



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en la facultad de Ingeniería Automotriz De la Universidad Internacional del Ecuador, sede Quito, durante 2011-2012”

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

Autor:
Ing. Iñiguez Izquierdo Juan Fernando

Directora:
Mgs. Luzuriaga Peña Lupe Beatriz

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Mgs

Lupe Beatriz Luzuriaga Peña

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: ***“Gestión del liderazgo y valores en la facultad de Ingeniería Automotriz De la Universidad Internacional del Ecuador, sede Quito, durante 2011-2012”***, realizado por el profesional en formación: Juan Fernando Iñiguez Izquierdo; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Junio del 2012

.....
Mgs. Lupe Luzuriaga

DIRECTORA DE TESIS

AUTORIA

Yo, Juan Fernando Iñiguez Izquierdo, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....
Ing. Juan Fernando Iñiguez
Ci. 1711467900

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Juan Fernando Iñiguez Izquierdo, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, junio del 2012

JUAN FERNANDO IÑIGUEZ
CI: 1711467900

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios quien bajo su infinito amor guía mi camino hacia la consecución de los fines y metas propuestas de vida, en segundo lugar a mi familia, mi esposa Ana Victoria y mis dos Hijos Juan Sebastián y Joaquín quienes con sacrificio han sido el soporte, el impulso y la motivación para cursar esta maestría y finalmente a la Universidad Técnica Particular de Loja que conjugado con su cuerpo docente han sabido hacer de este camino agradable, motivador e inspirador para el desarrollo personal y de la sociedad, y a la Mgs. Lupe Luzuriaga quien ha sabido con certezas dirigir el presente proyecto de investigación.

Ing. Juan Fernando Iñiguez.

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación está dedicado a mi Padre y a mi Madre quienes supieron apoyar incondicionalmente mi desarrollo profesional así como a mi esposa e hijos que han sacrificado el preciado tiempo de su compañía para la culminación de esta titulación.

Ing. Juan Fernando Iñiguez

ACTA DE COMPROMISO

Quito 22 de Junio del 2011

Por medio del presente documento, se establece un compromiso entre las partes miembros y participantes del proyecto de estudio de gestión, liderazgo y valores dentro de la Facultad de Ingeniería en Mecánica Automotriz de la Universidad del Ecuador de quien es representante y Director el Ing. Andrés Castillo quien se compromete con el Sr. Juan Fernando Iñiguez Izquierdo con cedula No. 1711467900 colaborar y permitir tener acceso a los instrumentos de gestión educativa para que pueda realizar el diagnostico de los mismo; aplicar las encuestas a directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, para el desarrollo y culminación exitosa del presente proyecto.

Ing. Andrés Castillo

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE LA

FACULTAD DE INGENIERÍA AUTOMOTRIZ

DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR – SEDE QUITO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACION DEL DIRECTOR.....	II
AUTORIA.....	III
CESION DE DERECHOS.. ..	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
ACTA DE COMPROMISO.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
RESUMEN.....	XI
1.INTRODUCCION	1
2.MARCO TEORICO	4
Valores aplicados a la educación	33
3.PROCESO METODOLÓGICO	39
4.RESULTADOS	47
4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	76
4.2.1 DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS	76
4.2.2 DE LOS PROFESORES	88
4.2.3 DE LOS ESTUDIANTES	91
4.2.4 ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	94
5 DISCUSIÓN.....	101
5.1 El liderazgo y la excelencia académica.....	101
5.2 Capacitación.....	103
5.3 Gestión de procesos educativos	104
5.5 Motivación y valores.....	105
5.6 Liderazgo administrativo en la Facultad.	108
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	110
6.1 Conclusiones.....	110
6.2 Recomendaciones.....	111
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	112

7.1	TITULO DE LA PROPUESTA:	112
7.2	JUSTIFICACIÓN.....	112
7.3	OBJETIVOS	114
7.4	ACTIVIDADES	115
7.5	LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.....	116
7.6	POBLACIÓN OBJETIVO.....	116
7.7	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA	116
7.8	PRESUPUESTO.....	117
7.9	CRONOGRAMA.....	118
8.	BIBLIOGRAFIA.....	123
9.	APÉNDICES.....	125
	ENCUESTA A DIRECTIVOS.....	125
	ENCUESTA A DOCENTES	130
	CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.....	133

ÍNDICE DE FIGURAS

fig. 1	Necesidades profesionales	23
fig. 2	Capacidades del líder	24
fig. 3	Clasificación del liderazgo	25
fig. 4	Componentes fundamentales de un modelo de gestión educativa	26
fig. 5	Organigrama Estructural Organigrama Funcional de la Facultad de	49
fig. 6	Mecánica	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Directivos de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por sexo	39
Tabla 2: Directivos de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por edad	40
Tabla 3: Directivos de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por título	40
Tabla 4: Personal docente de la Institución clasificado por sexo	41
Tabla 5: Personal docente de la Institución clasificado por edad	41
Tabla 6: Personal docente de la Institución clasificado por títulos académicos.	42
Tabla 7: Personal auxiliar y de apoyo de la Facultad de Ing. Automotriz por áreas	42
Tabla 8: Estudiantes de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por sexo	43
Tabla 9: Estudiantes de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por edad	43
Tabla 10: Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo	76
Tabla 11: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	77
Tabla 12: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	77
Tabla 13: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	78
Tabla 14: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	79
Tabla 15: La administración y liderazgo del centro educativo promueve	79
Tabla 16: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.	80
Tabla 17: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	81
Tabla 18: Organismos que integran la institución	82
Tabla 19: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	83
Tabla 20: Los departamentos didácticos y sus acciones	85
Tabla 21: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	86
Tabla 22: Materiales de planificación educativa	87
Tabla 23: Encuesta a docentes	88
Tabla 24: Encuesta a estudiantes	91
Tabla 25: Resultados de entrevista a Directivos	94
Tabla 26: Presupuesto de la propuesta	117

RESUMEN

La tesis de grado : *“Gestión del liderazgo y valores en la facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador, sede Quito, durante el 2011”* evalúa la capacidad de liderazgo, integrados a los valores personales, en la institución, específicamente de la Facultad de ingeniería automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador sede Quito, analizando la población de la facultad de ingeniería automotriz mediante la aplicación de entrevistas, encuestas, y observación directa, especificando y determinando los roles de los Directivos, docentes y alumnos, que tras la valoración de los resultados evidencia la necesidad de incentivar la importancia de los valores y asumir con liderazgo cada una de las funciones. Para lo cual es necesario presentar como aporte al desarrollo dentro de este contexto, una propuesta que permita mejorar e incentivar la gestión, directiva, administrativa y docente. De esta manera potenciar a través de la capacitación en gestión y liderazgo educativo a directivos y docentes, para lograr una acorde dirección académica para fomentar la capacidad para dar solución a problemas en gestión en situaciones difíciles.

1. INTRODUCCION

La importancia del presente trabajo busca evaluar la gestión y el liderazgo dentro de la institución educativa en este caso específico a la Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional de Ecuador. Debido a que en la actualidad los cambios constantes, tanto tecnológicos como en la evolución de la sociedad, y el requerimiento de esta sobre el profesional moderno, implica que las instituciones evolucionen constantemente en dirección a optimizar su gestión y en la búsqueda de crear líderes preparados para afrontar las necesidades futuras de un mundo tecnificado y en continua evolución. El liderazgo constituye una base importante donde sustentar la gestión de las instituciones y la sociedad en la actualidad debido a que el liderazgo como capacidad humana tiene mucho que ver con la motivación de la generalidad. Ya que el liderazgo se convierte en un agente del cambio.

Por lo que el desafío planteado para el mejoramiento de la gestión y el liderazgo en la Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador, tiene un carácter predominante para el desarrollo de profesionales capaces de enfrentar las necesidades de competencias profesionales que requiere el país dentro de la industria automotriz, necesidad que se ve reflejada en la encuesta de demanda de oferta laboral realizada por dicha facultad.

El objetivo General del presente trabajo de investigación es analizar la capacidad de gestión y el liderazgo integrado a los valores personales e institucionales en la Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador, y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Del objetivo general podemos determinar los siguientes objetivos específicos

- a) Determinar los roles de liderazgo en los diferentes ámbitos, tanto como directivos, así como también mandos medios como jefes de área, docentes y estudiantes.
- b) Incentivar la importancia de los valores y el asumir el liderazgo de los miembros que componen la facultad de ingeniería automotriz con el fin de que participen activamente en el logro de objetivos comunes.
- c) Potenciar nuestros conocimientos sobre la gestión educativa el liderazgo y los valores, de esta manera obtener una apreciación crítica sobre la institución y realizar un análisis objetivo y diagnóstico institucional.
- d) Determinar el perfil de liderazgo de los directivos y jefes para fomentar la capacidad de dar solución a problemas de gestión en situaciones difíciles y determinar acciones correctivas para promover mejoras.
- e) Elaborar una propuesta que solucione un problema referente determinado por este estudio y que aporte a la gestión el liderazgo y valores en la institución

Para el análisis de factibilidad del presente proyecto de grado y el cumplimiento de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo tiene como finalidad y propósito. Diseñar una propuesta que permita fortalecer la gestión, los valores y el liderazgo dentro de la institución educativa, para lo cual cuenta con el apoyo y comprometimiento de los miembros de la Facultad de Ingeniería Automotriz y su Decano, cuya visión de la gestión se alinea con el propósito de nuestro estudio, el cual se llevará a cabo bajo los lineamientos y dirección de la Universidad Técnica Particular de Loja. El trabajo de investigación que permitirá evaluar el liderazgo y los valores de la gestión actual y esperamos que con este aporte estos se vean fortalecidos para el beneficio de la comunidad educativa.

El presente estudio tiene como beneficiarios a la comunidad administrativa, docente y estudiantes de la Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador conformada por los estudiantes,

personal docente, administrativo y la sociedad, para lo cual invitamos a leer y analizar el presente trabajo de investigación y fomentar de esta manera tanto los valores como el liderazgo en la organización, los cuales por defecto se verán reflejados en la sociedad.

2. MARCO TEORICO

2.1 La gestión educativa

2.1.1 Concepto

Por concepto gestión según Alvarado (Alvarado, 2004, pág. 47), es administrar, tomar acciones que conduzcan al logro de planteamientos o metas, para lo cual es necesario gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Menciona también “Gestión es utilizar de manera eficiente los recursos” . De esta definición extraemos la idea que la Gestión es el mayor aprovechamiento que le podemos dar a las herramientas que tenemos a nuestro alcance.

Tomando ideas de otros autores podemos también mencionar a Chiavenato, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2010, pág. 93), quien define a la gestión como “la manera que las cosas se hagan de la mejor forma posible” también relacionándola con el aprovechamiento y mejor uso de los recursos con el objeto de lograr un fin determinado para esto confluirán el uso e implementación de determinados métodos y técnica así como el esfuerzo del talento humano dentro de la institución.

La gestión en consecuencia se convierte en el conjunto de actividades que tengan por objeto dar solución a un problema o impulsar un proyecto. La gestión puede estar encaminada a diferentes áreas como la dirección o administración de una empresa o de un negocio o institución. Pero con un mundo tan cambiante y extremadamente competitivo, que exige al ser humano la optimización de tiempo y recursos dentro de un ambiente transformador, exige también transformar y evolucionar este concepto básico dado de inicio de gestión a una conceptualización que englobe este concepto. Por lo que se podría actualmente decir de la gestión que será todo el conjunto de actividades que tengan por fin el alcanzar el logro de metas y objetivos buscando el aprovechamiento de los recursos.

2.1.2 Importancia

2.1.3 Tipos de Gestión

2.1.3.1 **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

2.1.3.2 **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 y construcción de espacios para la interacción social

2.1.3.3 **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

2.1.3.4 **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

2.1.3.5 **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

2.1.3.6 **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En

caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.

2.1.3.7 **Gestión Administrativo:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

2.1.3.8 **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.

2.1.3.9 **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

2.1.3.10 **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial. (<http://johanatov.blogspot.es/>)

2.1.3.11 **Gestión Educativa**

Enfocándonos al área de aplicación del tema de investigación es importante abarcar más afondo la gestión educativa que se basa se basa en administrar los de manera eficiente los recursos, siempre de manera ética aplicado al buen vivir.

La gestión educativa está dirigida al logro de objetivos y metas educacionales, que involucra a los alumnos, el docente, padres de familia, personal administrativo, donde también se incluye a la comunidad. Así es como lo definen autores como Luis García Leiva. Mientras que Gil María del Carmen (2008, p.1) en su artículo, Gestión educativa para la educación a distancia define 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.”

De aquí podemos decir que partiendo de la evolución constante de la educación en los tiempos modernos podríamos caracterizar a la gestión educativa por favorecer e incentivar mejores prácticas pedagógicas y en la actualidad se pueden sumar incluso como parte de la gestión educativa el impulso de nuevas tecnologías para que estas aporte, favorezcan y faciliten tanto la gestión administrativa, presupuestal e incluso el seguimiento docente hasta la integración de herramientas dentro del aprendizaje como las tics que le otorguen tanto al docente como al alumno acceso a recursos pedagógicos que los involucren con la actual era de la comunicación que nos brinda la posibilidad de tener fácil acceso a la información y de interrelacionarse en diferentes campos del conocimiento .

Para tener una idea más clara de lo que la gestión educativa pretende se la puede asociar con términos que caracterizan a esta como serian:

- ✓ Exploración y explotación de lo posible
- ✓ Mejora continua
- ✓ Profesionalización de las acciones educativas
- ✓ Identificación de fortalezas y dificultades
- ✓ Pensamiento útil para la acción
- ✓ Reflexión para la decisión
- ✓ Liderazgo pedagógico
- ✓ Visión de futuro
- ✓ Comunicación y aprendizaje
- ✓ Estrategias

Como claramente lo explica la doctora Mariana Buele en su presentación (d. 19). La gestión educativa pretende la mejora de la calidad de la educación, de sus prácticas educativas, por lo que tiende al mejoramiento continuo de los procesos para sistemáticamente procurar el mejoramiento de la educación tanto en su administración como en su parte pedagógica, esto

englobado se convierte en la manera esencial en la actualidad para dirigir la educación ya que así los tiempo modernos lo requieren un elemento que conjugue la parte organizacional, administrativa ,técnica y educativa.

Para lograr esto la gestión educativa considera no solo al personal miembro de la institución no solo como elementos constitutivos de esta sino que abre puertas para el desarrollo, tendiendo a su partición actica como los actores principales del proceso, de quienes nace las nuevas ideas de mejora y desarrollo, participantes directos de la toma de decisiones.

Dentro de un proceso de Gestión y Administración Educacional. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. Estas herramientas son a grandes rasgos las siguientes:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
5. Evaluación

Patricio Ortuzar e Ivonne Osorio, hablan solo de 3 grandes momentos que siempre están presentes, Planificación, Dirección y Control de la Organización Educacional.

Para algunos autores parte de la gestión educacional obviamente está en el campo de la administración educativa pero otros hacen una diferenciación clara de estas ya que la gestión educacional está enfocada y dirigida a lo pedagógico que es el núcleo o propósito de las instituciones educativas donde se enfoca a :

- “Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización: Una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver, necesitamos cambiar de anteojos (series)

Principios: a) Dialogístico
b) Recursividad

- Trabajo en equipo: Valores como la creatividad, la participación activa, aporte reflexivo, flexibilidad, invención, capacidad de continuar aprendiendo y la escuela es una comunidad de aprendizaje.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación: misión es construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes, , abierta a la innovación de los objetivos educativos
- Asesoramiento y organización profesionales: Se deben generar espacios para generar circuitos de identificación de problemas, redes de intercambio de experiencias.

Se requiere integración y coordinación en la formación docente.

- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro: Claridad de metas, orientación hacia los fines en base a consensos y espíritu de emprendimiento y creatividad
- Intervención sistemática y estratégicas: Supone hacer de la planificación una herramienta de Gobierno y contar con las capacidades para desarrollar esas actividades de los proyectos de innovación educativa:
 - Tratamiento integral y jerarquización de los problemas,
 - Posicionamiento del gestor en su espacio de intervención
 - Diseño de nuevas alternativas.
 - Implementación del proyecto.
 - Mantener una cultura de evaluación y orientación continua”.

(Buele Mariana, presentación de Liderazgo Grado I, 2010, diapos. 29)

Claramente estos principios mencionados y enfocados a la gestión educativa difieren de la administración educativa, cuya tendencia siempre es a dirigir, direccionar y planificar las actividades y recursos en busca de alcanzar objetivos claramente económicos con el fin de alcanzar un cierto margen de utilidad. Así es como marcadamente podemos mencionar ciertas carencias desde el punto de vista de la administración educativa con referencia a la

gestión educativa, entre estas están, la ausencia al tratar y mejorar aspectos pedagógicos, se maneja en etapas fraccionadas en base a estructuras con poca apertura a la innovación, limitado involucramiento del desarrollo personal, escaso desarrollo del trabajo en equipo.

En la actualidad autores como Castells (2004) afirman que el estado actual de la educación y del desarrollo de las organizaciones tanto como en el campo económico sustentado en la sociedad de la información y del conocimiento, que ha convertido al conocimiento en un elemento comercial o un producto más. Castells (2002) ubica el surgimiento de la sociedad de la información en la década de los años 70 transformando la sociedad industrial a una sociedad del conocimiento como nueva era, en donde el conocimiento se propaga rápidamente teniendo un impacto social y económico.

La sociedad del conocimiento dice Guiselle María Garbanzo (2010) en su publicación necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias, para lo cual en este campo las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad. Los individuos que integran las organizaciones lo hacen con diferentes niveles de formación académica, distintas características personales y variadas posiciones organizacionales. A su vez, las organizaciones se estructuran en distintas modalidades y atienden a diferentes programas educativos.

En este escenario los cambios económicos y realidades productivas y sociales demandan nuevos compromisos educativos, así como líderes competitivos capaces de transformar la educación acertadamente según los requerimientos de los tiempos. Un adecuado proceso de planificación es una condición para propiciar un cambio de paradigma, pasando de una educación basada en la transmisión y memorización a una que enfatice los procesos de comprensión de competencias que involucra tanto el saber cómo el saber hacer y el saber ser. Esto siempre y cuando las organizaciones educativas marchen en armonía con los objetivos por los cuales se crearon, sin perder de vista que su fin último es la formación integral del ser humano.

Modelo de Gestión educativa.

Muchos de los problemas que se enfrentan los profesionales que se ocupan de la administración de las organizaciones educativas, están relacionados con la concepción tradicional de la administración que se tenga, Una gestión de la educación pertinente debe reunir entre otros elementos, características esenciales de la personalidad y un liderazgo consolidado que tenga como norte la búsqueda permanente de logros, entre las principales características de la personalidad se encuentran:

- Temperamento equilibrado
- Tolerancia a la crítica
- Seguridad y capacidad de decisión
- Actitud de reflexión y autocrítica
- Actitud democrática
- Facilidad de comunicación
- Conciencia de que cada institución determina sus ideas, valores, políticas y acciones.

(García, Rojas y Campos, 2002 y alvarez.1998)

Así mismo estas capacidades implican:

- Delegar, tener la capacidad de organizar y animar equipos de trabajo eficaces.
- Ser capaz de generar la circulación sistemática de la información
- Conducir con coherencia los valores democráticos
- Estar capacitado para trabajar con ética y compromiso
- Poseer agilidad en la conducción de grupos y tener conciencia de que cada institución determina su ideario, valores, políticas y acciones.

