado a la realización de tareas en un 85%, los métodos de enseñanza son innovadores y promueven la participación e interacción con los docentes (90%), se promueve el trabajo en equipo (95%), y la transmisión de ética y valores se realiza a través del ejemplo (95%).

Estos datos nos permiten darnos cuenta que existe apoyo de parte del cuerpo estudiantil hacia sus docentes, se ve reflejado en el maestro que trata de impartir su cátedra de la mejor manera aunque no cuente con los recursos tecnológicos necesarios fomentando el trabajo en equipo y la educación en valores ya que según Garza J y Patiño "la escuela y sus aulas se convierten en una excelente oportunidad de educar

para la paz, al enseñar y promover los valores que fortalecen el respeto a la dignidad de la persona y sus derechos inalienables, y es por esto que se presta especial atención al proceso de socialización que ocurre entre todos los miembros de la comunidad educativa, y se pretende orientar la formación de los niños y jóvenes hacia los valores y actitudes que posibiliten un desarrollo social más justo y equitativo”.

Sin embargo se deja en evidencia con un alto porcentaje (90%) que los docentes no se interesan en su totalidad por los problemas del estudiante por lo que es necesario corregir esta problemática social y no enfocarnos solo en impartir conocimientos sino en integrar ética y valores.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

La Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e considera que es necesario realizar un cambio estratégico en el proceso enseñanza-aprendizaje e incluir la transmisión de valores en la programación habitual del establecimiento.

La trasmisión de valores no es una tarea fácil por lo que se plantea el desarrollo de un sinnúmero de actividades que permitan el logro de este objetivo común.

Una de las actividades más importantes es la creación del Código De Ética considerado como un instrumento de gestión educativa propicio para establecer conductas aceptables dentro de la organización.

En cuanto al mejoramiento de la gestión y liderazgo de la Universidad Iberoamericana del Ecuador, es importante centrarse en el liderazgo transformacional, porque permite promover la calidad educativa, siendo una de las metas más altas que todo centro educativo desea alcanzar.

Se puede evidenciar que hace falta la participación comprometida de todos quienes conforman el establecimiento, en la mayoría de los casos no se conocen decisiones generales debido a la falta de afluencia del personal docente y administrativo.

Se vuelve necesaria la capacitación permanente del personal docente puesto que los cambios vertiginosos actuales exigen una preparación superior que posteriormente será adquirida por los estudiantes.

Finalmente se concluye que la universidad debe mejorar en la integración de gestión, liderazgo y valores pues restarle importancia a estos tres términos amenazaría el objetivo propuesto como es el llegar a la excelencia.

RECOMENDACIONES:

Se debe incentivar a los docentes a que integren en su cátedra la educación en valores puesto que es el aula en donde deben adquirirse los conocimientos científicos anexados a la formación moral.

Para la transmisión en valores se puede incluir actividades como seminarios y/o conferencias por parte de otros centros educativos en donde el Código de Ética es aplicado; foros, debates, campañas, etc.

La creación del Código de Ética es preponderante debido a que se plasma en un manual el comportamiento que se debe mantener en la institución y las sanciones que se pueden aplicar.

El líder transformacional hace que quienes lo siguen logren un cambio favorable en sus funciones, ayuda al cumplimiento de metas y se concentra en el logro de un fin común por lo tanto se considera necesario que el líder se destaque dentro de este perfil.

Es importante promover la participación constante de quienes conforman la comunidad iberoamericana ya que con el aporte de todos los actores educativos se puede lograr un cambio real, además es necesario que todas las actividades que se realizan en el establecimiento se den a conocer a través de publicaciones en la cartelera, reuniones constantes y el uso de los instrumentos de instrumentos de gestión.

El sistema educativo exige actualizaciones constantes de los docentes por lo que es necesario que el establecimiento contribuya con capacitaciones permanentes para fortalecer el aspecto académico sin descuidar la educación en valores.

Crear un departamento de investigación en donde se conozca los cambios en cuanto a gestión, liderazgo y valores se refiere, así mismo determinar si existen publicaciones que nos sirvan de ejemplo y nos permitan aportar con excelentes elementos a la sociedad.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“Creación de un Código de Ética que fortalezca el Liderazgo y Valores aplicado a los estudiantes de la Facultad de Gastronomía de la Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e, de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2012-2013”

7.2 Justificación

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
Problema 1: No existe un Código de Ética	Despreocupación de los valores institucionales.	Se complican las sanciones de los estudiantes.
	Poca atención de las autoridades institucionales en cuanto a normas a seguir en el establecimiento.	Los estudiantes desconocen sus deberes y obligaciones.
	Desinterés en la creación de instrumentos de gestión educativa.	Confusión e inestabilidad en la práctica de valores.

