



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
Sede en Ibarra

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la
Universidad de las Américas (UDLA) de la ciudad de Quito,
durante el período 2011-2012”**

Tesis de Grado

Autora:

Ximena de Lourdes Suquillo Guijarro

Directora:

Mg. Bertha Susana Fernández Torres

CENTRO UNIVERSITARIO: Quito

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 02 Mayo del 2012.

Mgs.

Bertha Susana Fernández Torres

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Bertha Susana Fernández Torres

AUTORÍA:

Yo, Ximena de Lourdes Suquillo Guijarro, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

Ximena Suquillo Guijarro

CI. 1707876619

ACTA DE CESIÓN

Yo Ximena de Lourdes Suquillo Guijarro, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 02 de mayo de 2012

.....
Ximena Suquillo Guijarro

CI. 1707876619

AGRADECIMIENTO

A Dios por todas las bendiciones recibidas en mi vida y por haberme permitido terminar esta investigación.

A mi familia por su apoyo en esta etapa de crecimiento en mi formación profesional.

A la comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, por su inmensa labor educativa.

A los directivos, docentes y estudiantes asignados por la Universidad de las Américas, quienes gentilmente me proporcionaron la información requerida, para la elaboración del presente trabajo.

Ximena de Lourdes Suquillo Guijarro

DEDICATORIA

A Carlita y Mateo, mis hijos.

A todas las personas que están convencidas que una educación de calidad es posible y está surgiendo en nuestro país.

Ximena de Lourdes Suquillo Guijarro

CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)

Quito, 19 de julio de 2011

Ingeniera

Ximena Suquillo

Docente de la UDLA

Ciudad.-

Estimada Ximena:

Por medio de la presente, y respondiendo a su solicitud sobre el realizar encuestas para su proyecto de grado 1, en el tema "Gestión, Liderazgo y Valores" en la UDLA, nuestra Universidad ha accedido a autorizarle para que realice las mismas.

Atentamente



Patricio Jaramillo

Director de Planificación

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	VIII
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. La gestión educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia.....	6
2.1.3. Tipos de gestión	6
2.2. Liderazgo educativo.....	9
2.2.1. Concepto	9
2.2.2. Tipos de liderazgo	10
2.2.3. Características	13
2.3. Diferencias entre directivo y líder	15
2.4. Los valores y la educación	18
3. METODOLOGÍA	21
3.1. Participantes	22
3.2. Materiales e instrumentos.....	27
3.3. Método y procedimiento	29
4. RESULTADOS.....	32
4.1. Diagnóstico.....	32
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	32
4.1.1.1. El manual de organización.....	32

4.1.1.2.	El código de ética.....	32
4.1.1.3.	El plan estratégico	34
4.1.1.4	El plan operativo anual (POA).....	35
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI)	35
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones	35
4.1.2.	La estructura organizativa de la institución educativa	36
4.1.2.1.	Misión y visión	36
4.1.2.2.	El organigrama	37
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	40
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores.....	40
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	42
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores	44
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	45
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores	47
4.1.3.	Análisis FODA.....	50
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	50
4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas	52
4.1.3.3.	Matriz FODA	53
4.2.	Resultados de encuestas y entrevistas	55
4.2.1.	De los directivos	55
4.2.2.	De los docentes	67
4.2.3.	De los estudiantes	70
4.2.4.	De la entrevista a directivos	74
4.2.5.	Matriz de problemáticas.....	77
5.	DISCUSIÓN	78
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
6.1.	Conclusiones	84
6.2.	Recomendaciones	85
7.	PROPUESTA DE MEJORA	86
7.1	Título de la propuesta	86
7.2	Justificación.....	86
7.3	Objetivos de la propuesta.....	89
7.4	Actividades	90
7.5	Localización y cobertura espacial.....	92

7.6	Población objetivo.....	92
7.7	Sostenibilidad de la Propuesta.....	92
7.8	Presupuesto del programa de capacitación.....	94
7.9	Cronograma.....	95
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	96
9.	APÉNDICES.....	99
	APÉNDICE 1: Encuestas a directivos, a docentes y a estudiantes de la UDLA	
	APÉNDICE 2: Entrevista a directivos de la UDLA	
	APÉNDICE 3: Fotos de las instalaciones de la Universidad de las Américas	