Todos estos elemento en forma articulada y coherente proporcionan condiciones para una gestión estratégica en educación, sustentada en un liderazgo pertinente, con altas posibilidades para lograr los objetivos organizacionales, que en el campo de la educación se caracterizan por su complejidad y variabilidad en su modalidades y niveles según las exigencias sociales.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

Si nos remitimos a la definición de liderazgo en el diccionario obtendremos que:

Liderazgo Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Según Bass “Es una interacción entre uno, dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que estos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o las competencias del resto del grupo” (Enriquez Carlos, Guía didáctica, liderazgo valores y educación, 2011, pag. 15.).

Chiavenato, Idalberto (1993), dice lo siguiente, “liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana de la consecución de uno o de diversos objetivos específicos”.(Enriquez Carlos, Guía didáctica, liderazgo valores y educación, 2011, pag. 15.)

Una definición más simple es la que expresa, “un líder es una persona que expresa confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento” (Munch Lourdes. Administración y planeación de instituciones educativas, 2010) .

Del análisis de las definiciones anteriormente mencionadas se pueden sacar conclusiones sobre el líder de quien podemos decir que la fuente de su autoridad no necesariamente proviene de un estatus de gobernabilidad y dirigencia, que pueden ser causales de ocupar un determinado cargo, más si podemos afirmar que la autoridad y liderazgo de un individuo proviene de sus conocimientos, cualidades y competencias. Un líder se distingue por que sus colaboradores distinguen que el no solo ejerce autoridad que emana directamente de la ocupación de un cargo o puesto, si no que la fuente son sus conocimientos, experiencia, cualidades y competencias, de esta manera se convierte por convicción en un ente influyente, inspirando confianza, respeto y lealtad características especiales que facilitan el dirigir a sus subordinados

hacia el logro de metas. Un líder es aquel que: alimenta, enseña, escucha, y facilita la ejecución de los planes.

Así es líder es quien ejerce el liderazgo y cuando existe liderazgo podemos determinar la presencia de aspectos de influencia que siempre se encuentran presentes, que serían:

- El líder
- Miembro de un grupo dispuestos a seguir al líder.
- Una motivación en común.

Desde el origen de la historia han existido personajes capaces de arrastrar a otros con su pensamiento y que han influido de menor o mayor manera en la vida y acciones de los que los rodean, de manera más precisa influenciando en su pensamiento y en su comportamiento , y es por eso que el estudio del liderazgo tiene gran importancia dentro de las organizaciones especialmente sobre la capacidad humana que tiene que ver mucho con la motivación de otros y es donde justamente se fundamenta en buen desarrollo de una institución u organización ya que este ideal se convierte en el pilar de su funcionamiento.

Pero hay que remarcar una diferencia importante ya que dentro de una organización capacidades muy similares a las descritas en los conceptos mencionados se le puede atribuir a un director por ejemplo, quien tiene la misma influencia y dirige las acciones de los miembros de la institución, pero esto difiere al líder ya que el dirigente lo hace basándose en la autoridad y potestad que recibe de su estatus, y no así el líder que conduce a otras personas en libertad. Y consigue libre adhesión de sus motivaciones y comportamiento.

Siguiendo ese camino es importante tratar lo que se refiere al tema puntual de la presente investigación y enfocar el liderazgo hacia las instituciones educativas, como se define y que es lo que se intenta lograr. De hecho uno de los factores para lograr el éxito en las instituciones educativas es el liderazgo.

2.2.2 Tipos

2.2.2.1 Liderazgo Educativo

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

- a) El desarrollo de sus directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- b) El trabajo en equipo como generador de creatividad y calidad que aporta también compromiso en las decisiones y acciones.
- c) El liderazgo como herramienta fundamental para el cumplimiento de objetivos.

El liderazgo educativo se convierte entonces en el ejercer autoridad a aquellos con los cuales interactúa y comparten su posición e ideas y son ellos quienes le dan autoridad que es de carácter voluntario y tácito de entre los miembros de una organización. Su liderazgo descansa dentro de la autoridad moral o real que este ostenta ante el grupo.

El liderazgo en la Formación Técnica Superior es ejercido directamente por el director de la escuela y de igual manera por el docente o profesor.

Según Lourdes Munch en su libro liderazgo y dirección, Si debemos elaborar un perfil para el líder educativo, podemos decir que la persona que ocupe una posición de autoridad dentro de la unidad educativa debe desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y cualidades, si nos referimos a las cualidades o características de la personalidad podremos nombrar los siguientes:

El amor a la educación.- Es tener un compromiso real hacia esta, es un comportamiento que se transmite hacia la comunidad escolar y se caracteriza por un espíritu de servicio.

Vocación de servicio.- La vocación de servicio debe ser incuestionable, El líder debe tener entrega y pasión hacia la educación, y una obsesión por servir

a los educandos, por lograr ideales, si no se siente amor por la no se podrá tener el apoyo de la comunidad educativa.

Visión de futuro.- El líder posee una gran visión de futuro y tiene sus ideales bien arraigados, es necesario que las visiones satisfagan las expectativas de los miembros de la comunidad educativa.

Creatividad.- La característica primordial del líder es la iniciativa, el tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, y poseer iniciativas que satisfagan las expectativas de la comunidad y sociedad.

Optimismo.- El líder considera los problemas y conflictos una oportunidad de mejora, esta misma actitud optimista infunde en quienes colaboran con su causa confianza y deseos de mejora.

Sinceridad, justicia y lealtad.- fruto de la sinceridad es la credibilidad. Que es un producto del ejercicio de la sinceridad, justicia y lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, docentes, y todos los miembros componentes de una institución. Consecuencia directa de este comportamiento, son el compromiso y la lealtad de parte de la comunidad.

Resulta difícil encontrar tantos atributos en una sola persona pero el líder encarnará muchos de ellos dentro de su personalidad e intentará cultivar y reforzar atributos que carece mediante el ejercicio y la aplicación en la vida diaria.

Así como mencionamos las cualidades y características de la personalidad es necesario e importante mencionar otro aspecto relevante que constituye o delinea el perfil del líder y este tiene referencia directa con el conocimiento. En este aspecto mencionaremos tres características importantes a continuación:

La educación. El líder educativo posee desarrollados conocimientos de pedagogía, y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas, esenciales para direccionar apropiadamente el curso de una institución educativa.

Conocimientos humanísticos. La institución educativa al estar formada y constituida por personas y relaciones interpersonales, actitudes y conductas es necesario conocer y dirigirse siguiendo lineamientos profundamente humanistas.

Conocimientos administrativos. El líder educativo en sus funciones directivas se ve en la necesidad de conjugar sus funciones como educador con el desarrollo de la gestión educativa diseñando la planificación necesaria para lograr fines de alta calidad.

Se puede clasificar el liderazgo acorde a su influencia en tres diferentes tipos como son:

El carismático.- Del cual se acepta la autoridad del líder debido a creerse que el líder posee poderes personales extraordinarios, a veces extraordinarios (como ser: el profeta, el héroe, el demagogo).

El tradicional.- Donde el líder es legitimado porque él o los miembros de su clase o familia siempre han sido reconocidos como líderes; y el legal, modelo que se aplica a todos aquellos que ejercen el liderazgo debido al reconocimiento de sus competencias técnicas. En donde los liderados obedecen impersonalmente al líder con el sentimiento de cumplir el deber ante lo establecido por la ley.

Otras concepciones de la naturaleza del liderazgo, generadas por Blake y Mouton denominada (rejilla) concluyen infinidad de estilos de liderazgo pero que se centran en cinco estilos predominantes que a su vez se pueden manifestar en forma combinada. Así definen predominante mente:

El estilo paternalista.- Este tipo de líder se centra en la gente y poco en los resultados, por he hecho de considerar que el personal miembro de la institución incrementará sustancialmente su productividad mediante el impulso de acciones motivacionales, teoría contra decida por Maslow y la escala de necesidades que genera el ser humano que son cada vez mayores lo que lo convierte en un ser insatisfecho, generando en el líder la necesidad de crear nuevos y mayores estímulos para satisfacer nuevas y mayores necesidades, por lo que por lo general este tipo de liderazgo como resultado tiende a satisfacer las necesidades de personal en forma constante, pero deja de lao los resultados.

El estilo burócrata.- Este estilo de líder enfoca sus esfuerzos en perennizar su condición dirigencial, no le interesa la satisfacción de los miembros de la organización ni los resultados más que su propia condición para estos evita situaciones que causen desacuerdos o controversias.

El democrático.- Conciliador, y justos, tiende a hacer conciliaciones, hace concesiones a cambio de resultados, busca la solución de los conflictos negociando resultados Modelo que algunos establecimientos educativos persiguen y en donde el líder es un delegado coyuntural de sus seguidores quienes a su vez son líderes potenciales, con fines y límites de acción bien precisos; el de vanguardia, promueve la productividad, en donde el líder, siendo visto como el vehículo para canalizar las expectativas del grupo, es quién fija sus metas, misiones y objetivos, dirigiendo al grupo hacia ellas, haciendo de su función un marco de carácter elitista y paternalista; y el orgánico representativo, en donde el líder encarna la personificación de su grupo y a su vez, su producto más logrado, creándose así un sistema jerárquico fuertemente piramidal entre el líder y sus seguidores (Guillen, 2006, pag 173).

El estilo de consumación del trabajo.- Promueve las relaciones humanas y la cultura organizacional mediante la creación de trabajo significativo para de esta manera lograr un compromiso hacia el alcance de las misión y objetivos de la institución educativa satisfaciendo tanto las necesidades organizacionales como las personales.

Dentro de las instituciones educativas coexisten varios estilos de liderazgo o prevalecer entre estos uno significativamente, el hecho es que se puede resumir en las siguientes características que Blake y Mouton detallan:

- Reconoce que la institución educativa no es perfecta pero siempre responsable de lo que puede hacer, reemplaza la crítica por la acción.
- Sabe que otros tiene buenas intenciones como él y aún mejores.
- Escucha y respeta la crítica.
- Entiende las debilidades de los demás como una condición de vida
- Concentra sus energías de una manera consciente y planificada.
- Entiende que la competencia regulada por la ética es el ingrediente básico para el éxito individual y organizacional. (Munch Lourdes, 2010 pag . 135)

Nuevas teorías acerca del liderazgo entienden como aspecto clave la relación entre líder y colaborador o subordinado. Así nace lo que se ha denominado enfoques relacionales del liderazgo, que es un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor. Desarrollando tres enfoques.

- a) Liderazgo transaccional: Es una relación entendida como intercambio, en la que el seguidor cede su comportamiento adhiriéndose a líder a cambio de recibir algo.
- b) El liderazgo transformacional: Es una relación de influencia en donde el papel de líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.
- c) El liderazgo servidor: que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

Mediante estos enfoques queda claro que hay una estricta relación entre las motivaciones tanto del líder como de sus seguidores por lo que entra en discusión sobre las causas que llevan a construir esta relación.

2.2.3 Características

2.2.3.1 Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

2.2.3.2 Requisitos del líder:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

2.2.3.3 Conocimientos del líder:

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

2.2.3.4 Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Todas las cualidades, habilidades detalladas anteriormente pueden ser desarrolladas por cualquier elemento de la institución, ya que el líder se destaca por haberlas desarrollado en mayor grado y desarrollado una personalidad dura basada a estos aprendizajes. Por lo que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de directivo, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Como examinamos anteriormente el líder se gana esta ponderación por las capacidades y habilidades desarrolladas y detalladas anteriormente en donde su gestión se basa en el constante contribución de mejoras creativas al proceso educativo pero esto no lo consigue solo, sino ayudado por su capacidad de conjugar los criterios de su equipo docente, de quienes incentiva una opinión libre. De lo cual cosecha su autoridad otorgada de igual manera voluntaria por parte de sus subalternos.

Al contrario el directivo se limita a cumplir con directrices y ejerce su autoridad tan solo por la obligación que su cargo impone y se caracteriza por ser autócrata y director de un proceso pobre y poco creativo.

En conclusión el ocupar un cargo directivo como gerente, jefe o director, no lo convierte a un individuo en líder, ni tampoco es una garantía que de que se convierta en uno. Lo deseable es que toda persona que ejerza una función directiva dentro de una institución sea también un líder.

El director líder en la entidad educativa tendrá que ser capaz de combinar en su gestión:

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las

características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende por lo que deberá lograr en su gestión:

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el **LIDERAZGO EDUCACIONAL** y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

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

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

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

El director es un líder que dirige líderes.

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

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

Las organizaciones educativas y el liderazgo organizacional.

El desarrollo de las organizaciones está vinculado al liderazgo que se ejerza en ellas. Estas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos, de manera que permita a las organizaciones no solo el fortalecimiento de sus ofertas académicas sino también los espacios concretos para la toma de decisiones que posibiliten la combinación adecuada de tiempos y programas para cumplir con las expectativas de hoy en día se tienen de las organizaciones educativas.

Dice Guiselle María Garbanzo (2010) Las organizaciones educativas son los espacios donde se concretan los espacios de enseñanza-aprendizaje que además de desarrollar capacidades cognitivas del estudiando, potencializa la

formación integral, donde la ética, la estética, y el componente cultural y espiritual subyacen en una relación armoniosa con un paradigma epistemológico responsable. Dada su complejidad el liderazgo mediante el cual se gestan las instituciones educativas debe trascender de un corte tradicional a un liderazgo renovador.

En las organizaciones las personas no actúan en forma aislada; más bien, es mediante las interacciones mediante otras personas que pueden alcanzar los objetivos. En el caso de las organizaciones educativas, la interacción, la disposición, y la finalidad de alcanzar los fines y objetivos de la educación, es lo que la hace existir y requerir de un líder que la conduzca.

Hay que tener en cuenta que las organizaciones educativas se caracterizan por un conjunto de acciones conscientemente conducidas, donde la cooperación que se produzca principalmente es motivada por el gestor, quien ocupa el liderazgo de la organización. Una condición importante para su desarrollo es el nivel de autonomía en la toma de decisiones que el sistema educativo le otorgue al gestor de la educación.

Según Garbanzo (2004) en su estudio de las “Necesidades profesionales y de capacitación de los administradores educativos para responder a las demandas del siglo XXI”. En la tabla de la fig. 1 se plantean las siguientes necesidades más sentidas en el campo de la Administración de la educación.

Necesidades profesionales de capacitación y formación de los administradores de la educación para responder a los desafíos del siglo XXI

Necesidades profesionales en capacitación	Necesidades en la formación académica
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación educativa • Conocimiento de herramientas de computación. • Indicadores de calidad educativa. • Formación ética y moral • Habilidades para relacionarse con la comunidad • Conocimiento sobre diferentes enfoques curriculares 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de tecnología en informática • Conocimientos actualizados en administración educativa • Formación ética y moral. • Legislación laboral • Gestión del currículo • Rescate de valores • Liderazgo académico

Fig. 1

Fuente: Revista educación, Orozco, 2010

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez.

Liderazgo para una gestión estratégica en educación.

Según Pascual e Immegart, citados por Borrell y chavaría (2001) los términos liderazgo y dirección se emplean indistintamente pero en educación no es posible el ejercicio del uno sin el otro. Los líderes deben estar capacitados para dirigir y los directores no pueden serlo si no lideran. El liderazgo sin la dirección no es posible y la dirección sin liderazgo carece legitimidad y sostenibilidad en sus acciones.

Con respecto al concepto de gestión, Pozner (2000,p.16) se refiere a la gestión como:

“Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas”.

Un líder, además de dirigir, gestiona y ofrece las condiciones para que quienes le acompañan en la conducción de la organización educativa concreten las funciones macro; para ello debe poseer ciertas características como la apertura a nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, habilidad analítica, y una posición analítica frente a la vida (Smit y Andrews, citados por Borrel y Chavarría, 2010) y de estas capacidades se citan en el siguiente cuadro de la fig. 2.

Otras capacidades de un líder

Capacidades de un líder	Vivencia en el centro educativo
<i>Capacidad cognitiva:</i> es la habilidad para sintetizar la información en forma comprensible para los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Le ofrece a sus docentes información sobre su trabajo. • La comunicación debe darse en forma acertiva en todas las direcciones.
<i>Capacidades de interacción:</i> habilidad para reconocer que el éxito depende de la capacidad de trabajar en equipo y de seleccionar el equipo eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> • El profesorado y personal administrativo trabajan en forma conjunta por un proyecto de calidad consecuente con los objetivos organizacionales. • La interacción debe ser armoniosa y el desarrollo profesional es prioritario, pues los logros dependen de la capacidad de cada individuo.
<i>Capacidades de innovación:</i> habilidad para aceptar el cambio y asumir riesgos; se acompaña de la habilidad del aprendizaje en aras de nuevos paradigmas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se parte de que el éxito de la organización requiere cambios de mentalidades de sus integrantes en el momento oportuno.
<i>Capacidades motivacionales:</i> habilidad para interesar al personal entorno a los distintos proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera fundamental incentivar motivación y energía hacia las metas organizacionales por convicción.

Fig.2

Fuente: Tomado de Alvarez (1998) y adaptado por Garbanzo y Orozco

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez.

Las características y capacidades de liderazgo permiten llegar a una clasificación de liderazgo según se detalla a continuación en la fig. 3.

Clasificación de liderazgo

Liderazgo pedagógico	Centra sus esfuerzos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que sucede en el aula.
Liderazgo situacional	Se centra en la gestión de personal, partiendo de la misión del centro en función situaciones diversas del centro educativo y lo asume con una visión de transformación. Requiere inteligencia para delegar y conducir a su gente.
Liderazgo transformador	Se centra en incorporar al centro educativo la gestión de calidad transformando la cultura del centro para estos propósitos y transformándola hacia procesos de mejora sostenibles.
Liderazgo innovador	Se centra en evolucionar en procesos más favorables que los existentes. Requiere comprometer al profesorado para ejecutar acciones en beneficio de su propio crecimiento no usualmente ejecutadas y se fomenta la vida académica. Se le conoce como el liderazgo de la paciencia, puesto que los resultados en los centros educativos requieren tiempo.
Liderazgo técnico	Se centra en técnicas y habilidades fundamentales para dirigir responsablemente el centro educativo. No se requiere exigir más sino trabajar mejor.

fig. 3

Fuente: Tomado de Santa María (2000) y adaptado por Garbanzo y Orozco

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez.

El éxito de una gestión estratégica en educación sustentada en un acertado liderazgo será viable si se tiene claro que hoy en día las organizaciones educativas deben manejarse dentro de una concepción futurista, propositiva, flexible y responsable donde la capacidad de adaptarse a las exigencias contextuales son innovadoras propuestas de gestión sean la característica que haga la diferencia en las organizaciones educativas de la postmodernidad; esto en una visión pedagógica y alejadas de las concepciones tradicionales sustentadas en rutinas administrativas, que lejos de formar destruyen los ideales de la comunidad

educativa sin comprender que los centros educativos son la unidad clave organizativa para la construcción de una sociedad digna para todos.