Un Código de Ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo, además de establecer un nivel profesional puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la misma se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo.

La investigación realizada en la Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e, señala que no posee uno de los instrumentos de Gestión como es el Código de Ética y que la

falta de este ha causado dificultades al momento de aplicar sanciones a toda la comunidad educativa.

El sistema educativo actual exige cambios en las autoridades, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia por lo que establecer normas de comportamiento beneficiará a todos los actores que integran la institución, los instrumentos de recolección de datos mostraron que la mayoría de estudiantes busca preparación académica pero también busca conocimientos generales, de cultura, normas básicas, y sobre todo valores.

Durante el desarrollo del proyecto se propuso soluciones como la realización de charlas, conferencias en donde estén presentes padres e hijos, trabajos que involucren el desarrollo de valores, y se llegó a la conclusión de que lo antes mencionado debe estar registrado en un instrumento de gestión.

Sin embargo, ante el desinterés de los actores educativos ante la creación de un instrumento de gestión enfocado en valores, se propone la creación de un “Código de Ética” aplicado a los estudiantes de la Facultad de Gastronomía de la Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e, de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2012-2013”, a través de investigaciones y aplicaciones del instrumento en otras instituciones, aportaciones de la comunidad educativa en general para el desarrollo de este manual que promueva la práctica de valores para establecer un ambiente de relaciones positivas y constructivas en beneficio de todos los integrantes de la universidad.

7.3 Objetivos de la propuesta

7.3.1 Objetivo General

- Diseñar un Código de Ética que fortalezca el liderazgo y valores de la Universidad Iberoamericana y sirva de precedente para los docentes y estudiantes.

7.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar y juzgar el incumplimiento a las normas propuestas en el Código.
- Facilitar la solución de conflictos éticos en las diferentes carreras de la institución.
- Contribuir al mejoramiento del comportamiento de los integrantes de la comunidad estudiantil dentro y fuera de la institución, valorando el recurso humano para que asuma responsabilidades que implican trabajar arduamente con eficacia, mentalidad crítica, pragmática, visionaria e investigativa.

7.4. Actividades

DESCRIPCIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES	INDICADORES DE LOGRO	CRONOGRAMA
DIAGNOSTICO				
Información sobre el Código de Ética, qué es, cómo se elabora, estructura, características, funciones, etc.	Tecnológicos Económicos De impresión Colaboración de autoridades de otros establecimientos	Responsable del proyecto Docentes	Información esencial del Código de Ética para transmitir a toda la comunidad educativa.	Abril Mayo
Conocer la aplicación y resultados en otras instituciones, reglas, artículos, etc. que nos permita desarrollar con satisfacción el de nuestro establecimiento.	Humanos Tecnológicos Económicos	Responsable del proyecto Docentes	Recopilación de datos que proporcionan las bases para el desarrollo del proyecto.	Abril Mayo
Hacer uso del FODA de nuestra institución para analizar las debilidades y amenazas y a partir de eso desarrollar el código.	Humanos Tecnológicos Económicos	Responsable del proyecto Docentes	Conocimiento general de la situación real de la universidad.	Abril Mayo
SOCIALIZACIÓN				
La información recolectada es analizada y tabulada.	Didácticos Físicos Tecnológicos	Responsable del proyecto Docentes	Datos que reflejan el aporte educativo del Código de Ética.	Mayo

Informe presentado a la comunidad educativa, autoridades, docentes, administrativos, estudiantes, servicios, padres de familia, etc.	Humanos Didácticos	Responsable del proyecto Autoridades	Conocimiento y aceptación de los actores educativos del tema del proyecto.	Mayo
Socialización con la comunidad del beneficio del proyecto, enfoque en la necesidad de tener el Código de ética para la solución de problemas.	Didácticos Físicos Tecnológicos	Responsable del proyecto Autoridades Docentes	Comunidad motivada para iniciar el desarrollo del proyecto.	Junio
PLANIFICACIÓN				
Conformar los equipos para el desarrollo del proyecto según las áreas de conocimiento.	Tecnológicos Didácticos	Responsable del proyecto Administrativo Autoridades Docentes	Organización de quienes participarán en el proyecto	Junio
Coordinación de leyes vigentes en la ley de educación y el reglamento interno del establecimiento para la aplicación de los diferentes artículos.	Tecnológicos Didácticos	Responsable del proyecto Administrativo Autoridades Docentes	Equipos conformados con material y recursos necesarios.	Julio
Hacer uso de toda la información, reglamentos y los	Tecnológicos De impresión Didácticos Físicos	Responsable del proyecto Administrativo Autoridades	Estructura del Código de Ética	Julio Agosto