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1 Directivos encuestados por sexo y edad	22
Tabla 2 Directivos encuestados por sexo y años de experiencia docente	23
Tabla 3 Docentes encuestados por sexo y edad	24
Tabla 4 Docentes encuestados por sexo y años de experiencia docente	25
Tabla 5 Estudiantes encuestados por sexo y edad	26
Figura 1 Organigrama de la Universidad de las Américas – Marzo 2012	38
Matriz 1 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	53
Tabla 6 Forma de organización de los equipos de trabajo en la universidad	55
Tabla 7 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	56
Tabla 8 Las tareas de los miembros de la universidad y el manual de normas	57
Tabla 9 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	57
Tabla10 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	58
Tabla11 La administración y liderazgo de la universidad promueve	59

Tabla12 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	61
Tabla 13 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la universidad	62
Tabla14 Organismos que integran la institución	63
Tabla 15 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores	63
Tabla 16 Los departamentos didácticos y sus acciones	64
Tabla 17 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	65
Tabla 18 Material de planificación educativa	66
Tabla 19 Resultados de la encuesta a docentes	67
Tabla 20 Resultados de la encuesta a estudiantes	70
Tabla 21 Resultados de la entrevista a directivos	74
Matriz 2 Matriz de problemas	77
Tabla 22 Presupuesto para la propuesta	94
Tabla 23 Cronograma para la propuesta	95

RESUMEN

El tema de la presente investigación es **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Universidad de las Américas (UDLA) de la ciudad de Quito, durante el período 2011-2012”**, que analiza la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación.

La Universidad de las Américas (UDLA), es una institución particular - laica que funciona desde el año 2001, se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, cantón Quito.

Esta investigación es descriptiva, aplicada. Para obtener la información requerida se realizó encuestas a 6 directivos, 25 docentes y 20 estudiantes; y se entrevistó a los directivos. También se realizó el análisis de diferentes instrumentos de gestión educativa de la universidad.

Los datos se analizaron en base a parámetros de gestión, liderazgo y valores. Durante el proceso de investigación se pudo cumplir con los objetivos, los resultados indican que existe una alta gestión y liderazgo directivo basados en valores.

Finalmente se comenta las limitaciones encontradas y se da una propuesta de mejoramiento del liderazgo docente.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Ecuador se está realizando el análisis, la evaluación y la acreditación de la calidad de la educación en todos los niveles, desde el nivel escolar hasta la educación superior.

Específicamente en la educación superior, las universidades se encuentran en un proceso de acreditación a partir del año 2009, en que se emitió el Mandato Constituyente No. 14, que establecía la obligación del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA) de elaborar un informe técnico sobre el nivel de desempeño institucional de los establecimientos de educación superior, a fin de garantizar su calidad, y de ser necesario la depuración y mejoramiento.

En noviembre del 2009 el CONEA junto con el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) realizó la evaluación y acreditación a los 68 centros de educación superior del país y los clasificó en cinco grupos donde la más alta calificación era A, luego seguía B, C, D y E. Al finalizar la evaluación, 26 centros fueron evaluados en categoría E, los cuales tenían un plazo de 18 meses para que cumplan los parámetros establecidos para continuar funcionando, este proceso terminó el 12 de abril del 2012 y el resultado final fue el cierre definitivo de 14 universidades E. Este proceso estuvo a cargo del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES ex CONEA) y la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT);

Esta evaluación y la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) aprobada en octubre del 2010, han exigido y exigen a las instituciones de educación superior requerimientos externos relacionados con normas y procedimiento a cumplir; así como también requerimientos internos de los docentes, los estudiantes, el personal administrativo, los padres de familia y la comunidad.

Para que estas exigencias sean asumidas con responsabilidad, los directivos de las instituciones educativas deben tener el conocimiento y preparación adecuada para que puedan tomar decisiones favorables a la institución, lo que implica un adecuado manejo de recursos tanto tecnológicos, humanos, materiales y financieros.

Por lo expuesto, en este momento de cambio en la educación en que se encuentra nuestro país, está justificado realizar el presente trabajo de investigación denominado **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Universidad de las Américas (UDLA) de la ciudad de Quito, durante el período 2011-2012”**, que tiene como objetivo general analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Universidad de las Américas.