Los modelos de administración y gestión educativa tradicionales son por mucho insuficientes para tratar problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa por lo que se debe tender a que los nuevos modelos de gestión educativa contengan: énfasis en lo pedagógico, nuevas competencias y profesionalización, trabajo en equipo, cultura organizacional con visión de futuro, apertura al aprendizaje e innovación, y por último asesoramiento y profesionalización, como lo muestra la fig. 4.

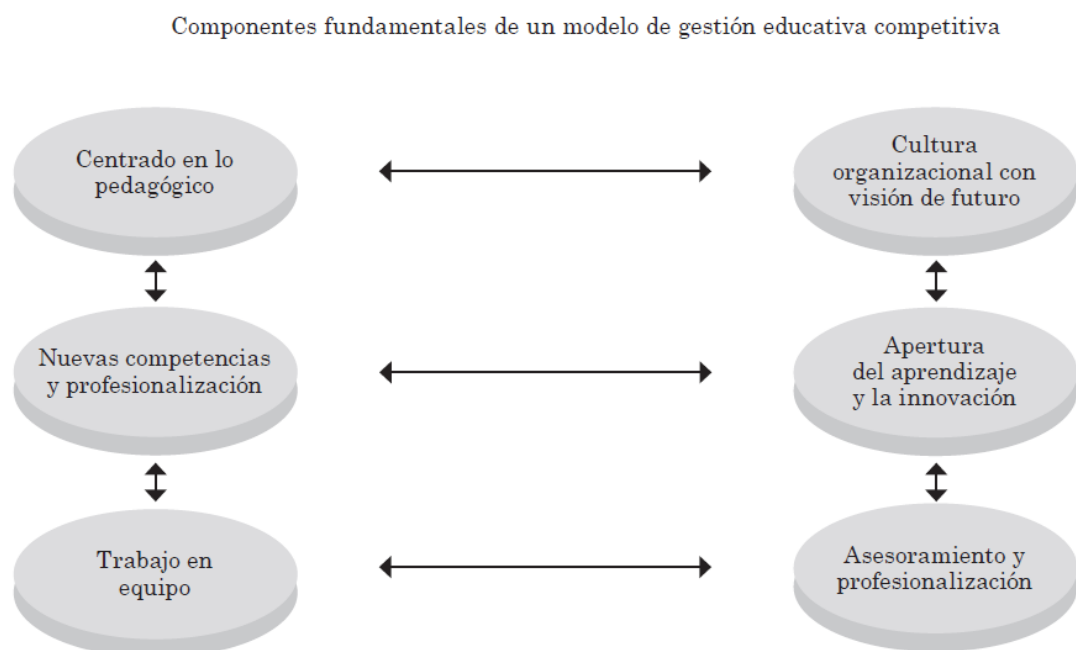


Fig 4.

Fuente: Garbanzo y Orozco, (2010).

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez.

Para que los componentes fundamentales de este modelo de gestión se cumplan se hace imprescindible que los administrativos de la educación en sus labores aseguren las siguientes labores:

- Analizar y sintetizar
- Concertar y asociar
- Comunicar y coordinar
- Evaluar y reenfocar
- Anticipar y proyectar
- Decidir y desarrollar
- Liderar y animar.

En la medida de que el Gestor sea consciente de la importancia de poseer estas funciones directivas, estará en condiciones de asumir una serie de requerimientos de su ejercicio profesional los mismos que se citan en la fig. 5.

Requerimientos en el ejercicio profesional en el campo de la Administración de la Educación

• un enfoque claro e interrelacionado	• alta capacidad de concentración
• conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación	• exploración permanente de las oportunidades
• capacidad de experimentar	• disciplina para el aprendizaje profundo
• gusto por el riesgo	• confianza en sí mismo
• sentido de la responsabilidad	• saber aprender (metaconocimiento)
• compromiso e iniciativa	• saberes y prácticas de colaboración
• profesionalidad	• voluntad de servicio

Fig. 5

Fuente: Garbanzo y Orozco, (2010).

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez.

Autores como Estruch (2002) consideran que aparte de estos requerimientos un factor impostergable es la evaluación permanente de la gestión directiva así como es impostergable la capacidad de conocer y comprender el escenario bajo el cual se actúa y los objetos hacia donde se marcha.

El liderazgo de la gestión moderna de la educación comprende que debe concentrarse en lo pedagógico y unir esfuerzos para que el modelo pedagógico que prevalezca se oriente a la construcción del conocimiento, con una visión integral y participativa, y además sus esfuerzos se orientan para alejarse tanto de las rutinas administrativas como del modelo pedagógico tradicional transmisionista y conductista.

No importa cual se el énfasis del liderazgo, lo que es determinante producto de su acción se refleja en una marcada orientación hacia el aumento permanente de la calidad de la educación visión del futuro, pro actividad, toma de decisiones relevantes para la organización educativa, asesoría y orientación general del proceso educativo así como la evaluación del proceso como tal, promoción de una cultura permanente de autoevaluación y por supuesto la búsqueda constante de procesos de mejora.

2.4 Valores y la educación

El hablar de valores para la educación este se convierte en el propósito más importante de la gestión educativa ya que se pretende llegar a un trabajo que cause impacto en la sociedad. Y que produzcan conductas sociales que permitan crecer a nuestra sociedad.

La educación superior permite fomentar valores como el ser productivo o el ser analítico o crítico

Su importancia consiste en que el hombre logre su propia autodeterminación como persona. Esta tarea educativa no es posible sin la cooperación de las instituciones, en este caso la universidad, por ello es imprescindible trabajar de la mano, acompañando el proceso de formación integral desde un proyecto de vida. Por eso, este estudio busca resaltar y aportar los valores que hay que resaltar desde el quehacer educativo y aportar a la educación superior un aspecto por seguir trabajando. La comprensión de la naturaleza objetiva-subjetiva del valor es fundamental para su educación

Tanto los valores más trascendentes para una sociedad como la igualdad, la justicia, la solidaridad, como los valores más específicos, por ejemplo, en el orden profesional, el amor a la profesión, la responsabilidad, son reflejados por cada persona de manera diferente en función de su historia individual, de sus intereses, capacidades; quiere decir que no siempre los valores jerarquizados oficialmente por una sociedad como los más importantes (existencia objetiva del valor) son asumidos de igual manera por los miembros de la sociedad (existencia subjetiva del valor). Esto ocurre porque la formación de valores en lo individual no es lineal y mecánica sino que pasa por un complejo proceso de elaboración personal en virtud del cual los seres humanos, en interacción con el medio histórico-social en el que se desarrollan, construyen sus propios valores.

En definitiva los valores se convierten en los patrones para guiar la vida de cada persona, por lo que idealizan el comportamiento de cada individuo, por lo que determinan la conducta y las actitudes.

La regla de oro y la triple e en las organizaciones educativas versa. **“Haz con los demás como quisieras que hagan contigo”** Esta regla se resume en buscar el bien propio y el de los demás más aún cuando la aplicación de esta regla la referimos a las Organizaciones Educativas donde se interrelacionan estrechamente docente, alumnos, directivos y personal administrativo. Para alcanzar objetivos comunes de elevado valor como son dotar al ser humano de capacidades tanto Éticas como intelectuales para que logre su desarrollo profesional e integral como ser humano.

Por lo cual la regla de oro adquiere unos valores determinantes en el momento de la toma de decisiones tanto directivos como docentes, al evaluar y analizar alternativas a problemas. Por lo cual se debe analizar cada situación de manera objetiva después de identificar el problema, con objetividad, prudencia, fortaleza y humildad para evaluar las alternativas y tomar las mejores decisiones. Así de esta manera llegar conjuntamente todos los miembros que conforman la organización alcanzar los objetivos planteados.

Para lo cual es necesario enmarcarse dentro de lo que se conoce como la triple "E" ya que un medio como la Eficacia mide el alcance de los objetivos, que conjugarlo con la eficiencia lo cual genera que estos objetivos se enmarquen en el aprovechamiento de los recursos existentes para lograr mejores resultados.

Así de esta manera se podrá dentro de la organizaciones educativas hablar de enseñanza de calidad que para alcanzarla tiene que estar enmarcada dentro de los principios y valores éticos desde todos sus componente Docentes al administrar el aprendizaje desde la prospectiva de lograr el desarrollo íntegro humano de los alumnos, Los directivos, ejerciendo sus directrices con justicia pensando en el bien común y los alumnos miembros principales de esta comunidad construyéndose como un producto social creativo, responsable, proactivo, buscando el bien social, y justo.

Para entender el fundamento de los valores se puede citar esta frase "Una persona que se mueva únicamente por razones de beber o comer, o por la atracción sexual, por la curiosidad y por el deseo de reconocimiento social, puede acabar siendo un glotón, un bebedor, o un obseso sexual, una persona superficial carente de sabiduría, un ambicioso de poder hasta la tiranía, etc. Que no son precisamente ejemplos de plenitud humana". (Melé 1997)

Valores aplicados a la educación

Existen varios criterios para la aplicación de valores en instituciones educativas, Carrasco clasifica los principales valores que se aplica en un establecimiento a través del proceso pedagógico en: “biológicos, de inteligencia, de voluntad, estéticos y religiosos”, cada uno de estos valores deben establecerse como parte de la educación integral y de una u otra manera estar escritos los que más enfatice la institución educativa como parte del proceso enseñanza – aprendizaje que se practica dentro del establecimiento. (Carrasco, 1997, pág. 89)

A continuación describo cada uno de los valores y subvalores que existen dentro de la clasificación propuesta:

Valores Biológico Vitales.- enfocados al cuidado del ser humano desde la dimensión física tales como: la vida, que determina el respeto y defensa del derecho individual a vivir; salud e higiene, que se encamina al cuidado de la salud por medio de los hábitos de higiene en muchos casos para no afectar a nuestros compañeros; vida sana, el cual implica el desarrollo corporal, desarrollo sensorio motor, el ejercicio físico adecuado, el equilibrio mental y emocional, alimentación racional y adecuada, y deporte.

Valores de la Inteligencia.- estos valores procuran potenciar al máximo el uso de la inteligencia para resolver problemas de la comunidad, entre estos se puede considerar: los conocimientos que pueden variar en cultura, información, afán de saber, estudio, hábitos y técnicas de trabajo intelectual para utilizar la información; la comprensión y expresión clara a través del lenguaje (verbal, matemático, plástico, dinámico, etc.); el desarrollo de las capacidades mentales (atención, observación, memoria, razonamiento, análisis, síntesis, relación, aplicación, etc.); el sentido crítico de lo verdadero, probable, improbable, dudoso o falso, búsqueda y adhesión a la verdad, tolerancia en las opiniones y cualificación profesional en la forma de obtener una valoración de mi capacidad individual acorde a la competencia de mi trabajo y del entorno.

Valores de la Voluntad.- que deben estar presentes en la fuerza interior para luchar incluso con las debilidades propias de cada persona. Estos valores dan una característica diferente a cada persona y se puede decir que ayudan a lograr metas de manera más clara ya que significa irse contra sí mismo en algunos casos para vencer tendencias o tentaciones que alivian necesidades materiales. De forma general se denota por la capacidad de decisión instituida en la prudencia, predicción, precaución, iniciativa, audacia, valentía, seguridad, confianza en sí mismo, obediencia, y docilidad.

La voluntad tiende a considerar el entorno y estos son estimados como *valores morales sociales*, dentro de los cuales podemos enunciar: el respeto a los demás como personas, que se encamina considerar las creencias del prójimo, sus ideas, bienes, la vida, integridad física y mental, el honor, etc.; el diálogo y apertura, establecido por la comunicación positiva, la veracidad, la sinceridad, la claridad, y el respeto a la opinión ajena; la colaboración, basada en la participación y ayuda en la vida familiar, escolar, profesional y social, además esta se ve complementada por la solidaridad, generosidad y agradecimiento; la justicia que consiste en dar a cada uno lo que le corresponde; el servicio caracterizado por la disponibilidad, promoción y desarrollo de los demás.

En la comunidad escolar además de los valores anteriormente mencionados como docentes se requiere integrar: la convivencia grata con elementos como la delicadeza en el trato, la amabilidad, confianza, y flexibilidad; el amor que hace posible el compañerismo, filiación y fraternidad, amistad, familia, lealtad, y fidelidad; el respeto y cumplimiento de las normas de convivencia que se las hace posible con la subordinación a la ley justa y a la autoridad y cumpliendo los deberes cívicos; la cooperación al bien común por medio del trabajo; la paz y armonía entre personas que aplicada entre varios individuos se traduce a los pueblos.

Al hablar de la existencia de valores morales sociales también se puede hablar de los valores morales individuales, que de igual forma están ligados a la voluntad de los seres humanos y que se los aplica imperativamente en los

establecimientos educativos. Así puedo mencionar valores como: la honradez que está caracterizado por la rectitud, la honestidad, y la buena voluntad de las acciones; la autorrealización que pretende y fomenta el desarrollo de las capacidades personales ayuda a su autonomía y proporciona libertad; la responsabilidad que en una comunidad u organización proporciona el sentido del deber y compromiso; humildad que no significa hacerse de menos sino crear un concepto propio cimentado en autenticidad, coherencia, sinceridad, naturalidad, sencillez, modestia, identidad personal, aceptación de la propia realidad, tener un auto concepto positivo, y dignidad.

Estos valores pueden surgir por medio de otros valores morales individuales que sugiero tales como son: la fortaleza caracterizado por la magnanimidad, reciedumbre, perseverancia, constancia, paciencia, serenidad, lucha y esfuerzo personal, laboriosidad, trabajo, aprovechamiento del tiempo, acabar bien el trabajo (tarea bien hecha); la templanza con sobriedad, austeridad, decoro y la alegría que por sí misma atrae optimismo, entusiasmo y buen humor.

Se ha hecho un análisis de los valores morales individuales y sociales, pero se debe tomar en cuenta que vivimos en un mundo material en donde estamos rodeados por cosas, elementos y su uso también implica que existan *valores morales en el uso de las cosas* y ciertamente es considerable esto ya que para lograr varios objetivos depende del uso que demos a las herramientas que poseemos en este mundo.

Estos valores se los puede clasificar en: respeto, protección y conservación de la naturaleza ya que esta nos provee de todo material para conseguir lo necesitado; la sobriedad que consiste en la austeridad, orden, limpieza y conservación de lo que se usa, siempre convergiendo en la rentabilidad y buen sentido de la economía; el desprendimiento personal de lo material focalizado en compartir y consolidar la solidaridad con los necesitados.

Valores Estéticos.- vinculado a la presentación individual y grupal en una organización, que busca generar ambientes diferentes y agradables capaces

de motivar a otras personas, dentro de ellos tenemos: la sensibilidad estética en que se trabaja el desarrollo del sentido estético o el buen gusto; la creatividad que explora y explota la expresión personal, plástica, musical, dinámica, etc., creando un sentido social diferenciado, el cuidado en la presentación fomentando el respeto a los demás por medio de la limpieza, el orden, y el cuidado del aspecto personal.

Valores Religiosos.- además de la tolerancia se cree en las virtudes que genera la presencia de un Dios tales como: la fe estructurado en las creencias, en el sentido trascendente de la vida, en concebir convicciones firmes y una verdadera formación religiosa; la esperanza que es la ilusión, el sentido de la filiación divina y visión trascendente de los acontecimientos; la caridad que se sintetiza en el amor a Dios y al prójimo; y la vida cristiana basada en practicar los valores y virtudes en los que se cree.

La educación y los valores cívicos.

Los valores antes mencionados son valores fundamentales que proporcionan viabilidad y coherencia a una convivencia cordial. Pero es esencial, el fomento dentro de las organizaciones educativas de los valores del civismo, dadas las evidentes muestras de incivismo creciente en nuestros ciudadanos del mundo, (xenofobia, violencia doméstica, corrupción política, todos estos se pueden conjugar en el desinterés por el otro). Es necesario entonces enfatizar y enfocar esfuerzos a partir del trabajo educativo en la revitalización por la ética cívica y una educación cívica. Desde una óptica pedagógica, se cree necesario repensar como fomentar los valores que configuran nuestra democracia a partir de las condiciones actuales de nuestra sociedad.

Así pues, que valores, cómo se adquieren y se desarrollan, son cuestiones muy problemáticas a la vista de los resultados que van apareciendo en nuestra sociedad. Esos valores que cristalizan en modos de acción y de comportamiento que enhebran la convivencia entre seres humanos y que forman una constelación que gira en torno al respeto a los demás, a la participación política a favor del bien común y a la conservación y promoción

del entorno natural y urbano. La formación en valores cívicos constituye uno de los problemas más urgentes que abordar en el marco de la llamada sociedad postmoderna o postradicional,, por que el carácter humano de nuestra sociedad futura depende en buena medida de lo que transmitimos aquí y ahora. Esta sociedad ha depositado progresivamente en la institución escolar casi toda la responsabilidad de la transmisión de valores ciudadanos (Minguez,2010).

Con frecuencia cuando se habla de civismo se lo hace en relación a actitudes y comportamientos que tienen que ver con el cumplimiento unas obligaciones para con la comunidad cuya preocupación central consiste en promover el bien común.

Ser ciudadano ante todo hoy es vivir y convivir con el entorno, donde resulta inevitable e imprescindible la presencia del otro y de lo otro. Este escenario mínimo donde situamos los valores cívicos no se debe a necesidades de sostenimiento, protección u autodefensa personal, sino a exigencias de la constitución lógica y construcción cultural del ser humano, que necesita del otro para ejercer como ser humano y de donde emanan un conjunto de valores cívicos inalienables.

Educar con sentido ético es dar respuesta a la llamada del otro, lo que lleva a hacerse responsable del otro, a cargar con él y también a encargarse de la realidad. Mientras que en la visión intelectualista de la educación lo que interesa es conocer y transformar la realidad para el propio beneficio, sin que por ellos se llegue a establecer ninguna obligación para con el otro. Frente a esto una educación con sentido ético ha de esforzarse en fortalecer vínculos con todos los seres humanos y con las condiciones ambientales que hacen posible llevar una vida más digna.

Ser atento al otro y dar una respuesta a su llamada es el modo en que el ciudadano vive en comunidad con sentido ético. Ello implica que la educación es un acontecimiento ético cuyo acontecimiento central es el fenómeno de la alteridad. El darse se convierte en criterio central de la educación como responsabilidad. Pero la apertura al otro no es algo extraño al modo de ser personal del ciudadano, el acontecimiento que sustenta a todos los miembros de una comunidad cívica es compartir unos valores y construir un modo de ser persona. Por lo cual aventuramos que los valores de diálogo, tolerancia, solidaridad, respeto a la naturaleza, benevolencia y beneficencia son valores imprescindibles que se derivan de los principios de libertad y justicia, igualdad y dignidad de la persona, principios inexcusables de cualquier civismo a la altura de estos tiempos y circunstancias (Torralba 2006).

Se ha pasado por alto que la educación, el conjunto de aspectos y dimensiones que se ponen en juego en el llamado proceso educativo así como la inevitable dinámica interaccional entre sujeto y entorno en la que se sustenta, tiene lugar en un espacio determinado y como marco de referencia el tiempo, un espacio y un tiempo que interpretados en sus múltiples acepciones, deberían tener mucho que decir en el desarrollo y resultados de ese proceso educativo.

Educar es también disponer de escenarios y situaciones de forma que se conviertan en facilitadores de encuentros, suscitadores de interacción social, catalizadores en suma de procesos que proporcionen al sujeto oportunidades de autoconstrucción.