conocimientos del Código de Ética y desarrollarlo en el tiempo estimado.	Económicos	Docentes Grupos de trabajo		
EJECUCIÓN				
Estructurado el código se procede a revisarlo, analizarlos y corregir los posibles errores previos a su impresión.	Didácticos Tecnológicos	Responsable del proyecto Administrativo Autoridades Docentes Grupos de trabajo	Bosquejo del Código de Ética	Agosto
Una vez corregido el proyecto se procede a la impresión y entrega a las autoridades.	Tecnológicos De impresión Económicos	Responsable del proyecto Grupos de trabajo	Finalización del Código de Ética	Septiembre
Difundir a todos los actores educativos el Código de Ética y su aplicación.	Auditorio Didácticos Tecnológicos	Responsable del proyecto Grupos de trabajo	Uso del Código de Ética	Septiembre

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta de ser aceptada se aplicará en la ciudad de Quito, en la Universidad Iberoamericana del Ecuador Unib.e, ubicada en las avenidas Colón y 9 de Octubre, la cual se mantiene alrededor de cinco años en el mercado educacional.

Tendrá cobertura institucional, porque está destinada a todos los actores educativos coadyuvando la enseñanza académica con la práctica en valores que contribuya significativa a la sociedad actual.

7.6 Población Objetivo

La población a quien va dirigido este manual es de 18 directivos, 89 docentes, 11 que corresponde a personal administrativo y de servicio y a un total de 360 estudiantes que pertenecen a la institución.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos necesarios que permiten la ejecución de la propuesta son:

RECURSOS	ITEMS
Humanos	Autoridades Docentes Personal Administrativo Estudiantes Padres de Familia Comunidad de otras instituciones
Tecnológicos	Internet Computadoras Copiadoras Impresoras Infocus

Didácticos	Hojas Libros Esferos Cartulinas Impresiones Pizarras
Físicos	Aula de clases Sala de computación Laboratorios Auditorio
Económicos	\$ 1650
Organizacionales	Coordinación interna del establecimiento. Colaboración de otras instituciones educativas.

7.8 Presupuesto

Se estima que el costo de la creación de “Código de Etica” será de \$1650 aproximadamente, que luego de ser socializado se procederá a solventarlos con el apoyo de la comunidad en general.

PRESUPUESTO		
RECURSOS	RUBROS	COSTO
Humanos	Facilitadores	\$ 500
Tecnológicos	Impresiones	\$ 200
Didácticos	Suministros	\$ 200
Otros	Refrigerio	\$ 350
	Transporte	\$ 250
	Imprevistos	\$ 150
TOTAL		\$ 1650

7.9 Cronograma

El desarrollo del Código de ética será durante el próximo semestre, es decir el período que comprende de abril hasta septiembre del año en curso.

ACTIVIDADES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
<p>Información sobre el Código de Ética, qué es, cómo se elabora, estructura, características, funciones, etc.</p> <p>Conocer la aplicación y resultados en otras instituciones, reglas, artículos, etc. que nos permita desarrollar con satisfacción el de nuestro establecimiento.</p> <p>Hacer uso del FODA de nuestra institución para analizar las debilidades y amenazas y a partir de eso desarrollar el código.</p>						
<p>La información recolectada es analizada y tabulada.</p> <p>Informe presentado a la comunidad educativa, autoridades, docentes, administrativos, estudiantes, servicios, padres de familia, etc.</p>						
<p>Socialización con la comunidad del beneficio del proyecto, enfoque en la necesidad de tener el Código de ética para la solución de problemas.</p> <p>Conformar los equipos para el desarrollo del proyecto según las áreas de conocimiento.</p>						

7. BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ Abreu, Santiago. (2004). La gestión administrativa en centros educativos privados. <http://www.monografias.com/trabajos25/administracion-centro-educativo/administracion-centro-educativo.shtml#defin>.
- ✓ Álvarez, Jesús y Otto Granados (2000). Oportunidades y obstáculos de la descentralización educativa. El caso de México, en Sergio Martinic y Marcela Prado, Economía Política de las reforma educativas en América Latina, Santiago de Chile.
- ✓ Asociación Española de Directivos. (2004). Decálogo del Directivo. <http://www.ecgi.org/codes/documents/decalogue.pdf>.
- ✓ Bid-Secab-Cinda. (1990). Glosario de términos de gestión tecnológica. Colección Ciencia y Tecnología N°. 28. Santiago de Chile.
- ✓ Bozeman, Barry. (1993). *Public Management. The State of Art*” Jossey-Bass, California, , p. 12.
- ✓ Cepeda, Islas Susana. (2006) ¿Qué es la gerencia pública? Episteme No. 8 Año 2, Julio-septiembre. <http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero7-06/>
- ✓ Editorial El Viaje del Pez. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo.
- ✓ Educación en valores, revista. ¿Para qué educar en valores? (2007).
- ✓ Ezpeleta, Justa y Furlán, Alfredo (1992). La gestión pedagógica de la escuela OREALC-UNESCO, Chile. pág.- 141
- ✓ Fayol, Henry, Administración Industrial y General, Edición El Ateneo, s.l.e, s.f.e

- ✓ García, T. Arturo. (1990). Planeación estratégica y planeación tecnológica. Colección Ciencia y Tecnología. N°. 27. CINDA. Santiago
- ✓ Garza, T. J. y Patiño, G. S. (2000). Educación en Valores. México Editorial Trillas.
- ✓ Gestión Educativa. <http://educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>
- ✓ Gestión social. <http://definicion.de/gestion-social/>
- ✓ Gil, María del Carmen (2008). La gestión educativa en la educación a distancia. Suayed. <http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed03/carmen.php>.
- ✓ Heredia, Miguel Ángel, Metodología de la Investigación. Bolivia. <http://www.monografias.com/trabajos58/metodologia-investigacion/metodologia-investigacion2.shtml>
- ✓ http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html
- ✓ <http://quatromasuno.blogspot.com/2007/10/tipos-de-liderazgos-que-distingue-max.html>
- ✓ <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/gestion-social.htm> nieves felipe 2011
- ✓ Izaguirre, Remón Rafael. “Perfil del Directivo Ideal”. www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/perfil_del_directivo_ideal.doc.
- ✓ Jiménez, María Dolores. “La educación: ayer y hoy”. www.eduinnova.es/sept09/AYERYHOY.pdf.

- ✓ Liderazgo. <http://administraciónyliderazgo.blogspot.com/2010/03/liderazgo-transaccional-vs-liderazgo.html>.
- ✓ Maroto, Juan Carrión. "Introducción Conceptual a la Gestión de Conocimientos. <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>.
- ✓ Narcea Terán, Olgúin Rito. La importancia de la gestión en la escuela. http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf.
- ✓ Núñez, Paulo. Concepto de Gestión de Proyectos (2008). <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestiondeproyectos.htm>.
- ✓ P, Christian. "Gestión Tecnológica" (2005). <http://www.monografias.com/trabajos21/gestion-tecnologica/gestion-tecnologica.shtml>.
- ✓ Palomo, M. (2007). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 4ª. Ed. ESIC - Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo. 3a. Ed. Thomson Plasencia: *Op. Cit.* p. 104.
- ✓ Puente, Carlos (2001). Técnicas de investigación. RRPPnet
- ✓ Ramos, M. G. (2000). Para Educar en Valores. Teoría y Práctica. Valencia-Venezuela
- ✓ Sánchez Horcajo, JJ.(1979) La gestión participativa en la enseñanza, 2a ed., Madrid,
- ✓ Unib.e (Universidad Iberoamericana del Ecuador). <http://www.unibe.edu.ec/>

- ✓ Weissbluth Mario, et al. (1990) .El paquete tecnológico y la innovación. BID-SECAB-CINDA (editores). Conceptos generales de gestión tecnológica. Santiago de Chile.

- ✓ www.gestionescolar.cl

- ✓ Zoltan Szabó. (1995). Seminario sobre Gestión Tecnológica. SENA

9. ANEXOS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario.

Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años ()

41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()

61 y más ()

Años de Experiencia:

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

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

b. Coordinadores de área ()

c. Por grupos de trabajo ()

d. Trabajan individualmente ()

e. Otros (indique cuáles).....

f.

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

	la teoría y reflexión			
--	-----------------------	--	--	--

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que			

	puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si () No ()

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

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

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

Especialidad:

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Artículo: La Educación: Ayer y Hoy

El principal objetivo de este artículo es hacer reflexionar sobre cómo la educación ha cambiado a lo largo del tiempo, especialmente en lo referente al respeto al profesorado. Aunque han transcurrido los años y ahora soy yo la que está en la mesa del profesor, aún recuerdo aquellos años que pasé sentada en aquella silla verde frente a la pizarra. Obviamente, los tiempos cambian, ¿pero ha ocurrido lo mismo con el resto de los alumnos hacia la figura del profesor? La respuesta a esta pregunta está clara.