Además se tiene como objetivos específicos:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en la universidad.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la universidad.
- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Para realizar la investigación se contó con la colaboración de la coordinación de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, quienes planificaron el tema para el proyecto de Grado I y Grado II; en la Universidad de las Américas se tuvo la colaboración del Vicerrector Académico Dr. Simón Cueva quien delegó al Director de Planificación Dr. Patricio Jaramillo para coordinar la realización de las encuestas, la entrevista y obtención de la información requerida.

La información obtenida, permitió identificar como se está trabajando en la Universidad de las Américas en el tema de gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, para así plantear estrategias adecuadas para su mejoramiento.

Se puede concluir que en la Universidad de las Américas existe una alta gestión y liderazgo de los directivos y que es importante difundir el proyecto educativo institucional como son la misión, visión, código de ética, políticas institucionales, planes estratégicos, en la comunidad universitaria.

Finalmente, se espera que el presente trabajo constituya un aporte para las universidades del país para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores, en base a las conclusiones y recomendaciones planteadas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa

2.1.1. Concepto

Existen varias definiciones de gestión educativa y se relacionan con gestión y educación.

Según Munch (2010) la educación “es un proceso cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que les permitan desarrollarse eficientemente en la sociedad” (p.30)

Este proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolla en las instituciones educativas; este proceso se puede dar en forma presencial, semipresencial y a distancia. En forma presencial el estudiante y el docente se encuentran en el mismo lugar, al mismo tiempo; en cambio en las otras dos formas puede existir un tiempo presencial y otro tiempo asincrónico en el que se comunican mediante una interfaz virtual tanto estudiantes con docentes así como también entre estudiantes, esto gracias al desarrollo de las Tecnologías de la Información, que ofrecen nuevas formas de comunicación, y por ende nuevas formas de enseñanza.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2001), define gestión como la acción y el efecto de administrar, gestionar; define administrar como el hecho de gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan y define gestionar como el hecho de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera; a quien gestiona se lo denomina gestor.

Gonzales (2003) señala que la “gestión puede considerarse un cuerpo

organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles.” (p. 7)

De las definiciones de educación y gestión, se concluye que en las instituciones educativas se requiere que existan gestores para lograr el éxito de la misma.

A continuación se recopila la definición de gestión educativa según algunos autores.

García (2001) define gestión educativa como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".

García también considera que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales y regionales.

Quezada (2008) define gestión educativa como la “habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos”.

Buele (2011) define gestión educativa como “la nueva forma de entender, comprender y conducir la organización escolar, tiene que ver con la gobernabilidad y ésta con la integración necesaria entre lo técnico y lo político desde un reposicionamiento de las prácticas”, además indica que la gestión abarca: la organización, la planificación, la evaluación, la administración de recursos y la educación continua.

De las diferentes definiciones, se puede decir que la gestión educativa es un proceso en el cual se realizan acciones para lograr un cambio o mejora en la institución educativa mediante la aplicación de estrategias para lo cual debe existir un gestor que involucre a toda la comunidad educativa para cumplir con la meta institucional. El gestor debe poseer liderazgo, ser comunicativo, poder trabajar en equipo, conocer sobre recursos materiales, financieros y humanos de una institución para poder usar los existentes en su institución de la mejor manera.

2.1.2. Importancia

La gestión educativa es importante porque permite el cambio o mejora de la institución mediante el manejo adecuado de los recursos disponibles, la toma de decisiones correctas en la solución de conflictos, el logro de objetivos y metas educativas, siempre pensando en toda la comunidad educativa.

La gestión educativa organiza y administra las actividades de la institución, con la finalidad de conseguir un desarrollo económico y académico de la institución así como también del entorno, es decir conseguir el éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2.1.3. Tipos de gestión

Existen varios tipos de gestión de acuerdo con diferentes características relacionadas con el trabajo, los recursos disponibles, la capacitación y la comunidad.

Según Buele (2011) las características de la gestión educativa son:

- Centralidad de lo pedagógico: la tarea principal es el aprendizaje.
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización: se desarrolla una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver.

- Trabajo en equipo: se desarrolla valores como creatividad, participación activa, aporte reflexivo, flexibilidad, invención.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación: permite construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus miembros y a la innovación de los objetivos educacionales.
- Asesoramiento y organización de profesionales: se generan redes de intercambio de experiencias, identificación de problemas, integración docente, coordinación en la formación docente.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro: existe claridad de metas, orientación hacia los fines en base a consensos y espíritu de emprendimiento y creatividad.
- Intervención sistemática y estratégica: se planifica.