3 PROCESO METODOLÓGICO

La Facultad de Ingeniería en Mecánica Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador fue creada con el propósito de aportar profesionales líderes en el campo creciente de la industria automotriz del Ecuador, Tiene 10 años educando bajo el constructivismo y formando profesionales en este campo en la actualidad cuenta con más de seiscientos alumnos, en jornada diurna y nocturna. Cuyo título a obtener es Ingeniero en Mecánica Automotriz con una duración de 5 años (10 semestres) de modalidad presencial. Cuenta con 31 docentes el ochenta por ciento con títulos técnicos dentro del campo automotriz.

3.1 Participantes

a) Directivos

Tabla 1: Directivos de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por sexo

SEXO	CANTIDAD	%
Femenino	0	0
Masculino	3	100
Total	3	100

Fuente: Secretaría de la facultad
Elaborado: Juan Fernando Iñiguez

El personal directivo de la Facultad el 100% es masculino y está compuesto por el Decano, el Director Académico y el Administrador, quienes son los responsables de la gestión administrativa y académica de la Facultad.

Tabla 2: Directivos de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por edad

EDAD	Frecuencia	%
30-35	2	66,66
45-50	1	33,33
Total	3	100

Fuente: Secretaría de la facultad

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez

La edad predominante en un 66,66% del personal directivo ronda entre 30 y 35 años con excepción única del decano de la facultad quien está entre 45 y 50 años.

Tabla 3: Personal directivo de la Institución clasificado por títulos académicos.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
Doctorado (PHD)	0	0
Maestría	2	66,66
Especialistas	0	0
Tercer nivel	1	33,33
Total	31	100

Fuente: Secretaría de la facultad

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez.

Dentro del personal directivo el Decano cursa estudios de doctorado, y con el director poseen títulos de maestría y el director administrativo título de tercer nivel con lo que en el personal directivo existe un 66,66% de profesionales con títulos de maestría.

b) Docentes

Tabla 4: Personal docente de la Institución clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	3	9,68
Masculino	28	90,32
Total	31	100

Fuente: Secretaría de la facultad
Elaborado: Juan Fernando Iñiguez

El personal docente marcadamente con un 90,32% es de sexo masculino está enfocado a dictar materias técnicas del pensum aplicadas al área automotriz. El personal docente femenino se encarga de impartir cátedra de carácter administrativo. Esto fruto de que el área automotriz inicialmente predomina profesionales de sexo masculino

Tabla 5: Personal docente de la Institución clasificado por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
30 – 35	4	12,9
35 – 40	22	70,96
40 – 45	2	6,45
50 – 55	3	9,67
Total	31	100

Fuente: Secretaría de la facultad
Elaborado: Juan Fernando Iñiguez

La población para esta tabla fue tomado del enrolamiento de los docentes con la Facultad y en base a las programaciones académicas semestrales. Marcadamente con un 70,96% el personal docente es personal joven de entre 35 – 40 años de edad, con poca experiencia en el campo docente, consecuencia directa de ser también una carrera formada en el país recientemente. El 9.68 % de docentes de gran experiencia docente pero de nivel formativo medio.

Tabla 6. Personal docente de la Institución clasificado por títulos académicos.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
Doctorado (PHD)	0	0
Maestría	6	19,35
Especialistas	15	48,39
Tercer nivel	10	32,26
Total	31	100

Fuente: Secretaría de la facultad

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez

Los datos reflejan que casi el 50% de los docentes poseen títulos de tercer nivel con algún grado de especialización pero valga aclarar llevan en curso estudios de maestría y en el área de gerencia y liderazgo educacional, el 19,35 % tienen preparación de maestrías en especialidades administrativas o docentes.

Personal auxiliar y de apoyo

Tabla 7: Personal auxiliar y de apoyo de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por Area.

Area	Frecuencia (f)	%
Administrativo	3	37,5
Servicio o apoyo	5	62,5
Total	8	100

Fuente: Secretaría de la facultad

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez

La facultad de Ingeniería Automotriz cuenta con ocho personas entre personal de apoyo que son el 62,5% dedicada a tareas de limpieza, administración de material didáctico y biblioteca y bodega de herramientas

Estudiantes

Tabla 8: Estudiantes de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por sexo.

Sexo	Frecuencia (f)	%
Femenino	3	15
Masculino	17	85
Total	20	100

Fuente: Secretaría de la facultad

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez

En la carrera de Ingeniería automotriz se evidencia una supremacía de estudiantes del sexo masculino en un 85%, debido a que la carrera es muy técnica y requiere cierta cantidad de esfuerzo físico, en cuanto a su especialidad, se oferta una sola carrera, y por ende todos tienen la misma especialidad. En los últimos años denota un aumento de personal femenino que en la actualidad es del 15% como clara evidencia de un mayor interés de participación de la mujer en áreas técnicas.

Tabla 9: Estudiantes de la Facultad de Mecánica Automotriz clasificados por edad.

Sexo	Frecuencia (f)	%
20 - 25	20	100
25 – 30	0	0
Total	20	100

Fuente: Secretaría de la facultad

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez

Las edades de los estudiantes tomadas en la muestra el 100% ronda entre 20 y 25 años.

3.2 Materiales e Instrumentos.

En la investigación se utilizaron encuestas, aplicadas a directivos, docentes y estudiantes, así como la entrevista se utilizó para obtener la apreciación los directivos con respecto al liderazgo, se baso información relacionada con la estructura organizativa en base a la observación de los instrumentos de planificación educativa como el POA y plan estratégico.

3.2.1 Encuesta

Este instrumento se utilizó para la recopilación de la apreciación en el caso de los directivos para evaluar la forma de la organización respecto al liderazgo, apreciación con lo referente al tamaño de la organización, la toma de decisiones y finalmente establecer las prioridades que se promueven por parte de los directores. Los datos es la encuesta constan de un cuestionario elaborado y diseñado con preguntas concretas, en el caso particular aplicado en este estudio las respuestas posibilitan tres escalas en su respuesta. Para el caso de los docentes se evaluó el liderazgo a través de la apreciación del docente referente a su rol, la innovación, trabajo en equipo, la apreciación de la relación docente – directivo y docente-alumno, e incluso entre docentes. Para los estudiantes la encuesta tiene el objetivo de establecer su afinidad y apreciación en lo referente a la comunicación con directivos y docentes así como el grado de recepción por parte de los directivos, la incorporación de los valores dentro del proceso de aprendizaje y su grado de participación dentro de este proceso. El tamaño de la muestra seleccionado está estructurado de la siguiente manera: Directivos (3), Docentes (20), Alumnos (20). La encuesta a padres de familia no aplica por tratarse de una institución de educación superior.

3.2.2 La entrevista

Esta herramienta se la aplico específicamente con el personal Directivo de la institución para definir la percepción sobre el tipo de liderazgo y los valores institucionales así como el manejo de conflictos. La entrevista se aplico a los directivos de la institución, En particular al Decano y al director de carrera cuyos aportes fundamentaran este proyecto en cuanto a la gestión y organización educativa, sustentada en valores y liderazgo.

3.2.3 La observación

Es importante examinar el objeto y entender su naturaleza y funcionamiento en forma directa y sin intermediarios que nos permitirá extraer información adicional por ejemplo en los procesos administrativos que no se verán reflejados en la encuesta o la entrevista. Para esto se acudió a herramientas de planificación como el POA y el PEI.

3.3 Métodos y procedimientos

Por la naturaleza exploratoria y descriptiva del proyecto es necesario acudir al análisis de los procesos detallados en documentos como, instrumentos de planificación, normas y reglamentos que fundamenten dentro de la institución en sus diferentes estamentos tanto directivo, docente y alumnado, el fomento del liderazgo y los valores

3.3.1 Método exploratorio y descriptivo

Al ser factores como el liderazgo y los valores los elementos a ser analizados dentro de la institución es necesario explicar detalladamente las actividades de gestión y el ambiente educativo por lo cual sobre la base del marco teórico se determino si las condiciones generales y actividades del personal inmerso en la institución concuerdan con lo determinado por la documentación propuesta y difundida por la dirección.

3.3.2 Método analítico-sintético

Los datos utilizados son datos cualitativos, que se usaron para examinar la naturaleza general del fenómeno en estudio, mediante los cuales se puede identificar los factores a ser medidos para lo cual posteriormente se evalúa mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas, estos datos ya cuantitativos que se analizaron en frecuencias y porcentajes. Son entonces las experiencia, condiciones y variables del entorno las que aportan las características específicas y conducta académica de los directivos, docentes y alumnos que conforman la institución.

3.4 Procesamiento de la información

La información obtenida de las encuestas será procesada mediante tablas y cuadros estadísticos para ser evaluados y comparados de acuerdo al orden respectivo de las preguntas registrando la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa o el porcentaje, para integrar la información de manera lógica y reflexiva y comparar con los objetivos para establecer conclusiones definitivas sobre el estudio.

Las conclusiones tendrán que ser de manera participativa con la presencia de los actores para determinar los efectos y causas del problema y poder plantear soluciones.

4 RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.1 Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión liderazgo y valores

La Gestión Educativa de la Facultad de Mecánica Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador. Es administrada por el Decano y el Director Académico, se basa en las normas y reglamentos de la Universidad Internacional del Ecuador, en correspondencia con la misión, visión, decálogo y pentálogo.

4.1.1.1 Manual de Organización

Este documento para la Facultad de Mecánica Automotriz está en proceso de estructuración y consolidación, existe la designación de funciones del personal directivo y administrativo mas no docente, que labora en la Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional Del Ecuador, pero se basa en la organización general de la Universidad, que define claramente los procesos organizativos de la Institución, por tal motivo se obtienen datos claros pero parciales del manual organizacional no integrado aún.

El manual de organización que se encuentra en construcción, está a cargo del Decano y el Director Académico de la Facultad mas no integra la opinión docente y hace énfasis en la descripción de áreas de estudio, rol y especialidades de los docentes, estructura física y laboratorios, asistencia de servicios y procedimientos académicos.

Selección Docentes:

Para la selección de los docentes, se toma en consideración profesional de tercer y cuarto nivel, afines a la carrera (Ingenieros Automotrices, Ingeniero Mecánicos, Ingenieros Electrónicos, Ingenieros Industriales)

El proceso de selección, consiste en publicar en medios de comunicación, el requerimiento de profesionales en el área automotriz, se reciben las carpetas de los aspirantes, se evalúa en base a un concurso de méritos y oposición y se procede a su registro.

Para llevar un respaldo del desempeño del docente, se evalúa sus características en dos factores de medición: el primero a través del estudiante, donde las preguntas de evaluación, son de carácter pedagógico y metodológico, y la segunda es la realizada por el Decano y el Director Académico de la Escuela, que hacen referencia al conocimiento y gestión investigativa.

El manual de organización en la facultad de ingeniería en Mecánica automotriz está en proceso de realización con la participación docente y es tomado como prioridad dentro de la dirigencia, por ser la directriz de funcionamiento de la institución. Mas en la actualidad no es un aporte referente para la gestión ya que no es un documento socializado, no tiene una estructura organizativa o estructural bien definida, en donde no se considera al docente o al estudiante. Por lo que en la actualidad no existe por parte de este instrumento de gestión un aporte enfocado a contribuir con un mejoramiento del liderazgo y la gestión, a consecuencia de no estipular claramente una medición de desempeño, un organigrama estructural, ni funcional, no especificando órganos de apoyo o coordinación, por el momento solo estipula funciones directivas y administrativas.

Se encontró una falta de orientación clara de deberes y obligaciones y descripciones de funciones específicas solo a nivel general. Su actual inexistencia no contribuye al desarrollo educativo integral al no promover la participación de la comunidad educativa ni su desenvolvimiento de acuerdo a objetivos, políticas y funciones claras que faciliten la toma de decisiones cuando sea meritorio.

4.1.1.2 Código de Ética

La Facultad de Ingeniería Automotriz, adopta como propio, el código de ética de la Universidad Internacional del Ecuador, y adicionalmente propone aspectos fundamentales del ser humano que deben estar integrados en el manual de la organización como políticas.

1. Generación Lícita de Riqueza

En las sociedades desarrolladas, quien hace fortuna en forma ilícita es mal visto, socialmente inaceptado y de comprobársele va a la cárcel. En el caso ecuatoriano se levantan fortunas inmensas en negocios ilícitos, como el contrabando, donde sus actores son gente reconocida, bien vista, aceptada e inclusive se postulan para cargos políticos de elección popular y triunfan. Igual cosa, ocurre en otros países. El ser rico muchas veces es mal visto, sea cual fuese el origen de la fortuna.

Filosóficamente se debe entender el hecho de generar riqueza, que significa también crear bienestar para otros. En una sociedad libre, al crear una empresa, se da trabajo y el empresario debe tener conciencia de que es necesario remunerar bien a sus empleados y trabajadores.

2. Respeto al Medio Ambiente

En los últimos quince años el mundo ha adquirido conciencia del valor de respeto a la naturaleza y ha quedado demostrada la importancia vital de preservarla: los problemas de contaminación urbana son alarmantes en muchas ciudades; Igualmente, es necesario preservar la ecología en las zonas rurales para proteger plantas, vegetación y animales. Esto es parte de la visualización hacia el futuro.

Adicionalmente, como Facultad de Ingeniería Automotriz, se tiene como documento aprobado las siguientes características de código de ética:

La Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador, en base a los principios filosóficos de la Institución, se compromete a fomentar y hacer cumplir los siguientes valores:

- Luchar a favor de la paz, la libertad y la democracia.
- Fomentar el desarrollo de instituciones confiables en Ecuador y América Latina.
- Contribuir a crear una visión del futuro del País y de la persona.
- Formar emprendedores. Impulsar la creatividad, innovación y la iniciativa empresarial.
- Respetar el derecho ajeno y la Ley.
- Luchar por la seguridad jurídica en el Ecuador y en América Latina.
- Promover la ética y la lucha contra la corrupción.
- Desarrollar el sentido de solidaridad.
- Reconocer los méritos ajenos.

El código de ética de la institución está definido y establecido para delinear el comportamiento ético integrando valores como la responsabilidad ambiental, valores que tienen relación con normar el conflicto de intereses, de acuerdo a leyes o normas sociales, incluye también normas generales relacionadas al campo educativo que integren valores y liderazgo, y la conservación de activos, destinado para denotar las normas generales éticas tanto para su docentes y estudiantes y resalta la corriente ética en la cual se desenvuelve la institución apoyando el sentido de respeto, honestidad y integridad.

4.1.1.3 Plan Estratégico

La Facultad de Ingeniería Automotriz, mantiene relación directa en la planificación estratégica de su unidad, y basándose en la planificación estratégica de la Universidad.

La planificación estratégica es un concepto que se inicia a mediados del siglo XX como herramienta administrativa de alta gerencia. La misma que se refleja en la creación del plan estratégico, que llevará a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Douglas G. Birdsall explica, que el planeamiento estratégico aplicado a la educación superior, surgió después de la segunda guerra mundial, al tiempo en que el presupuesto para desarrollo de programas empezó a ser utilizado para actividades de planeamiento a largo plazo. En aquella época, el Harvard Business School, destacó la importancia de diseñar una estrategia que cubriera todos los componentes de la operación de los negocios, incluyendo finanzas, producción y mercadeo. A finales de los años 70, se dieron varias crisis financieras en la educación superior en los Estados Unidos, lo que incentivó el comienzo de la aplicación de conceptos de planificación estratégica, para determinar qué programas se mantendrían y el nivel de financiamiento otorgado.

En ocasiones los términos dirección o administración estratégica se emplean para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

Mientras que el término planificación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. Los autores Thompson y Strickland (2003) describen el término “administración estratégica” como un proceso esquematizado que nunca tiene fin:

Según Serna (1994) define de la siguiente manera a la planificación estratégica.

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se

convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”.

Análisis interno

En este paso se evalúa la condición actual de la organización, para identificar las fortalezas que podrían asistir a la mejora de la institución, y las debilidades que requieren ser fortalecidas para mejorar las probabilidades de éxito. El análisis interno abarca el análisis de la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización. También requiere de la revisión del desenvolvimiento y optimización de los recursos humanos, tecnológicos, económicos, de infraestructura, de equipos, de producto, cultura organizacional, etc.

Misión y Visión

Misión.

“Brindar una educación de calidad para una vida exitosa”. (POA de la Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador).

La misión de la Facultad de mecánica automotriz está alineada con la visión de la universidad de generar calidad en la educación y obtener como producto directo de esta ejecución, profesionales exitosos.

Al establecer la misión la Universidad Internacional de Ecuador tanto como la facultad de mecánica automotriz formulan explícitamente los propósitos de la institución así como la identificación de su tarea más no se estipula dentro de la misión los actores o participantes para este objetivo. Expresa la razón de ser de la institución. Pero no se especifica ni el mercado, la tecnología ni el talento humano para lograrlo.

Visión de la Facultad de Mecánica Automotriz de la UIDE

La Facultad de Mecánica Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador tiene como visión “Ser una de las mejores Facultades de América Latina para el año 2025 y participar activamente en el proceso de integración continental”. (POA de la Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador).

La Facultad de Ingeniería Automotriz de la UIDE, plantea como visión, la calidad en su educación, y proyectarse como una de las mejores Facultades no solo a nivel nacional sino también internacional. El camino está trazado, en base a los principios filosóficos de la Universidad, se van cumpliendo los objetivos delimitados tanto por la misión a corto plazo y la visión a largo plazo ya que la Universidad

Análisis Externo o Entorno

Este análisis permitirá a la Facultad de Ingeniería Automotriz de la UIDE determinar su posición estratégica actual dentro del marco local, regional y global. El análisis de entorno considera los factores externos que directa, indirecta o potencialmente condicionan el desempeño de la institución. Se puede analizar el entorno indirecto como el internacional y el nacional, y el entorno directo como el local o regional. El entorno indirecto responde a variables de orden macroeconómico, social, cultural y político. El entorno directo se limita a variables que afectan más directamente a la institución como los clientes, proveedores, competencia, política local, tecnología, servicios, etc.

Tipos de Estrategias

Según Michael Porter (1996) existen tres estrategias genéricas para enfrentar a las cinco fuerzas competitivas:

- Liderazgo total en costos.- Consiste en lograr el liderazgo total en un sector gracias a sus costos bajos.

- Diferenciación.- Es la diferenciación del producto o servicio que ofrece la organización, presentando un producto o servicio que el mercado percibe como único.

- Enfoque o alta segmentación. Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular. Por ejemplo enfocados a una zona geográfica en particular, o a un estrato económico.

Objetivo a largo plazo

Ser la mejor facultad de Ingeniería Mecánica Automotriz del Ecuador reconocida por el Sector y la Industria Automotriz del medio.

Estrategias Operativas

Consolidación de la facultad a través de un crecimiento sostenido:

- Mantener la relación entre estudiantes egresados y estudiantes nuevos
- Crecimiento anual del 4%

Implementación de mejores laboratorios para las prácticas presenciales de los alumnos:

- Inversión anual en equipos, herramientas y sistemas de USD 25,000 por año.
- Capacitación al personal docente en manejo de plataformas virtuales y de la inserción de cada una de las materias bajo este esquema

Consolidar los convenios internacionales con universidades con carreras afines:

- Tecnológico de Monterrey

- Universidad Politécnica de Madrid – Instituto Universitario de Investigación del Automóvil
- Universidad de Borggona – Nevers – Francia

Establecer una oficina de bolsa de trabajo:

- Obtener un vínculo directo entre las necesidades de Recurso Humano de la Industria y el Sector y los estudiantes egresados de la Facultad.