En otras generaciones antepasadas, allá por la época de nuestros abuelos o incluso de nuestros padres –los que, por suerte, pudieron tener la oportunidad de acudir a la escuela, pues la mayoría debían trabajar en el campo desde edades tempranas para ayudar a sus padres- la educación y el respeto que los jóvenes mostraban hacia sus maestros eran dignos de admirar ya que, en parte, acudían a clase sólo los que querían aprender o los que afortunadamente se lo podían permitir económicamente, aunque a largo plazo no desempeñaran una profesión “brillante” pero, al menos, sabían poner en práctica lo aprendido: desenvolverse en la vida diaria y actuar responsable y correctamente en la vida social.

En la actualidad, afortunadamente, todos los niños y niñas (excepto los de países subdesarrollados y tercermundistas) tienen la posibilidad de acudir a una escuela pública y, sin embargo, no aprovechan esta oportunidad que se les brinda. ¡Cuánto no hubieran disfrutado y aprendido algunos de nuestros padres! De hecho, muchos de ellos acuden, ahora que pueden, a un centro vespertino a recibir clases de aquello que no pudieron aprender en su momento, como por ejemplo a leer y escribir correctamente.

Como más de uno habremos oído de la boca de nuestros más mayores, los castigos a aquellos alumnos que actuaban de manera contraria a las normas establecidas eran bastantes distintos de los actuales. Según dicen, a aquel alumno maleducado se le mencionaba con la “pena” de tener que sujetar en sus brazos una pila de libros durante cierto tiempo, al “sacudir” sus manos con una regla o simplemente al mantenerlo mirando a la pared. Al parecer, tales amonestaciones daban resultado e incluso trataban al profesor/a de Don o Doña, totalmente distinto a lo que acontece en nuestros

días, pues los alumnos se atreven a tutear e incluso a agredir psicológica y físicamente al profesorado. Hoy en día, al menos en el centro educativo de Educación Secundaria Obligatoria en el que imparto clases, de la única forma que se castiga al alumno “maleducado” es mediante partes de incidencia (de grado leve o grave según la “fechoría” realizada) que pueden derivar en la expulsión del mismo tras la acumulación de varios de esos partes. No obstante, hay ocasiones en que se les castiga con copiar varias veces una norma que han desobedecido pero, en general, esto sólo ocurre cuando lo que han hecho no ha sido demasiado grave.

Después de haber leído las líneas anteriores surge la siguiente pregunta: ¿CÓMO SE HA LLEGADO A ESTE EXTREMO DE AUTORIDAD CASI NULA POR PARTE DEL PROFESORADO? Hagamos, pues, memoria de los desagradables casos que cada vez con más frecuencia empañan la tranquilidad y armonía de las aulas. Por desgracia, a través de los medios de comunicación, somos testigos de casos en los que un alumno o incluso los padres de éste amenazan o incluso agraden al personal docente sin causas justificadas antes de mediar palabra. ¿Es que acaso no somos lo suficientemente maduros para resolver los problemas e incidencias oportunas de manera civilizada? ¿No ocurrían estos casos similares antaño o es que éstos no salían a la luz?

¿Cuál sería la medida perfecta que solucionara este grave problema de desautoridad y desprotección del profesorado? Son tantas las preguntas que vienen a la mente que resulta complicado resolverlas con total seguridad, aún más teniendo en consideración la gran diversidad de alumnado, niveles y clima que existen en el aula. Lo que sí está claro es que educar no es sólo transmitir conocimientos y valores, ni está exclusivamente ligado al campo de la enseñanza, sino que también tiene carácter social. También consiste en transmitir formas de actuar, conductas correctas,... Como dijo el filósofo alemán Emmanuel Kant: *“Tan solo por la educación puede el hombre llegar a ser hombre. El hombre no es más que lo que la educación hace de él”*. (Jimenez, 2009)

He incluido como parte del marco teórico este interesante artículo, que expresa claramente cómo ha cambiado la educación, y cómo las transformaciones del sistema educativo deben ir a la par. Actualmente nos hemos encontrado en una sociedad que

ha evolucionado en varios aspectos, las transformaciones son de fondo y de forma; por tal motivo el momento de crear un establecimiento educativo se debe estar consciente de que el objetivo fundamental es formar y que para llegar a una meta como esa, es necesario realizar cambios estratégicos específicos que apunten a las necesidades de todos los actores educativos.

CONOZCAMOS LA UNIB.E