Quezada (2008) clasifica los tipos de gestión en: organizacional, administrativa, pedagógica y comunitaria. A continuación se detalla cada uno de los tipos de gestión.

1. Gestión organizacional: se refiere a la distribución de tareas, división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios.
2. Gestión administrativa: considera el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros, así como el manejo de información.
3. Gestión pedagógica: abarca el área de capacitación.
4. Gestión comunitaria: son todas las actividades que promueven la participación y relación con el entorno.

Almeida (2010), señala “que los nudos críticos en la gestión de las instituciones educativas ecuatorianas tienen profunda relación con la gestión del conocimiento, con la gestión de la calidad y con la gestión por competencias” (p. 59); y describe a cada una de ellas.

1. Gestión del conocimiento: implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar y volverlo productivo y rentable a un conjunto colectivo de saberes y de saber hacer (competencias). Los conocimientos se gestionan dentro de una estructura organizacional creando y transmitiendo conocimientos, por ello es imprescindible que las instituciones sepan captar, recuperar y distribuir los recursos tangibles e intangibles de conocimiento para que el conocimiento permanezca en la organización.

El conocimiento que se debe gestionar en las instituciones educativas es de dos tipos: estructurado y no estructurado. Estructurado es el conocimiento propio del área curricular, asignatura, carrera y las publicaciones; no estructurado abarca las experiencias, habilidades, productos del talento y la creatividad de los miembros de la institución educativa aún no documentado ni sistematizado.

2. Gestión de la calidad: es un proceso participativo que conlleva a una mejora en la gestión institucional mediante un compromiso individual y colectivo.
3. Gestión del talento humano: integra las formas de gestionar del conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones.

En el país en los últimos años ha existido un acelerado desarrollo del conocimiento gracias al surgimiento de las TIC's y existe un interés de los entes de gobierno para elevar la calidad de la educación y por lo tanto el desarrollo docente, por lo cual la gestión educativa es considerada uno de los factores más importantes en el desarrollo de las instituciones educativas.

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1. Concepto

Existen varias definiciones de liderazgo, que permiten entender el liderazgo educacional.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2001), define liderazgo como la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito, define líder como la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora; y a quien ejerce la condición de líder lo denomina liderato.

Guillén (2006) indica que “el liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en qué se influye, sino en cómo se influye, pues también el jefe o el gestor de una institución pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad o capacidad de liderazgo”. (p.171).

Para Álvarez (2011), “el liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines”. (p. 50).

De las diferentes definiciones, se puede decir que el liderazgo es la relación que existe entre el líder y los liderados, por lo tanto el liderazgo debe ser ejercido por una persona capaz de influir en otras personas que estén dispuestas a seguirle voluntariamente, con la finalidad de lograr metas comunes; para lo cual debe existir confianza y respeto mutuo; en las instituciones educativas se requiere gestores líderes para lograr el éxito de las mismas.

2.2.2. Tipos de liderazgo

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con diferentes características relacionadas con el modo de actuar, la toma de decisiones, el trabajo en equipo.

Terán (2010) clasifica los tipos de liderazgo en: autoritario, complaciente, por conveniencia, independiente y comprometido.

A continuación se detalla cada uno de los tipos de liderazgo.

1. Liderazgo autoritario: se caracteriza porque el líder trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa, los miembros de la institución realizan las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones. Este tipo de liderazgo suele crear conflictos en el equipo de trabajo, creando un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes autoritarios suelen ser reemplazados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los requerimientos y demandas de la institución y del grupo.
2. Liderazgo complaciente: se caracteriza porque el líder trata de tener la aprobación de todos o quiere estar bien con todos; esto es favorable para el líder en una etapa inicial. Generalmente sucede que los miembros de la institución abusan de la confianza y esperan que sus requerimientos sean siempre aprobados por el líder. Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la institución que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra del cumplimiento de metas, logros y objetivos de la institución.
3. Liderazgo por conveniencia: se caracteriza porque el líder persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la institución. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Es común

que este tipo de líder no sea aceptado en un equipo o institución ya que la forma en que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.