Establecer una incubadora de empresas:

- Promover El Emprendimiento De Los Alumnos Y Ex - Alumnos de La Facultad de Ingeniería Automotriz de la UIDE
- Promover la creatividad
- Promover sinergias entre las diferentes facultades
- Ofrecer un servicio diferenciado a nuestro cliente – el alumno

Promover proyectos de investigación

Ofrecer asesorías al mercado corporativo:

- Especialmente en el aspecto Técnico
- A través de Capacitación específica

Promover la educación continua:

- Seminarios: Cursos y conferencias dirigidas a temas específicos
- Diplomados
- Maestrías

El plan estratégico marca el mismo lineamiento establecido en el código de ética tendiendo a impulsar la comunicación y relaciones con organismos internacionales que afianzan el liderazgo, creando vínculos a los estudiantes con el mercado y la industria nacional e internacional.

Plan Operativo Anual (POA)

Durante el presente año la facultad ha trazado el plan operativo anual que ayuda al crecimiento y fortalecimiento de la facultad mejorando su gestión, colaborando directamente con su liderazgo educativo, y favoreciendo principalmente al estudiante quien pasa a ser la carta de presentación de la institución.

El proceso operacional está basado en lo siguiente:

- Accesibilidad a prácticas profesionales
- Donaciones de material didáctico
- Interés de firma de convenios
- Relación Técnica
- Pasantías
- Empleos
- Tener la mejor infraestructura de la especialidad en el medio.
- Mantener el crecimiento fructífero de la extensión en Guayaquil a través de convenio con el Centro de estudios Espíritu Santo y su nuevo campus centro de la UIDE-Guayaquil
- Aprovechamiento de sinergias con el CEES y alianza importante para la educación continua del Tecnológico Espíritu Santo (TES)
- Mantener los módulos de especialización en el examen de ingreso del CENEVAL.

El POA para el período lectivo 2011-2012, ayuda a la mejora de la gestión administrativa de la Facultad, planteando objetivos y administrando recursos que lo orientan al alcance de sus objetivos. Generando transparencia, criterios de

equidad, y desconcentración de acciones, permitiéndoles a la institución mayor eficiencia de los recursos e insumos, temporalidad en sus alcances, y el seguimiento de las líneas de acción para evaluar los resultados y la orientación de los esfuerzos.

Un aspecto importante de mencionar tras la observación es la falta de aporte docente en el desarrollo de este instrumento lo que merma su efectividad e influencia en el liderazgo institucional. Así como su falta de socialización.

4.1.1.4 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

La Facultad de Ingeniería Mecánica Automotriz es una unidad académica de la Universidad Internacional del Ecuador en donde se forman profesionales del área siguiendo los lineamientos estratégicos de la Visión de la Universidad que es “Brindar una educación de calidad para una vida exitosa”.

Los estudiantes son personas apasionadas por la industria automotriz que a través del aprendizaje buscan satisfacer ese deseo personal de internarse en el mundo automotor y relacionarse con la pasión de los vehículos.

A través de Profesionales de vasta experiencia en el sector y la industria, se busca dotar de las capacidades, conocimientos y competencias necesarias para ser exitosos en un sector muy competitivo pero de grandes oportunidades por su crecimiento a través de los años y la demanda de profesionales con excelente preparación.

La formación es de tipo integral, arrancando de la persona con valores, moral y ética ante todo. Que integren estos con sus conocimientos y aprendizaje para

poder desarrollar sus actividades no solo en el área técnica sino también en la comercial, de post venta, administrativa y eventual directiva.

DESCRIPCION DE LAS CARREAS QUE OFERTA LA FACULTAD

Carreras sede Quito:

- A. Ingeniero en mecánica automotriz

- B. Ingeniero en electrónica automotriz

Carreras sede Guayaquil:

- A. Ingeniero en Mecánica Automotriz

- B. Ingeniero en Transporte Urbano.

Descripción de Carreras:

Carrera de Ingeniería en Mecánica Automotriz

Objetivo

Formar Profesionales preparados para afrontar los retos de un sector e industrias muy dinámicos, en donde los avances tecnológicos son muy rápidos y en donde la demanda de profesionales con el conocimiento necesario para atender a una demanda exigente es cada vez más creciente.

Perfil del Egresado

El profesional egresado como Ingeniero en Mecánica Automotriz poseerá una formación fortalecida en la búsqueda de soluciones integrales en empresas de la industria como Ensambladoras de Vehículos, Distribuidoras y Concesionarias Automotrices, Talleres de Servicio Autorizados, Empresas de Servicios de Mantenimiento Industrial, Empresas Fabricantes de Autopartes, Distribuidoras de Repuestos, entre otras.

Perfil Profesional

El Ingeniero en Mecánica Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador es un profesional universitario dotado de capacidades, valores, habilidades y conocimientos con una visión integral y multidisciplinaria. Es emprendedor, capaz de analizar, diseñar, mantener, gestionar y optimizar los diferentes sistemas que comprende el automotor. Sus características le permiten impulsar el desarrollo científico y tecnológico, así como el desempeño efectivo y eficiente en un mundo empresarial cada vez más dinámico, competitivo y globalizado, tanto como emprendedor de su propio negocio, generando nuevas fuentes de trabajo y riqueza, como ejecutivo de empresas locales, regionales y globales.

El Ingeniero en Mecánica Automotriz estará en capacidad de programar, dirigir y ejecutar programas de mantenimiento preventivo y correctivo en talleres u organizaciones. Elaborar y ejecutar modificaciones y reparaciones a partes y componentes de los sistemas. Elaborar presupuestos de reparación y mantenimiento, programar sistemas de montaje automotrices, tomar decisiones técnicas e interpretar información técnica (planos, catálogos y diagramas). Estará en capacidad de reparar piezas y subsistemas, tanto mecánicos como electrónicos, del amplio espectro de los vehículos y máquinas automotrices actuales.

El conjunto de habilidades que tiene el Ingeniero en Mecánica Automotriz incluye la capacidad para entender el comportamiento humano, para comunicarse bien con otros, trabajar en equipo y para motivar a las personas para que alcancen sus objetivos. Dentro de la descripción se hace énfasis en sus valores humanos y profesionales.

Campo Ocupacional

El profesional egresado como Ingeniero en Mecánica Automotriz poseerá una formación fortalecida en la búsqueda de soluciones integrales en empresas de la industria como Ensambladoras de Vehículos, Distribuidoras y Concesionarias Automotrices, Talleres de Servicio Autorizados, Empresas de Servicios de Mantenimiento Industrial, Empresas Fabricantes de Autopartes, Distribuidoras de Repuestos, entre otras.

Será capaz de trabajar en empresas públicas o privadas que requieran personal preparado para la administración estratégica y eficiente del recurso del negocio, y desarrollando su carrera en posiciones como:

- Gerente Técnico de Servicio
- Gerente de Post Venta
- Gerente de Línea de Producción
- Gerente de Investigación y Desarrollo
- Gerente Administrativo de Post venta
- Gerente de Mantenimiento Industrial
- Gerente de Planificación e Investigación
- Gerente Propietario

Sus competencias le permitirán proponer y generar soluciones, organizar y coordinar grupos de trabajo, ejercer como motores de desarrollo de proyectos varios o emprender proyectos propios de autogestión.

Importancia

Esta carrera es importante ya que un mecánico automotriz era una persona que poseía conocimientos empíricos, actualmente el campo automotor va de la mano con los avances tecnológicos creando la necesidad de formar personas con altos conocimientos no solo técnicos sino también empresariales con capacidad de toma de decisiones, administración de recursos técnicos y humanos.

Acompañamiento Estudiantil

La facultad de Ingeniería Automotriz, cuenta con la asesoría por niveles para brinda orientación a los estudiantes, a través de docentes especializados y tutores por nivel

Capacitación del Docente

Los profesores de la Facultad De Ingeniería Automotriz se capacitan tanto en el área técnica como en el aspecto pedagógico. En lo que corresponde a la capacitación técnica se realizan cursos a nivel internacional, en Argentina específicamente con el Instituto de Diagnóstico Electrónico Automotriz (INDEA), al igual que cursos de especialización técnica de DELPHI a través del Instituto Tecnoecuatoriano. Adicionalmente se han realizado cursos en lo pedagógico con FATLA, que es un instituto de capacitación en nuevas tendencias académicas de aprendizaje.

Mediante convenio escrito, se mantiene un curso de capacitación continua con BOSCH, y su representante TECNOVA para el Ecuador, en el cual toda la comunidad universitaria de la Facultad de Ingeniería Automotriz, accede cursos on line de diferentes temas de especialización automotriz

La Facultad de Ingeniería Automotriz, cuenta con una organización establecida que cumple con los requisitos educativos

4.1.1.5 Reglamento Interno y otras regulaciones

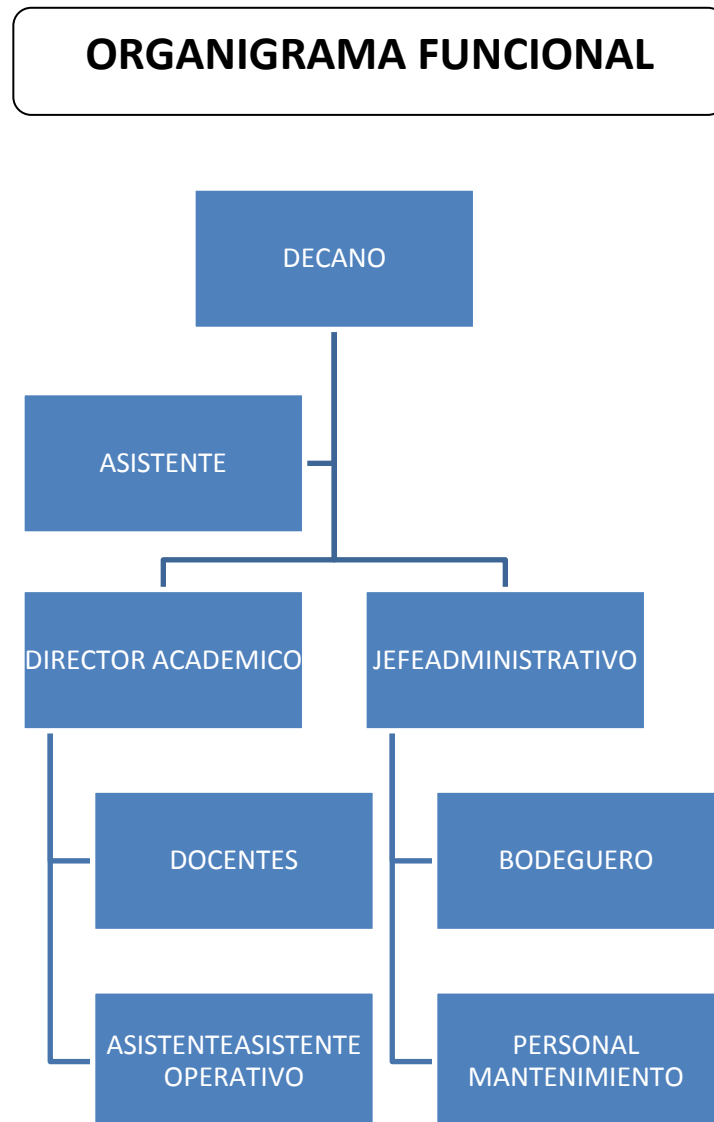
Los reglamentos son varios, de los cuales se los ha enlistado para su respectivo análisis

Reglamentos de la Facultad

- Reglamento General sobre los Procedimientos de Admisión y Permanencia de los Alumnos
- Reglamento General de Exámenes
- Reglamento del Servicio Social
- Reglamento General del Sistema de Educación Superior

La Facultad de Ingeniería Automotriz, posee desarrollado el reglamento de manera clara, el mismo que es desplegado e informado a todos los miembros de la facultad. Por lo que es de conocimiento público para su respectiva aplicación, los reglamentos están basados en las políticas y aspectos fundamentales y valores del ser humano, estos reglamentos facilitan la gestión dentro del centro educativo ya que son el principal referente en caso de existir la necesidad de tomar decisiones cuando el caso lo amerite.

4.1.2 Estructura Organizativa de la Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional Del Ecuador



Fuente: Dirección de Carrera – UIDE

Elaborado: Juan Fernando Iñiguez

En la estructura Académica, no están consideradas la estructura de las áreas del conocimiento de reciente creación, que no han sido formalizadas aún, los docentes constituyen un soporte en asistencia operativa, ya que son el nexo importante entre las autoridades académicas y los estudiantes. No está estructurada dentro del organigrama la presencia de jefes de área de

conocimiento, ya que este cargo no está formalizado dentro de la facultad de mecánica automotriz, no se considera tampoco al alumno dentro de la jerarquización del organigrama.

4.1.2.1 Funciones por Áreas y Departamentos

Decano de la facultad

Deberes y atribuciones

El Decano de la Facultad cumple con funciones de investigación, extensión y de formación profesional a los estudiantes en las carreras de su competencia.

- Planificar a corto y mediano plazo las actividades académicas, de investigación y extensión dentro de las políticas de las Universidad; hacerlas cumplir y brindar orientaciones.
- Celar por la excelencia académica de la Facultad y de las subunidades académicas, mediante la evaluación periódica, la renovación constante y la adecuación de los pensum y perfiles profesionales a la realidad.
- Proponer al Vice canciller las modificaciones, supresión o creación de carreras, programas de estudio o asignaturas dentro de una carrera.
- Ejecutar y supervigilar el cumplimiento de la planificación y ejecución de la administración académica propias de la Facultad.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y disposiciones de las autoridades superiores de la Universidad, así como las resoluciones del Consejo Directivo de la Facultad.

- Proponer al Canciller, previo acuerdo con el Vice Canciller, la contratación del personal administrativo y académico de su Facultad, de acuerdo con el respectivo reglamento.
- Seguir y evaluar los resultados obtenidos por el personal académico y administrativo de la Facultad y adoptar las medidas pertinentes como consecuencia de dicha evaluación.
- Diagnosticar las necesidades de perfeccionamiento y de desarrollo académico del personal docente, así como las necesidades de actualización del personal administrativo, e informar del referido diagnóstico al Director Académico y Director Administrativo respectivamente, para satisfacer dichas necesidades.
- Detectar e intervenir en las situaciones disciplinarias y conductuales de los estudiantes, e informar al Director Académico si fuere necesario.
- Designar profesores interinos hasta por treinta días, y comunicar el particular al Consejo Directivo de la Facultad y al Director Académico.
- Conceder licencia a profesores y trabajadores de su Facultad hasta por ocho días y comunicar el particular a la Dirección Administrativa.
- Informar semestralmente al Director Académica y anualmente a la Facultad sobre la marcha de la misma.
- Preparar y proponer anualmente al Vice canciller, el proyecto de presupuesto de la Facultad.
- Convocar y presidir el Consejo Directivo de la Facultad.
- Integrar el Consejo Académico.

- Integrar los tribunales de grado y presidirlos personalmente o por delegación.
- Resolver en primera instancia las demandas estudiantiles referentes a: matrículas, pases, exámenes, grados, calificaciones, asistencias.
- Dirimir con su voto las resoluciones de Consejo Directivo de Facultad, en caso de empate.
- Ejercer las demás atribuciones que determinen los Estatutos, los Reglamentos y normas internas de la Universidad.

Director de la escuela

Funciones y responsabilidades

Son deberes y atribuciones del Director de la Escuela planificar, organizar, orientar y coordinar las actividades académicas y administrativas específicas de su área con las políticas y directivas de la Universidad y de la Facultad.

Dentro de las funciones específicas, están:

- Integrar el Consejo Directivo de la Facultad
- Supervigilar la actualización curricular de su escuela y coordinar esta actividad con el Decano.
- Realizar la programación anual y semestral de la Escuela y velar por su cumplimiento.
- Guiar y controlar la actividad Docente de la Escuela
- Orientar la elaboración de los programas de materias y controlar su cumplimiento.

- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, Reglamentos y Disposiciones de las autoridades de la Universidad, así como las resoluciones del Decano.
- Proponer al Decano la contratación del personal académico de su Escuela, de acuerdo con el reglamento respectivo.
- Seguir y evaluar los resultados obtenidos por el personal académico y administrativo de la Escuela y adoptar medidas pertinentes como consecuencia de dicha evaluación.
- Diagnosticar las necesidades de perfeccionamiento y desarrollo académico del personal docente y administrativo e informar del referido diagnóstico al Decano.
- Detectar e intervenir en las situaciones disciplinarias y conductuales de los estudiantes e informar al Decano si fuere necesario.
- Informar semestralmente al Decano y al Consejo Directivo de la Facultad sobre la marcha de la misma.
- Resolver a primera instancia las necesidades estudiantiles con referencia a matrículas, pases, exámenes, grados, calificaciones y asistencia.
- Ejercer las demás atribuciones que determinen los Estatutos, los Reglamentos, las normas internas de la Universidad y el Decano.

Administrador de la Facultad

Funciones y responsabilidades

- Apertura de la Facultad de Ingeniería Automotriz para ingreso docente y alumnos, y personal de apoyo con la desactivación con la clave del sistema de alarmas.
- Control Docentes en ingreso a jornadas de trabajo en horarios matutino, vespertino y nocturno.

- Asignación de aulas para cada periodo de clase de los docentes, con la entrega de llaves de aulas y controles de los equipos audiovisuales.
- Control de ingreso y salida de todos los colaboradores administrativos en sus respectivos horarios de trabajo.
- Control de mantenimiento de la nave principal, aulas, laboratorios y baterías de servicios higiénicos.
- Control de nivel de insumos adecuados para limpieza y realización de pedidos de reposición adecuados y oportunos.
- Control de área de bodega de herramientas e insumos.
- Control de buen manejo de títulos en biblioteca de la Facultad.
- Manejo de caja chica para reposición de materiales de bodega e insumos perecibles.
- Control de ingresos de vehículos a la nave de la Facultad para realizar prácticas.
- Seguimiento y control de prácticas de los becarios de la Facultad para posterior reporte a Dirección Departamento de Becas.

Asistencia administrativa

Deberes y atribuciones

Proporcionar a los alumnos la siguiente documentación:

Emisión Externa:

- Solicitudes para pasantías.
- Solicitudes para préstamos al IECE

Emisión Interna:

- Certificados de egreso.
- Convalidaciones.
- Carta de conformidad para Defensas de Tesis.

Elaboración de documentos solicitados por Decano, Sub Decano, Coordinador Académico, tales como:

- Memos
- Actas (Consejo de Facultad y Tesis)
- Cartas
- Circulares profesores

Manejo del Sistema Académico SADUI:

- Ingreso de programación.
- Ingreso de horarios, aulas.
- Ingreso contratos docentes

Coordinación con Servicios Universitarios para control de Docentes

- Control docentes ingresos y salidas.
- Recuperaciones de horas.
- Reporte de novedades de pagos.
- Reporte de novedades de asistencia.

Atención a alumnos

- Información para admisiones.
- Información documentación para ingreso y egreso de la Facultad.
- Información de procesos académicos y financieros.
- Canalización de documentos, entre otros.

Asistente Operativo

Funciones y responsabilidades

- **Responsable de libros:** administrar, controlar y realizar seguimiento.
- **Control material didáctico:** Control de maquetas y retroproyectores que se encuentran en biblioteca.
- **Copias:** Control de copias para personal interno o externo (alumnos, visitas).
- **Control calificaciones y asistencias:** Seguimiento y archivo de calificaciones que los profesores entregan en cada período lectivo.
- **Archivo de control de profesores:** Archivo de hojas de vida de profesores activos y pasivos.
- **Archivar comunicaciones:** Archivo de comunicaciones internas y externas.
- **Materiales de oficina:** Solicitud materiales de oficina.
- **Asistencia en manejo de Reloj de Docentes:** Códigos y control de funcionamiento.
- **Auxiliar de Asistencia administrativa:**
 - Elaboración de documentación.
 - Asistencia a reuniones.
 - Recepción de documentos.
 - Período de matrículas.

Jefe de Bodega

Funciones y responsabilidades

- Control de inventarios de motores, partes de motores y herramientas a su cargo.
- Entrega y recepción de herramientas a los docentes o alumnos para la realización de prácticas.
- Solicitud de reposición de materiales perecibles.
- Mantenimiento y limpieza del área de bodega de insumos, herramientas y materiales.

- Coordinación con la Administración para uso de horas de reposición de becarios.

La Facultad de Ingeniería Automotriz, cuenta con la designación de funcionarios y sus responsabilidades, un punto importan a recalcar, es la creación de áreas del conocimiento, que al momento se encuentra en proceso, esto ayudará a fortalecer la estructura académica.

4.1.2.4 Dimensión Pedagógica curricular y valores

De acuerdo a las dimensiones que se presentan a continuación en este ambiente se puede complementar que existe un buen clima y relación entre docente y alumno y se convive plenamente con la mayoría de valores dentro de la Facultad en estudio, sus valores incentivan el mejor desenvolvimiento para desarrollar una educación de calidad. En cuanto a lo referente al docente se incentiva el Respeto, la amabilidad, puntualidad, entusiasmo, positivismo y la tolerancia. Los Alumnos desarrollan la puntualidad, el respeto, coherencia, honestidad, honradez, iniciativa, principios de autodesarrollo basados en el constructivismo, y confianza en el futuro.

Estos valores llevados y cultivados a través del ejercicio diario son promulgados como política dentro de la facultad y de la Universidad a través de la publicación de su decálogo y pentálogo donde se resaltan los valores más importantes y ponderantes para la institución, fomentando los siguiente valores, luchar a favor de la paz, libertad y democracia, fomentar el desarrollo de instituciones confiables en el Ecuador y América Latina, Contribuir a crear una visión del futuro del país y de la persona y formar emprendedores, impulsar la creatividad, innovación y la iniciativa empresarial.

4.1.2.2 Dimensión organizativa operacional y valores

Por el tipo de educación y puesto que la comunicación es menor con la organización por la forma de trabajo se ha obtenido las siguientes dimensiones

Dentro del código de ética de la Facultad de Mecánica Automotriz que es adoptado de la universidad a la que pertenece, establece repudio por la generación de riqueza ilícita debido a que se considera como generación de riqueza también al hecho de aportar o crear bienestar para otros. Adicionalmente establece la necesidad de adquirir valor y respeto al medio ambiente y su preservación como parte de la visualización hacia el futuro

- Respeto
- Amabilidad
- Puntualidad
- Tolerancia
- Generosidad
- Lealtad
- Honestidad
- Confianza
- Solidaridad

4.1.2.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

El sistema financiero esta manejado por una entidad diferente a la parte organizativa de la Facultad por lo que se puede apreciar un dimensionamiento diferente a los anteriores

Dimensiones Administración y Financiera y valores:

- Puntualidad
- Rapidez
- Servicio
- Positivismo
- Tolerancia
- Conocimiento
- Respeto
- Coherencia

- Docilidad
- Honestidad
- Honradez
- Confianza
- Capacidad

4.1.2.4 Dimensión comunitaria y valores

La nueva Ley de Educación Superior asegura la participación de los procesos educativos en la comunidad. El siguiente dimensionamiento esta hecho en base a este proceso y a los procesos internos que lleva la institución, además se trata de valorar el trabajo en equipo comunitario en pos de un apoyo externo.

En el código de ética delinea el comportamiento de la comunidad para todos y cada uno de sus miembros, estableciendo normas éticas generales para sus directivos, personal administrativo, docentes y alumnado incentivando el respeto al derecho ajeno y la ley, promoviendo la ética y la lucha contra la corrupción, desarrollar el sentido de solidaridad, y en el hecho de reconocer los méritos ajenos. También establecen valores generales como:

- Generosidad
- Tolerancia
- Respeto
- Solidaridad
- Docilidad
- Confianza

4.1.3 FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental para el análisis situacional actual de la facultad de estudio, involucra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permite tomar acciones estratégicas para aprovechar los puntos más altos de la institución o Unidad Académica.

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

Facultad de Mecánica Automotriz de la UIDE

El foda se realizará estudiando por separado el análisis de fortalezas, posteriormente una matriz de debilidades, seguidamente oportunidades y amenazas en donde en cada una de ellas se analizarán sus objetivos, políticas y las estrategias alternativas de cambio y consolidación para finalmente establecer una matriz FODA .

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Posee un código de ética bien establecido y socializado a alumnos y docentes. -Alto porcentaje de docentes capacitándose en gestión y liderazgo educacional. -Reglamentos claros basados en políticas fundamentales del ser humano que promulga los valores y la integridad de sus miembros. -Existencia de proyectos de vinculación con la comunidad. -Alta formación y gestión de responsabilidad ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de formalización y desarrollo de ciertos documentos de gestión -Poca integración del personal docente en el desarrollo de la gestión educativa -Escasa socialización de los documentos de gestión. -La modalidad actual de contratación no facilita la participación docente en la generación de liderazgo en la gestión. -Escasa evaluación docente y no hay seguimiento de avance y cumplimiento de objetivos. -Deficiente estructura organizacional dificulta esfuerzos en la gestión de liderazgo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Establecimiento de políticas claras de calidad por parte de organismos gubernamentales. -Consolidados convenios internacionales promueven el intercambio educativo, social y de valores. -La nueva ley de educación superior asegura la participación de los procesos educativos con la comunidad. -El impulso de la tecnología y las tic's facilita la relación académico docente-estudiante. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de definición de políticas universitarias retrasan la toma de decisiones dentro de la facultad. -Bajas Calificaciones por parte estamentos de control educativos. -Políticas gubernamentales generan cambios drásticos estructurales que causan incertidumbre. -Constante cambios sociales y tecnológicos generan nuevos conflictos de valores

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La facultad de Mecánica automotriz de la Universidad Internacional de Ecuador, tiene su sede en la ciudad de Quito. La carrera tiene 10 años desde su formación, y cuenta con una población creciente de aproximadamente 630 alumnos. Está ubicada en la Av Simon Bolivar en el km 21/2 y Jorge Fernández La carrera consta semestres con un duración de 5 años. Las encuestas y entrevistas tuvieron lugar dentro de la Facultad de Ingeniería Mecánica Automotriz de la Universidad Internacional de Ecuador, resaltando que es una organización nueva de tipo particular.

4.2.1 DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

Forma de organización		f	%
a.	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	3	42,9
b.	Coordinadores de área.	2	28,6
c.	Por grupos de trabajo.	2	28,6
d.	Trabajan individualmente.	0	0,0
e.	No contestan	0	0,0

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

Las reuniones de trabajo son direccionadas en su gran mayoría por el director académico de la facultad mecánica automotriz, siendo este quien planifica, cita y dirige las reuniones, es quien coordina mayoritariamente en un 42,9% las tareas, siendo común en una institución educativa que la dirección organice una cantidad superior de actividades que los coordinadores y grupos de trabajo. Existen grupos de trabajo de creación reciente para colaborar con el desarrollo en las diferentes áreas del conocimiento, más se visualiza un porcentaje

compartido del 28.6% en el trabajo docente representado por los coordinadores de área. No hay evidencia de diversas actividades individuales en el interior de la facultad.

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

Aspectos		f	%
a.	El número de miembros de la institución.	3	42,9
b.	Los resultados obtenidos en la institución.	1	14,3
c.	Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0,0
d.	Otros.	2	28,6
e.	No contestan.	1	14,3

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

Es notable que el índice de crecimiento actualmente es comparado directamente con el número de miembros de la institución, haciendo directamente referencia al aumento de la población de estudiantes ingresados a la facultad de mecánica automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador que asciende a un número de 612 estudiantes. Esto proyecta el gran interés de la carrera, y puede compararse como un índice de crecimiento pero definitivamente no refleja la calidad de la educación en la facultad. Cabe recalcar que no existe un índice de medición implantado para realizar una comparación en este aspecto.

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

Aspectos que se toman en cuenta		f	%
a.	Sí	2	28,6
b.	No	5	71,4
TOTAL		7	100,0

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

De acuerdo a la pregunta si las tareas de los miembros se encuentran en el manual de procedimientos institucional existe un número elevado de respuestas negativas alcanzando un 71,4%, versus las afirmativas de tan solo un 28,6%

Tabla 13: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Quien lidera		F	%
a.	Decano	3	42,9
b.	Director de Carrera	4	57,1
c.	Consejo Directivo	0	0,0
TOTAL		7	100,0

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

Los resultados de la encuesta marcan claramente que las decisiones nacen directamente de los mando directivos los cuales con un 57.1% según la apreciación de los encuestados nace del director académico y el 42.9% del decanato de la facultad, esto es una clara muestra de la capacidad de liderazgo que mantiene el personero que ocupa este cargo. Esto tomado como un aspecto positivo si lo comparamos con la presencia de un ambiente laboral sano. Se podría justificar la apreciación de una mayor influencia en la toma de decisiones por parte del director académico sobre el decano debido a que las directrices en su totalidad son canalizadas desde el decanato a través del director académico, creando en los encuestados la apreciación de nacer la toma de decisiones desde el puesto segundo al mando. Como aspecto negativo podemos apreciar que no existe capacidad de toma de decisiones del consejo directivo por lo que existe poca participación de este en decisiones fundamentales o académicas, Podríamos calificar como un tipo de liderazgo autócrata desde los mando de dirección.

Tabla 14: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta		F	%
a.	Sí	6	85,7
b.	No	1	14,3
TOTAL		7	100,0

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

Ampliamente existe una apreciación por la población encuestada que las decisiones son delegada a grupos y colaboradores para la toma de decisiones en conflictos, lo que facilita la optimización de tiempo y recursos y puede resultar eficiente en la calidad de la decisión. Existe un 85.7% en la delegación de toma de decisiones para la solución de problemas en la facultad y un 14,3% de las decisiones son hechas individualmente. En el proceso de toma de decisiones en determinados aspectos de carácter académico se produce de manera grupal aprovechando el talento humano de la facultad para generar decisiones eficientes. La gestión se desarrolla con la colaboración del personal docente lo que causa ciertos efectos positivos y es una demostración de liderazgo en la organización.

tabla 15: La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	85,7	1	14,3	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes.	4	57,1	2	28,6	1	14,3
C	La capacitación continua de los docentes.	2	28,6	3	42,9	2	28,6
D	Trabajo en equipo.	5	71,4	1	14,3	1	14,3
E	Vivencia de valores institucionales y personales.	6	85,7	1	14,3	0	0
F	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	1	14,3	6	85,7	0	0

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

El enfoque de la administración toma como aspectos relevante a la excelencia académica con un 85,75% y la vivencia de valores institucionales personales con el mismo porcentaje, estos valores están especificados en el pentálogo y decálogo de la facultad y se fomenta en toda la institución a través del ejercicio docente y vivencial en la institución, la tendencia hacia la mejora de la calidad en los conocimientos adquiridos por los estudiantes está presente y puesta en consideración dentro de la administración de la institución, mas se contrapone a la bajo porcentaje demostrado en esta tabla del incentivo a desarrollo profesional de los docentes y peor aún de carencia de capacitación continua formal, enfocado tanto al desarrollo del ejercicio de prácticas y habilidades pedagógicas que mejoren las prácticas docentes, así como en las respectivas áreas del conocimiento técnico y científico del personal docente. Este particular se pudo identificar en la sección de diagnóstico.

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	4	57,1	2	28,6	1	14,3
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo.	5	71,4	2	28,6	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	71,4	2	28,6	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.	4	57,1	2	28,6	1	14,3
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	71,4	1	14,3	1	14,3

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

Esta tabla determina definitivamente que dentro de la perspectiva de los directivos que las habilidades del liderazgo requeridas para dirigir una institución con las ponderaciones más elevadas están en el estudio de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, también se considera una gran influencia de la experiencia para el desarrollo de estas habilidades, y de la misma manera la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, que cultiven dicha habilidades para lograr liderazgo.

Tabla 17: 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 los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	14,3	3	42,9	3	42,9
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	42,9	2	28,6	2	28,6
C	La mejora de los mecanismos de control.	3	42,9	3	42,9	1	14,3
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	57,1	3	42,9	0	0

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

La falta de indicadores determinantes o claros para evaluar los directivos toman en cuenta el ambiente de trabajo (57,1%) que se manejen en un ambiente de cordialidad, la cantidad de alumnos (42,9%) disminuyendo su cantidad como medida de mayor perceptibilidad y contacto más directo con los docentes, y los mecanismos de control (42,9%).

La falta de indicadores de desempeño en la organización necesarios para mostrar valores importantes, para la mejora continua en diferentes procesos, y en los últimos años son herramientas fundamentales para llegar a la calidad. Se distingue el poco uso de información de los resultados de desempeño utilizados en la facultad (14,3%). De hecho esta baja en el porcentaje de uso de información referente a los procesos de desempeño en las actividades de enseñanza, se debe a que no existe un sistema de evaluación interna, el cual ha sido revelado en diagnóstico.

Tabla 18: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se encuentran	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	De Dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	3	42,9	3	42,9	1	14,3
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	57,1	3	42,9	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	71,4	1	14,3	1	14,3
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	85,7	1	14,3	0	0
E	Otros (¿cuáles?) (Administración)	1	14,3	0	0	0	0

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

Esta sección se la formuló respecto a la total, poca o nula presencia de los representantes de los diversos departamentos en el tiempo que las actividades se desarrollan dentro de la facultad. Los resultados muestran un papel equilibrado en la presencia de las actividades diarias dentro de la institución, teniendo en cuenta que los porcentajes más elevados en un 14,3% de no presencia, son de la Dirección académica y Decanato, lo que puede ser un tema

común en líderes que están en constante movimiento dentro y fuera de la organización en temas variados que se encuentran dentro de las programaciones, comunicación interinstitucional, convenios, reuniones, etc.

El porcentaje elevado de no presencia de los principales integrantes de los departamentos hace que se creen conflictos, o que no se puedan resolver ciertos problemas en el tiempo necesario. De ahí que es conveniente la delegación de funciones en cada área. Como punto sumatorio tenemos que se añade la presencia de un administrador en la sección otros, quien como parte de la estructura organizacional de la facultad se encuentra incluido en las encuestas y que hace constancia dentro de ellas ratificando su labor. El porcentaje de 14,3% es considerable ya que fue la única persona la que argumentó su propia presencia.

Tabla 19: ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Actividades a cargo	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	4	57,1	3	42,9	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	42,9	3	42,9	1	14,3
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	57,1	2	28,6	1	14,3
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	85,7	1	14,3	0	0

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñigue

De la anterior tabla se concluye con facilidad que es esfuerzo del equipo educativo la mayor o casi total parte del tiempo está dedicada a coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Las actividades de un equipo didáctico, son imprescindibles para mejorar la aprehensión de conocimientos y el mantenimiento de los estudiantes dentro de la facultad, requiere de toda la colaboración y mejora el proceso de enseñanza - aprendizaje hacia la excelencia académica.

Como factores negativos se puede considerar el carencia de esfuerzo dirigido hacia la mejora del clima laboral de convivencia del grupo, evidenciado por un 42,9%. Pese a que los directivos mantienen una idea clara que el ambiente debe ser mejorado para considerar resultados más alentadores no hay muestra de que se esté proponiendo tal actitud de cambio. Este resultado está asociado comúnmente a la suposición de que el clima de convivencia es bueno y no requiere de muchos cambios, tal situación también se ve afectada por que los conflictos son tratados con 57,1% de forma coordinada siendo este porcentaje muy bajo, tomando en cuenta que la actividad principal del establecimiento es educar y tratar todos los temas relacionados a esta tarea.

Por otro lado las actividades de enseñanza y aprendizaje muestran un 85,7% de acción en las tareas que normalmente se realizan por parte del equipo didáctico, es un buen indicador ya que de este modo se evidencia que existe una planificación previa de las actividades semestrales a las que se deben someter los docentes y estudiantes.

Tabla 20: LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los Departamentos se encargan de:	Si		No	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	28,6	5	71,4
B	Formular propuestas al equipo directivo y claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	57,1	3	42,9
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	28,6	5	71,4
d	Mantener actualizada la metodología.	2	28,6	5	71,4
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	42,9	4	57,1
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	57,1	3	42,9
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	28,6	5	71,4
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	14,3	6	85,7
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	28,6	5	71,4
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	28,6	5	71,4

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

La falta de incentivo a la investigación que en la actualidad esta tan solo enfocado al direccionar proyectos de grado, es claramente demostrado con la menor valoración, apenas un 14,3%, en el caso de la facultad los equipos didácticos se encuentran conformados por los jefes de área quienes son los encargados directos de las acciones investigadas. Es evidente que la reciente creación de equipos divididos en las diferentes áreas del conocimientos aplicados a la ingeniería automotriz es un factor a tomar en cuenta ya que estos grupos se encuentran definiendo o estableciendo el área de acción.

El trabajo actual de las áreas del conocimiento, de creación reciente, enfocan sus esfuerzos en reestructurar los micro curriculums, basados en competencias y las necesidades requeridas por los docentes dentro de su área de conocimiento. Por lo que se empieza a fundamentar un programa integral de gestión del conocimiento que permita fortalecer las acciones didácticas que aporten a la generación del conocimiento, desarrollando enseñanzas propias de cada materia, elaborar una programación didáctica y actualizar la metodología.

Tabla 21: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	SI		NO	
		F	%	F	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	71,4	5	28,6

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

Si la encuesta de la tabla 18 indica la carencia de gestión pedagógica, Sin embargo el documento macro curricular de la facultad de Ingeniería Automotriz está enfocado en las necesidades de la comunidad y del entorno ya que este está enmarcado en el análisis realizado de las necesidades sociales y de la comunidad para el cual se creó la carrera de Ingeniería Automotriz, la cual cubre la necesidad específica del país sobre este campo de la industria. El 71,4% indica que los directivos tienden a crear soluciones para mejorar el entorno y la

comunidad. de lo que se puede establecer que se están tomando las medidas pertinentes para fomentar tales propósitos.