4. Liderazgo independiente: se caracteriza porque él líder es autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una institución crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder es reemplazado rápidamente ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación, lo que no permite alcanzar los objetivos y metas que persigue la institución.
5. Liderazgo comprometido: se caracteriza porque el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción, lo cual lleva al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Munch (2010) señala que “el estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir” (p.151), clasifica los tipos de liderazgo basada en la teoría de liderazgo de Blake y Mouton, teoría llamada tablero administrativo, y son: autocrático, paternalista, burócrata, demócrata, transformador y situacional.

A continuación se detalla cada uno de estos tipos de liderazgo.

1. Liderazgo autocrático: se caracteriza porque el líder emite órdenes claras y precisas, el mando está en una sola persona o en un grupo de poder; existe un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. Los elementos de liderazgo que se observan es que el directivo resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina

descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación.

2. Liderazgo paternalista: se caracteriza porque el líder hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Los elementos de liderazgo que se observan es la poca confianza en los subordinados, los directivos motivan con incentivos y a veces con temor y castigo, para lograr incrementar la productividad. Se observa que los miembros de la institución están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son pobres, ya que el personal se acostumbra a trabajar con productividad sólo mediante incentivos.
3. Liderazgo burócrata: se caracteriza porque su líder no se compromete y lo que desea es conservar su puesto, no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Se observa que se obtienen los más bajos índices de productividad ya que el personal se vuelve indiferente y poco productivo.
4. Liderazgo demócrata: se caracteriza porque el líder deja al consenso general la toma de decisiones, es conciliador, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. Los elementos de liderazgo que se observan es que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación, sin embargo la productividad y satisfacción del personal tiene un nivel medio, pero no óptimo, esto debido a que con negociaciones no se logra el compromiso total.
5. Liderazgo transformador: se caracteriza porque el líder es parte del equipo y busca objetivos y metas compartidas, existe un alto interés por los resultados y por la gente. Los elementos de liderazgo que se observan es

que los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa. Se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones. El líder influye en el personal de tres formas: los hace conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que alcancen las metas, los hace conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro, los motiva para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

6. Liderazgo situacional: se caracteriza porque el liderazgo depende de factores como: el tipo y tamaño de la institución, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder, entre otros, y, el dirigente debe poseer el criterio, los conocimientos y las habilidades suficientes para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades de la institución educativa.

De los tipos de liderazgo mencionados el ideal o el mejor es el liderazgo comprometido según Terán o el transformador según Munch; sin embargo se debe tomar en cuenta el liderazgo situacional, es decir la situación real de cada institución.

2.2.3. Características

El liderazgo educacional se caracteriza porque las autoridades se preparan y desarrollan habilidades y competencias para ser líderes. Munch (2010) señala características del líder educativo y son:

- “Reconoce que la institución educativa no es perfecta, pero se siente responsable de lo que puede hacer; reemplaza la crítica por la acción.

- Sabe perfectamente que los otros tienen tan buenas intenciones como él o aún mejores.
- Escucha y respecta cualquier crítica.
- No sacrifica a los demás por su propio bien.
- Puede entender las debilidades de los demás como una condición de la vida, pero no acepta que tales debilidades sean inmodificables.
- Concentra sus energías de una manera coherente y planeada, en lugar de dispensarlas y dividir las en pequeños compartimientos que lo ponen en conflicto.
- Entiende que el ambiente que rodea la conducción de las organizaciones es abierto, y que la competencia regulada por la ética es el ingrediente básico para el éxito individual y organizacional.” (p. 154).

Además Munch, señala que un líder educativo debe tener ciertos conocimientos y cualidades de personalidad mínimos y que los debe desarrollar a través de ejercicio y su aplicación en la vida cotidiana. Estos conocimientos y cualidades son:

Conocimientos en:

1. Educación: conocimientos en su área específica, pedagogía y metodología de planeación de la enseñanza y didácticas.
2. Humanísticos: la escuela forma personas no solo en conocimientos y competencias sino en actitudes y conductas por eso es fundamental una sólida formación humana.
3. Administrativos: capacidad de administrar para lograr resultados de calidad.

Cualidades o características de personalidad:

1. Amor a la educación: se caracteriza por un espíritu de servicio, la comunidad lo capta.

2. Vocación de servicio: entrega y pasión hacia la educación, obsesión por servir a los educandos.
3. Creatividad: debe promover innovaciones, tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que satisfagan las expectativas de la sociedad.
4. Visión de futuro: ideal bien definido orientado hacia el futuro, lo que produce motivación en los miembros de la comunidad.
5. Optimismo: considera los problemas y conflictos como una oportunidad de mejora, lo que infunde confianza.
6. Sinceridad, justicia y lealtad: en el comportamiento con toda la comunidad educativa.