Tabla 22: MATERIALES DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Reingeniería de procesos.	1	14,3	6	85,7
B	Plan estratégico.	5	71,4	2	28,6
C	Plan operativo anual.	5	71,4	2	28,6
D	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	1	14,3	6	85,7

Fuente: Encuestas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

Debido a la carencia de un trabajo formal de un equipo destinado a impulsar la gestión por lo que no existe trabajo relacionado con la reingeniería de procesos en la planificación educativa (14,3%). La reingeniería de procesos permite optimizar el uso de todos los recursos educativos para mejorar el producto final, que en este caso son los estudiantes.

De la misma forma no hay un plan de capacitación eficiente (14,3%), la misma que impulse a la institución en temas de gestión educativa y a los docentes a mejorar los instrumentos de enseñanza y actualización de conocimientos para la profesionalización de los estudiantes. Hay que observar que el 71,4% menciona que se ha utilizado un POA y un Plan estratégico, siendo este la principal herramienta de planificación pero al fin no conocido a profundidad por todo el personal docente y tan solo por una fracción de este por no existir una socialización del documento.

4.2.2 DE LOS PROFESORES

Tabla 23: ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	F	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	6	31,6	8	42,1	5	26,3
2.	El liderazgo de 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.	12	63,2	4	21,1	3	15,8
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.	6	31,6	7	36,8	6	31,6
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.	13	68,4	6	31,6	0	0

5.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	52,6	5	26,3	4	21,1
6.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	15	78,9	4	21,1	0	0
7.	Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	8	42,1	6	31,6	5	26,3
8.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	2	10,5	3	15,8	14	73,7
9.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	6	31,6	7	36,8	6	31,6
10.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	26,3	8	42,1	6	31,6
11.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	11	57,9	7	36,8	1	5,26
12.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	6	31,6	5	26,3	8	42,1
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	11	57,9	5	26,3	3	15,8
14.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	63,2	5	26,3	2	10,5

15.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	63,2	4	21,1	3	15,8
-----	--------------------------------------------------------------------------	----	------	---	------	---	------

Fuente: Encuestas a Docentes de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

A decir de David Held (2006) el autodesarrollo para todos solo es posible a través de una sociedad participativa, donde existe preocupación de los problemas colectivos. Dentro de la organización es necesario que como parte de la gestión directiva de la Facultad de Mecánica Automotriz se formalice el estatus académico de los docentes que si bien es cierto existe comprometimiento con los lineamientos directrices como se muestra en el literal dos de la encuesta donde el 63,2 % de los docentes sienten comprometimiento y cree firmemente que el liderazgo esta intrínsecamente relacionado con la innovación y el cambio, y que el fomento dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, es el eje de la formación integral del estudiante para nutrir la sociedad de gestores sociales preocupados por el desarrollo común.

Si bien es cierto se refleja un porcentaje elevado de docentes poco integrados a la comunidad docente y a la organización, puede deberse a que la gran mayoría de docentes son de tiempo parcial o por horas y que su principal fuente ocupacional no se sustenta en la cátedra o la docencia. por lo que se convierte en necesario una formalización del status de los docentes. Se puede denotar fruto de la encuesta que existe un bajo porcentaje de liderazgo percibido por parte de la directiva en el aspecto académico mas sin embargo la percepción es contraria referente a liderazgo en el campo administrativo financiero , de estos se puede relacionar directamente con la falta de capacitación docente tanto en el área de ejercicio del conocimiento como en cuanto a técnicas que enriquezcan el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, e incluso para dotar a la organización de la capacidad de gestar a la sociedad seres enfocados al servicio de lo que es pertinente para el individuo y para la sociedad en general.

4.2.3 DE LOS ESTUDIANTES

Tabla 24: ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		F	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50,0	4	20,0	6	30,0
2.	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	12	60,0	6	30,0	2	10,0
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	14	70,0	3	15,0	3	15,0
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	40,0	7	35,0	5	25,0
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	25,0	14	70,0	1	5,0
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	20,0	6	30,0	10	50,0
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	40,0	8	40,0	4	20,0
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50,0	5	25,0	5	25,0

9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	20,0	5	25,0	11	55,0
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	65,0	6	30,0	1	5,0
11.	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	17	85,0	3	15,0	0	0,0
12.	Se realizan trabajos en grupo (equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	11	55,0	6	30,0	3	15,0
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45,0	7	35,0	4	20,0
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	18	90,0	2	10,0	0	0,0

Fuente: Encuestas a estudiantes de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

Se puede apreciar tanto el liderazgo como la gestión en valores dentro de la facultad de mecánica automotriz desde el punto de vista del estudiante otorgando una perspectiva global de aceptabilidad y conformidad que goza la carrera a través de sus estudiantes. El 50% de estudiantes responde a que sus criterios no son tomados en cuenta, lo que implica que la institución representados por las personas que ocupan cargos importantes dentro de la dirección administrativa y son los encargados de ejercer un liderazgo conciliador debe establecer mecanismos para receptar o acoger sugerencias y medir de cierta manera las necesidades de los estudiantes, y de esta manera tomar acciones conjugadas como parte de un seguimiento estudiantil para mejorar este aspecto en específico.

La pregunta 4 hace referencia al trabajo repetitivo y poco innovador al afirmar que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases en un 40%, esto debido a que no ha existido una previa planificación que se encuentra en los micro currículos que normalmente se basan los docentes para impartir su clase

y que su modelación está en construcción. Acciones repetitivas por parte de los docentes que de cierta manera son causa de la carencia de una planificación permanente de los docentes en temas pedagógicos, lo cual puede desarrollar en estos el uso de nuevas herramientas didácticas.

En referencia a la pregunta 6 la motivación es una estrategia educativa, enfocada en "valores y virtudes", de lo que los estudiantes aseveran que solo un 20% de profesores la aplica, este puede ser un indicativo sugiriendo que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, se puede aclarar que dichos problemas están caracterizados por la relación alumno – docente, y que en la encuesta a profesores se logró comprobar que la relación docente – dirigente no mantiene buenos resultados, entonces los problemas no pueden ser resueltos mientras no exista una comunicación abierta para resolver dichos inconvenientes.

Los esfuerzos grupales ayudan a la gestión académica en todo tipo de proceso, por lo que el ítem 13 muestra que un 45% de docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades desde la perspectiva estudiantil. Como se expresa un equipo sólido internamente se lo ve sólido externamente, por lo que el trabajo de gestión debe direccionarse hacia la unión del equipo humano.

4.2.4 ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Tabla 25: RESULTADOS DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nº	Pregunta	Respuesta positiva	F	Respuesta Débil	f
1.	<p>¿Qué es la comunicación para usted?</p> <p>¿En qué se diferencia de la información?</p>	<p>Proceso mediante el cual se transmite algo de una entidad a otra.</p> <p>Proceso comunicativo, donde la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio.</p> <p>Información son datos recibidos y adecuados para entenderlos.</p>	5	<p>Cuando se comunica algo a alguien.</p> <p>Son los medios que permiten entablar una relación con otra persona.</p> <p>La información es la que se incluye en la comunicación.</p>	2
2.	<p>¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?</p>	<p>El manual se encuentra en el departamento de gestión académica de la universidad y las políticas de la Facultad de Ingeniería Automotriz se</p>	5	<p>Desconozco donde y que departamento posea dicho manual.</p>	2

		enfocan en las áreas de docentes y alumnos, dirigidas por el decano como máxima autoridad, actualmente se encuentra en construcción.	Lidera el decano pero con una reglamentación interna de la facultad.	
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Receptando sus inquietudes, proponiendo soluciones diferentes, innovadoras, solucionando democráticamente y siempre alineados en el decálogo y pentálogo de la Facultad.	Se propondría un cambio en sus peticiones. Resolviendo cada una de sus inquietudes. Con la ayuda de un superior para evitar mayores conflictos	3
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Ser capaces de rediseñar los centros escolares de modo que hagan posible la mejora institucional Que sea un liderazgo transformacional, moral y cultural	Ser capaz de convencer a sus seguidores hacia metas de la institución. Lograr que su visión se lleve a cabo como haya dispuesto. Influenciar en los alumnos para resultados finales	3

5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<p>Existe un liderazgo dinamizador y promotor del cambio organizativo</p> <p>Liderazgo instructivo fuerte, capaz de articular una visión conjunta</p>	<p>Se forman líderes a partir de maestros que influyen en su pensamiento</p> <p>Un liderazgo variable que a veces fomenta valores pero que siempre quiere calidad.</p>	3 4
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<p>Son los valores instituidos en el pentálogo de la Facultad como el compromiso de estudio, puntualidad, solidaridad, responsabilidad y ética en todas sus dimensiones.</p>	<p>La colaboración, solidaridad, y valores establecidos en los reglamentos.</p> <p>Todos los valores que son necesarios para la convivencia.</p>	3 4

7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<p>La cultura, información, afán de saber, estudio, hábitos y técnicas de trabajo intelectual para utilizar la información en un ambiente de respeto y cordialidad.</p> <p>Compromiso y expresión clara a través del lenguaje y desarrollo de las capacidades mentales respetando y valorando capacidades individuales.</p>	<p>El respeto, puntualidad, solidaridad, compromiso, amabilidad, consideración como elementos de la comunicación y del proceso de enseñanza – aprendizaje</p>	5
8.	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	<p>No se acepta el convivir con antivalores en la institución.</p> <p>Los antivalores no son permitidos en nuestra institución y por ende no existen ni deben existir bajo ninguna circunstancia tales antivalores</p> <p>No existen antivalores.</p>	<p>Irrespeto al docente , la pérdida de comunicación entre personas, y la poca solidaridad interna entre compañeros de trabajo</p>	1

Fuente: Entrevistas a Directivos de la Facultad de Ingeniería Automotriz UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

La entrevista a directivos revela una sustancial fundamentación de su actuación en la existencia del pentálogo y decálogo de la universidad en cuanto a la generación de valores, se debe mencionar la existencia de un manual de normas y reglamentos, el mismo que no ha sido socializado y los docentes y estudiantes. Particular que se evidencia al demostrar en la entrevista que dos directivos desconocen de este documento.

Otro particular detectado en la entrevista es la focalización en la toma de decisiones sobre los cargos de Decano y Director Académico en los campos tanto académicos, administrativos y financieros.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1. Escasa participación del personal docente en la planificación y gestión académica.	La modalidad actual de contratación docente labora por horas	El docente no desarrolla actividades de gestión académica solo exclusivamente se dedica a la cátedra
	Carencia de asignación a los docentes por parte de la directiva de funciones de planificación académica	Carencia de liderazgo y aporte docente en la planificación académica.
	Falta de conocimiento en gestión académica de algunos docentes.	Resultados no favorables al proceso enseñanza – aprendizaje y baja calidad educativa
Problema 2. Poca socialización de los manuales, reglamentos, proyectos y modelo educativo en la Facultad	Reciente implementación de los manuales y reglamentaciones internas	Poca aplicación de los docentes y estudiantes de las normativas institucionales ocasionando problemas
	Modelos y planes en construcción, aún no aprobadas o no factibles	Desviación de los propósitos institucionales y de la organización interna y sus secuencias.
	Inexperiencia de los líderes en el conocimiento o generación de dichos documentos aplicables a la educación	Poca acogida de las decisiones de los líderes y constantes cuestionamientos a sus decisiones, se crea un ambiente tenso

<p>Problema 3.- Deficiente estructura organizacional limita los esfuerzos en la generación de liderazgo.</p>	<p>No formalización de las reciente creadas áreas del conocimiento.</p>	<p>Falta de impulso en el incremento de la calidad educativa y seguimiento del cumplimiento de objetivos académicos</p>
	<p>Desconocimiento de las funciones específicas de los docentes y directivos.</p>	<p>Falta de comprometimiento con los objetivos específicos de cada miembro de la organización educativa.</p>
	<p>Deficiencia en la transferencia de información y comunicación del estamento directivo y cuerpo docente</p>	<p>Existencia de incertidumbre en el desarrollo académico y carencia de liderazgo</p>

Fuente: Análisis de problemáticas de la Facultad de Ingeniería Automotriz de la UIDE

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

5 DISCUSIÓN

5.1 El liderazgo y la excelencia académica

Si centramos el liderazgo en la pedagógico, deberíamos medirlo a través de indicadores de calidad referente directos de mejora de un proceso de enseñanza mas no en la rotación o generación de un número determinado de profesionales o el número de solicitudes de ingreso a la carrera como se refleja en la tabla 11 con un 42,9% como el referente del tamaño de la institución, versus lo que por liderazgo entendemos se mide por los resultados obtenidos por la institución reflejado en la encuesta con 14,3%. El evaluar resultados refiriéndose al número de miembros de la institución no genera conclusiones de la calidad de educación o profesionales que genera la carrera.

La dirección es la encargada de establecer los mecanismos necesarios para auto evaluarse y definir las prioridades ejerciendo un liderazgo democrático para involucrar tanto al personal docente como a sus estudiantes dentro de un proceso y una gestión que involucre el crecimiento de los valores personales y organizacionales, para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas, en nuestro caso la dirección debe mantener un ideal claro del objetivo educativo y los parámetros para medir su cumplimiento de esta manera establecer los caminos para una gestión que garantice resultados de calidad y excelencia educativa tendientes a alcanzar la misión planteada por la institución "educación de calidad para una vida exitosa". En la tabla 15 denota una gran promoción de entre el 70% y 85% a factores como la excelencia académica, el trabajo en equipo y la vivencia de valores institucionales y personales los cuales deberían ser generación directa del fomentar la capacitación continua de los docentes que se refleja en un 28,9% y su desarrollo profesional con un aproximado 58% así como también la delegación de autoridad a grupos de decisión que es menos promovido con un 14,3%. En los momentos actuales la dirección da sus primeros pasos en firme que le lleven a lograr involucrase dentro de este proceso obligado en parte por el actual requerimiento de organismos estatales que empiezan a normar la calidad para las instituciones de educación superior en el país, atendiendo a requisitos de

estándares de calidad que le dan la importancia requerida a la capacitación docente, desarrollo profesional y delegación de funciones a grupos de decisión. Es necesario comparar los datos referidos anteriormente con la tabla 16. En donde se considera que una de las habilidades más importantes para dirigir la institución al aplicar las teorías del liderazgo y combinarla con capacitación continua y la práctica.

Otro aspecto relevante observado es la falta de formalización, en la encuesta en la tabla 12, referido a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas y su conocimiento reflejado primordialmente por respuestas negativas es según la observación debido a la falta de socialización de este a la generalidad de la población, las normas socializadas tanto al estudiantado como al personal docente no poseen gran amplitud o profundidad estas constan en un reglamento entregado al estudiante el momento de la matrícula, pero este documento es de escaso contenido, existe evidencia del decálogo y pentágono en las publicaciones de la página WEB, por lo que un 71,4% afirma no haber recibido indicación formal que indique el establecimiento de tareas en un documento constituido para este fin.

En cuanto a los organismos que integran la institución el más relevante y de reciente creación se constituyen las áreas del conocimiento dividido en 5 áreas encargadas del soporte académico, estas son dirigidas por jefes de área y compuestas por los docentes de cada una de las áreas. Si bien es cierto las áreas están creadas y sus representantes seleccionados pero carece todavía de formalización lo que se refleja en la encuesta de la tabla 18 como una ambigüedad en las respuestas entre coordinadores de estudios o equipo docente, que con mayor porcentaje un 85,7% se detalla que la actividad primordial del equipo educativo es coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos, pero no se da todavía el énfasis necesario a la evaluación o seguimiento del grupo de alumnos o al trato de conflictos, mantener actualizada la metodología de aprendizaje o formular propuestas al equipo directivo .

La perspectiva docente de la incursión actual en la generación de procesos que otorguen calidad de la enseñanza es más que favorable en aspectos señalados en la encuesta como el comprometimiento docente con las decisiones tomadas por la dirección marcado con un 57,9%, la promoción de la investigación a nivel educativo 68,4%, el proceso de enseñanza con los valores como eje fundamental, y la búsqueda de la innovación y el cambio a través de la búsqueda constante de transformar las formas habituales de enseñanza uno de puntos más valorados por los docentes con un 63,2%, y que son los ítems más relevantes dentro de su perspectiva, que se ven como los puntales para el desarrollos de la organización educativa.

En contraposición a los ítems de la encuesta mencionados como positivos respecto a la apreciación docente se debe analizar desde esta misma visión en pos de crear herramientas que permitan mejorar y mantener el liderazgo en la gestión académica en donde todavía las directrices de los directivos predominan, campo ahora descentralizado en las aéreas de gestión del conocimiento que ejecutan labores iniciales, de esta manera aumentando la apreciación sobre la calidad en la administración académica. Que de seguro se verá enriquecida con el aporte mancomunado y la participación activa docente.

5.2 Capacitación

La necesidad de involucrarse en un proceso de gestión que conjugue la participación activa del personal directivo, administrativo, docente y estudiantes para generar transformaciones a través del ejercicio de un liderazgo conciliador fundamentado en los valores en el proceso de enseñanza reflejado en la encuesta docente con un 78,9%, requiere de inversión en capacitación que enriquezca y direccione, tanto la toma de decisiones de parte de la dirección, en el plano administrativo, de gestión y planificación académica, y que involucre a sus principales actores dentro de los procesos de mejora dedicados a fortalecer el sistema educacional, en la enseñanza tanto técnica como en el aspecto pedagógico y de planificación.

Este requerimiento ha sido cubierto en parte por gestión propia docente cuya iniciativa ha nacido de la necesidad espontánea pues la educación está rodeada e influenciada por un entorno en donde las competencias varían vertiginosamente y hace necesaria una constante actualización de conocimientos para innovar y mejorar el resultado del aprendizaje, Además esta capacitación estimula la habilidad y actualiza el sistema de gestión educacional. Así, la gestión educativa planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un diseño curricular y por ende se necesita capacitar sólidamente y mantener una experiencia adecuada.

5.3 Gestión de procesos educativos

La gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, así como en las nuevas competencias profesionales de su ejercicio. También la cultura organizacional con visión de futuro, trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación son pilares que marcan su orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación.

El liderazgo en una gestión moderna de la educación articula el proyecto educativo con las necesidades y oportunidades nacionales, transformando así la educación en un instrumento pertinente de cohesión social.

El nuevo contexto tecnológico también obliga a la administración de la educación a reinterpretarse como profesión, de manera que le corresponde asumir en forma estratégica e indispensable los retos en los que la educación se ve insertada dentro de la contingencia cultural y la era digital, marcos de acción de la gestión moderna de la educación.

El liderazgo de la gestión moderna de la educación comprende que debe centrarse en lo pedagógico con una visión integral y participativa. No importa cuál sea el énfasis del liderazgo lo que es determinante como producto de su acción se refleja entre otras cosas en una marcada orientación hacia el aumento

permanente de la calidad de la educación, visión de futuro, proactividad, toma de decisiones relevantes para la organización educativa, impulso y ejecución de acuerdos, asesoría y orientación general del proceso educativo, evaluación del proceso como tal, promoción de una cultura permanente de autoevaluación y, por supuesto, la búsqueda constante de procesos de mejora. Todo ello aspira a la consecución de los fines y objetivos de la educación.

El no contar con índices de gestión medibles limita la visión de la gestión a la apreciación docente y de los estudiantes como la revelada en la encuesta en puntos específicos como la falta de adaptación de nuevas ideas en las clases reflejada con un 40% por los estudiantes o la restricción a realizar actividades monótonas carentes de variedad y no participativas tan solo un 25%. Y que no generan aporte que fundamente la causa raíz de de estas apreciaciones. Que por deducción lógica se puede originar en la carencia de conocimiento y capacitación docente.

Otro aspecto visualizado no por deducirse producto de las encuestas y más por observación, se deduce que la falta de generación de planificación o gestión, parte de la no formalidad de la estructura docente y su orden jerárquico estructural, que permita un mejor desenvolvimiento y aporte hacia la consecución de los objetivos y fines planteados

5.5 Motivación y valores

La motivación como factor importante para el dinámico desenvolvimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje que tiene como actores principales al docente quien necesariamente es transmisor de factores motivadores hacia los estudiantes , quienes enfocan esa motivación a la generación de conocimiento y valores para con la sociedad, siendo esta el beneficiario final de tal efecto trascendiendo al desarrollo integro, responsable con el aprovechamiento de recursos con respeto al entorno y al medio ambiente.

Una lectura de la encuesta realizada a los estudiantes señala una apreciación relativamente alta de un índice del 40% de estudiantes de la muestra cuya opinión refleja la existencia o la tendencia al trabajo monótono o repetitivo carente de innovación sin permitir o dar oportunidad a la generación de ideas nuevas y cambiar la forma de ejercer la docencia, esto pese a existir un porcentaje del personal docente predominantemente de edades comprendidas entre los 30 y 40 años quienes a decir de las cifras existe una tendencia a la aplicación de técnicas tradicionalistas de la docencia.

Un análisis del perfil docente que puede llevar a una conclusión para esta tendencia es la carencia de conocimiento de nuevas técnicas didácticas que puedan aportar al enriquecimiento y dinamismo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto en parte por tratarse de personal docente cuya formación académica tiene un perfil netamente técnico y no pedagógico. Lo cual nos lleva necesariamente a concluir que la necesidad primordial para la generación de liderazgo y los valores dentro de la organización debe empezar por la actualización de conocimientos referidos a la gestión académica. Lo cual conllevará a generar un aumento en la apreciación del cuerpo estudiantil de apenas un 20% referente a la falta de interés de los profesores por los problemas de los estudiantes que no es más que una consecuencia de lo anterior mencionado.

Si bien es cierto denota un alto grado de comprometimiento docente hacia el alcanzar las metas organizativas, esto podría atribuirse al deseo de satisfacer una necesidad individual, mas sin duda se remarca una falta de motivación docente en cuanto al impulso requerido para la planificación educativa e implementación de nuevas técnicas didácticas. Que por observación del investigador corresponde o se fundamenta en la carencia de socialización que se le ha dado al plan estratégico y los lineamientos institucionales.

La necesidad de enfocar el proceso docente-educativo con una su visión ética, comunicativa, holística e interdisciplinaria y dotar al docente de herramientas que incorpore en su planificación con el fin de lograr que los alumnos tiendan a problematizar los contenidos de la enseñanza con situaciones conflictivas que revelen las contradicciones reales de la sociedad actual y el papel de los valores, que el alumno como sujeto del aprendizaje logre vivenciar los contenidos de la enseñanza, a través de un diálogo cotidiano entre el profesor y el alumno y de ellos entre sí, así como que se estimule su auto-perfeccionamiento y su educación.

Necesidad de una capacitación específica a los profesores universitarios para la formación de valores en los jóvenes, a partir de la introducción en su práctica de estrategias tales como la orientación profesional, el aprendizaje grupal y el empleo de métodos participativos, así como el desarrollo de la competencia comunicativa de los docentes, y la re dimensión de su rol.

Los valores no se pueden imponer, inculcar ni adoctrinar, los alumnos deben asumirlos y hacerlos suyos por su propia construcción y determinación, mientras que el profesor universitario debe provocarse una auto reflexión y autoevaluación sobre la competencia de su labor en la formación de valores.

Se deben destacar los valores de responsabilidad, fidelidad, solidaridad, autenticidad, patriotismo, laboriosidad y algunas vías para educarlos, utilizando la clase como vía fundamental para la educación de los valores, junto con las demás actividades del que hacer educativo cotidiano.

5.6 Liderazgo administrativo en la Facultad.

La medición del liderazgo ejercido por la dirección tiene directa relación con la con el desarrollo de la institución educacional que involucra el desarrollo de sus directivos como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional, el trabajo en equipo como generador de calidad para confluir en el desarrollo personal del estudiantado, consiguiendo fines superiores en el estrato social. En el caso de la Facultad de Ingeniería Automotriz el liderazgo es ejercido según las encuestas en un 49,2% por el decano y el director de carrera con un 57,1% como máximas autoridades.

Como líderes dentro de la institución se debe desarrollar competencia, conocimientos y habilidades como el compromiso real con la educación caracterizado por un espíritu de servicio, visión de futuro para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno, creatividad conjugada por tener la iniciativa para tomar decisiones adecuadas, resolver conflictos y establecer un clima que promueva el aprendizaje, justicia y lealtad en el comportamiento hacia la comunidad tanto docente como de estudiantes.

El líder educativo adicional a sus conocimientos de pedagogía y metodologías de la planeación de la enseñanza se ve en la necesidad de conjugar estas funciones con el desarrollo de la gestión educativa diseñando la planificación necesaria tendiente a la consecución de metas y objetivos institucionales.

De acuerdo a esta perspectiva el personal directivo de la Facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional de Ecuador se denota interés por el desarrollo de conocimiento y competencias en el ámbito de técnicas pedagógicas, por lo que mantienen capacitación permanente a nivel de maestría y doctorado en estos campos, esto cabe mencionar por iniciativa personal, lo cual ha empezado a tener consecuencias directa sobre el entorno mostrado por dar inicio a una gestión integradora a través de la conformación de las áreas del conocimiento para generar un aporte a la estructura académica de la carrera a través de la generación mancomunada y democrática de aportes que generen calidad en la educación. Esto se contrasta

en la evidencia que algunos documentos actualmente se encuentran en construcción.

Debido a esto podemos mencionar que el estilo de liderazgo que actualmente rige a partir de la dirección es conciliador, en búsqueda de la solución de conflictos promoviendo la productividad y es visto como el vehículo para canalizar las expectativas del grupo. La dirección es la que fija las metas, misiones y objetivos, dirigiendo al grupo hacia ellas creando un sistema jerárquico piramidal.

La aspiración docente y de la comunidad de estudiantes es lograr un liderazgo participativo que involucre a todos los subordinados en la búsqueda y análisis de la solución de los problemas así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, tendientes a la mejora de la calidad durante el desarrollo del proceso pedagógico profesional, y la creación de un ambiente de innovación e investigación. De esta manera tender a la eliminación de cierto nivel de burocratismo y alcanzar un liderazgo educacional.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

- Se ha podido evaluar capacidad de gestión y liderazgo integrados a los valores personales e institucionales, de la facultad de Ingeniería Automotriz de la Universidad Internacional del Ecuador, de la cual nace una propuesta que contribuya a la mejora de la gestión, liderazgo y valores.
- El estudio permitió delimitar roles específicos para diferentes ámbitos y funciones dentro de la institución educativa, ofreciendo una guía primaria para generar competencias de liderazgo y fomentar los valores en la educación.
- Fruto del análisis crítico se estableció que la deficiencias en la planificación o falta de gestión, deriva en gran parte por la carencia de una estructura formal del cuerpo docente en cuanto a su orden jerárquico que sirva de orientación estableciendo funciones definidas para los diferentes estamentos de la organización, sumándose a eso la carencia de conocimiento en cuanto al proceso planificativo académico por parte de los docentes.
- Se potencializo el conocimiento sobre la gestión educativa que sirvió para realizar un análisis crítico de la organización y permita desarrollar una planificación dentro de la nueva e innovadora corriente pedagógica enriqueciendo el proceso de enseñanza aprendizaje. Cumpliendo con la misión institucional.
- Se identifico el perfil de líder que debe ser el centro del enfoque por parte de la dirección para que tienda a desarrollar las competencias necesarias para evolucionar la actual gestión hacia un liderazgo integrador.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de herramientas de autoevaluación tanto como para la gestión administrativa, así como para la gestión docente que permita desarrollar un proceso de mejora continua y alcanzar la superación de la gestión que integre el liderazgo y los valores en la educación.
- Para ser medible la gestión se recomienda el establecimiento de índices que permitan cuantificar la gestión administrativa como docente que sirvan de referencia comparativa para calificar el progreso o los avances en firme de la gestión.
- El trabajo de las áreas del conocimiento debe ser formalizada y enfocar su esfuerzo actual al desarrollo académico pero sin dejar de lado el interés por el desarrollo de los estudiantes sus competencias, y tomando para esto como aspectos relevantes sus problemas.
- Se recomienda a la dirección que a través de la propuesta de y las herramientas de gestión adquiridas por esta otorgue un empoderamiento participativo de la planificación académica para que el aporte mancomunado tienda enriquecer el liderazgo docente para generar una renovación pedagógica centrada en el ser humano y los valores.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 TITULO DE LA PROPUESTA:

“Capacitación a docentes y personal directivo en gestión educativa con el fin de generar herramientas en busca de una educación de calidad que involucre liderazgo y valores en la educación”

7.2 JUSTIFICACIÓN

Del estudio realizado se estableció que la necesidad en donde conjugan los problemas identificados es la falta de conocimiento del contenido de los documentos de gestión por parte de la plantilla docente por lo que existe un escaso aporte a la gestión educativa, entre los problemas generales identificados por las encuestas, están, la falta de innovación y la escasa participación permitida de los docentes hacia los estudiantes, desinterés por los problemas de los alumnos, inconformidad por la gestión relacionada al área académica, falta de motivación docente, informalidad por parte de los puestos directores, falta de procesos de planificación didáctica, entre los más importantes.

Si se quiere incentivar o aumentar el liderazgo dentro de la Facultad de Ingeniería Automotriz es necesario dotar a los mandos directivos así como al personal administrativo y de docentes de herramientas que les permita desarrollar competencias direccionadas a la generación de un ambiente positivo para el ejercicio del liderazgo participativo, dando a la dirigencia un enfoque humanístico, conjugando sus funciones educadoras con las administrativas y de planeación de la enseñanza y didácticas ejerciendo un liderazgo conciliador.

El docente en la capacidad de desarrollar conocimientos de y metodologías de planeación en la educación superior, generando conjuntamente un liderazgo educacional capaz de aplicar nuevos métodos y estilo de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones cuyo fruto será causar impacto en la sociedad fomentando valores como el ser productivo o el ser analítico o crítico y alcancen su auto determinación como personas.

Para esto es necesario socializar al docente con los existentes documentos de gestión desarrollados por los directivos, y la inclusión docente dentro de la futura planificación académica, para esto es necesario formalizar el trabajo que realizan las diferentes áreas del conocimiento, y descentralizar la planificación en las diferentes áreas.

Ya que dentro de los tres problemas especificados en la matriz se menciona la falta de socialización de documentos de gestión, la escasa participación docente en la planificación académica y la existencia de una deficiente estructura organizacional. La presente propuesta se enfoca a la socialización de los documentos de gestión que como consecuencia directa tendrá la incorporación de la plantilla docente dentro de la planificación académica.

7.3 OBJETIVOS

Objetivo General

Socializar con la plantilla docente los documentos existentes de gestión y Generar conocimiento, en gestión, liderazgo y valores como consecuencia de una buena gestión y planificación educativa.

Objetivos Específicos

- Incentivar al personal docente en la participación y mejora de la planificación involucrando los valores como pilar de la planificación.
- Desarrollar el conocimiento necesario en los docentes para enriquecer el aporte en el desarrollo y mejoramiento de la planificación.
- Concientizar a los mandos directivos y docentes para trabajar conjuntamente en la planificación académica integrando valores como base fundamental para el desarrollo del estudiantado.
- Programar el diseño de nuevos procesos y las metodologías del sistema de gestión educativa orientada al liderazgo y valores, derivando en la constante mejora de la calidad educativa.

7.4 ACTIVIDADES

Actividades	Descripción	Recurso	Resultados
Presentación de la propuesta	Exponer el presente estudio y la importancia de la propuesta al personal directivo	Cita entrevista Director académico. Cita entrevista Decano	Concientización del personal directivo de la importancia de la participación docente en la planificación.
Documento de aprobación para la implementación de la presente propuesta	Redacción y revisión por parte del decano la aprobación de implementación de la propuesta	Documento redactado	Aprobación y formalización para la implementación
Convocatoria reunión académica	Reunión descriptiva de la propuesta para explicar la importancia de la propuesta al personal docente.	Documento convocatoria Sala de reuniones	Se socializara con el personal docente el contenido de la propuesta
Publicación de la fecha para seminario taller de socialización de documentos	Socialización de la fecha y temas del seminario taller	Sala de reuniones Cronograma académico	Reunión informativa
Seminario taller	Seminario taller dirigido por el director académico sobre la estructura e importancia de los documentos de gestión	Aula de capacitación. Material informativo de respaldo. Infocus. Computadoras Mesas de trabajo.	Socialización y estudio de los documentos de gestión .

		Equipo de amplificación.	
Determinar nuevas aportaciones y planificar el diseño y actualización de los documentos de gestión	Dentro del seminario se determinara las necesidades y nuevos aportes a los actúale documentos de gestión así como la planificación para el desarrollo y actualización de dichos documentos	Aula de capacitación. Material informativo de respaldo. Infocus. Computadoras Mesas de trabajo. Equipo de amplificación. Acta de reunión.	Lograr el aporte del personal docente y la participación del mismo para involucrar acciones de liderazgo y los valore dentro de la planificación académica

7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

Su implementación tendrá lugar en la Facultad de Ingeniería Automotriz, de la Universidad Internacional del Ecuador Matriz Quito ubicado en la Av Simon Bolívar y Jorge Fernandez. Y tendrá una duración de 3 días con un horario de 9h00 a 16h00

7.6 POBLACIÓN OBJETIVO

Los actores involucrados están compuestos por el Decano como representante máximo de la facultad, el Director de Carrera, el cuerpo docente conformado por 31 profesores de la sección diurna, vespertina y nocturna.

7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La presente propuesta tiene como fundamento el cubrir una de las necesidades de mayor relevancia para gestionar un proyecto de educación de calidad y cuenta con la designación del presupuesto económico y la validación del decano

como máxima autoridad de la Facultad, además de contar con los recursos necesarios para realizar esta actividad dentro de la Facultad.

Las instalaciones cuentan con los recursos tecnológicos infocus, computadoras, internet asignado al aula de capacitación, así como también materiales como pizarra de tiza líquida, marcadores, material teórico de soporte, y las instalaciones necesarias como mesas aulas, equipos de amplificación y espacios para actividades de integración y socialización.

7.8 PRESUPUESTO

TABLA 26: PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

RECURSO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Equipo de amplificación	1	150	150
Almuerzo 3 días	93	5	465
Brakes 3 días	186	3	370
Costos material didáctico y de la propuesta	31	4	124
Varios	1	50	50
Total			1159 usd

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

7.9 CRONOGRAMA

Actividades	Semana 1 enero (2013)				Semana 2 enero (2013)					Semana 3 enero (2013)					Semana 4 enero (2013)				
	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25
Presentación de la propuesta			X																
Documento de aprobación para la implementación de la presente propuesta					X														
Convocatoria reunión académica								X											
Publicación de la fecha para seminario taller de socialización de documentos										X									
Seminario taller																	X	X	X
Determinar nuevas aportaciones y planificar el diseño y actualización de los documentos de gestión																			X

Elaboración: Juan Fernando Iñiguez

8. BIBLIOGRAFIA

- Alastuey, S. (2007). *Area de comunicación social y medios audiovisuales*. Recuperado el 24 de Octubre de 2011, de <http://www.areacomunicacion.com.ar/cateblogs/diagnosticodelasdif/construccionpei.pdf>
- Alvarado, J. A. (2004). *Un enfoque administrativo para un sistema de estudio y aprendizaje*. México.
- Ayala, S. (2005). *Gestión Educativa*. Tarapotó - Perú: Universidad San Martín.
- Barrio, J. (1997). *Educación en valores - algunas precisiones desde la filosofía de la educación*. Madrid: Revista Española de Pedagogía.
- Buele, M. (21 de Mayo de 2008). *EDUCITTES*. Recuperado el 10 de Agosto de 2011, de Artículos - Documentos: http://www.utpl.edu.ec/educittes/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=52
- Carrasco, J. (1997). *Hacia una enseñanza eficaz*. Madrid: Rialp.
- CEAACES, C. . (2011). *Modelo general para la evaluación de carreras con fines de acreditación*. Quito.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría de la administración*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Competitiva, V. (20 de Enero de 2004). *Meltom Technologies*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2011, de http://www.degerencia.com/articulo/mision_vision_valores
- EPN, E. P. (2010). *Plan estratégico institucional EPN 2010 - 2013*. Quito: Dirección de Planificación.
- García, L. (2000). *Gestión Pública: algunas reflexiones para el tercer milenio*. Buenos Aires.
- Gil, M. d. (2008). *Gestión educativa en la educación a distancia*. México .
- Goldstein, Y. (2009). *El Liderazgo: Curso sobre corrientes y dilemas del pensamiento contemporáneo*.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las Organizaciones: Construyendo confianza*. Madrid: Pearson.
- Ley Orgánica de Educación Superior, 298 (Registro Oficial 12 de Octubre de 2010).
- Maldonado, O. (2004). *La Planificación estratégica - Conceptos y alcances*. La Paz: Ficha Informativa Aduanera.
- Melinkoff, R. (2001). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.

Mena, I. (2007). Proyecto educativo institucional (PEI) en su dimensión formativa. *Valoras UC*, 4.

Morel, J. y. (2002). *Gestión educativa institucional*. Tegucigalpa, Honduras: Ideas Litográficas.

Núñez, R. (2002). *Modelo de Gerencia Educativa Bajo un enfoque de liderazgo compartido para mejorar la Estructura Organizacional en escuelas básicas*. Venezuela.

Potosí, U. a. (Febrero de 2008). Manual de Organización. *Departamento de Preparatorias Incorporadas*. Potosí, México: División Servicios Escolares.

UPN, U. P. (2004). *La deserción estudiantil: Reto investigativo y estratégico asumido de forma intergral por la UPN*. Colombia: UPN.

Varios, C. E. (2009). *Código de Ética Profesional*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

9. APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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.

INFORMACION 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 Director (Rector) organiza las tareas en una reunión general cada trimestre
- b. Coordinadores de área
- c. Por grupos de trabajo
- d. Trabajan individualmente
- e. Otros (indique cuáles)

.....
....

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

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

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

SI (____) NO (____)

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

- a) Decano ()
- b) Director de Carrera ()
- 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 los valores institucionales y personales			
F	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			

C	Se adquieren a partir de la experiencia.			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia.			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo 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	Tratas de forma coordinada los conflictos que pueda 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 proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. (____) Mantener actualizada la metodología.
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. (____) Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI (____) NO (____)

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

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

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

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 uno 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 ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A	NUNCA
---------------	---------	---	-------

		VECES	
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o esceptismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza de aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela entre compañeros.			
10. 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 mantienen 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.			

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA A DIRECTIVOS: Rector/Vicerrector/Director/Supervisor.

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

2. ¿En el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predominan en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

8. En el caso de existir antivalores. ¿Cuáles son?

—

—

ENCUESTA A ESTUDIANTES

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	Aveces	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.			