Es difícil reunir todas estas cualidades, sin embargo para ser un líder educativo se deben desarrollar estas cualidades y aplicarlas en las acciones diarias.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Munch (2010) menciona que las diferencias entre director y líder son muy grandes, e indica que “el ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerce su posición como líder. Lo deseable es que toda persona que realiza una función directiva en una organización sea también un líder” (p.149).

También Munch (2010) menciona que “la autoridad de líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades y competencias. Existe una gran controversia acerca de si el líder “nace o se hace”, si bien es cierto que no todas las personas poseen el “carisma” de un líder, también lo es que algunas habilidades y competencias pueden desarrollarse con el fin de ser un líder”. (p. 148)

Como ya se ha mencionado un líder es aquel que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar al grupo hacia el logro de las metas comunes.

Al igual que se definió liderazgo e implícitamente al líder, a continuación se define a un director.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2001), define al director como la persona que tiene facultad o virtud de dirigir. Y define dirigir como llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado.

De esta definición se concluye que el éxito de una institución educativa depende del liderazgo de los directores, por este motivo el Ministerio de Educación del Ecuador, se encuentra elaborando un documento, que actualmente está en borrador denominado ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA (2011); que se refiere a los estándares de la educación y en el capítulo dos se refiere a los estándares del directivo de calidad y menciona:

“Una educación de calidad es la que provee las mismas oportunidades a todos los estudiantes y contribuye a alcanzar las metas conducentes al tipo de sociedad que aspiramos para nuestro país. Considerando este concepto de calidad educativa, un **directivo de calidad** será el que contribuye a alcanzar estas metas tanto en la institución como a través de la formación de estudiantes”. (p. 10).

Los directivos de una institución educativa son: rector, vicerrector, directores, directores de área, jefes. Lo que caracteriza a un directivo son: liderazgo, gestión pedagógica, gestión de talento humano y recursos, y clima organizacional y convivencia escolar; centrados en mejorar el aprendizaje del estudiante.

En el documento del Ministerio de Educación de estándares del directivo de calidad indica los principales estándares relacionados a las características de los directivos y son:

Liderazgo:

1. Los directivos promueven la creación y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
2. Los directivos generan altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa.
3. Los directivos ejercen un liderazgo compartido y flexible.
4. Los directivos desarrollan un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.

Gestión pedagógica:

1. Los directivos gestionan el currículo.
2. Los directivos garantizan que los planes educativos y programas sean de calidad, y gestionan su implementación.
3. Los directivos organizan, orientan y lideran el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.

Gestión de talento humano y recursos:

1. Los directivos establecen condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal.
2. Los directivos promueven la optimización del uso y mantenimiento de los recursos.
3. Los directivos enmarcan su gestión en el cumplimiento de la normativa legal.
4. Los directivos demuestran en su gestión una sólida formación profesional.

Clima organizacional y convivencia:

1. Los directivos garantizan un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional.
2. Los directivos promueven la formación ciudadana e identidad nacional.
3. Los directivos fortalecen lazos con la comunidad educativa.
4. Los directivos comprometen su labor a los principios y valores en el marco del Buen Vivir.

La calidad del director se ve reflejada en su labor diaria, en donde se observa el cumplimiento de los diferentes estándares. La principal diferencia entre directivo y líder es que un directivo debe ser líder, en cambio un líder no necesariamente llega a ser directivo.

2.4. Los valores y la educación

Hoy en día, se habla de la necesidad de que existan valores en todos los ámbitos: la familia, la escuela y en la sociedad; y se habla de la “educación en valores”, que es la esencia de la acción educativa. Para educar en valores es necesario conocerlos bien, para lo cual partiremos de diferentes definiciones de valor.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2001), define valor como el grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Otra definición es que valor es la cualidad que poseen algunas realidades, por lo cual son estimables.

Chavarría (2007) menciona que “los valores son lo que hacen diferente a una persona íntegra de la que no lo es”. (p.58), también da otra definición “valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente.” (p. 59).

Chavarría señala que los valores se notan, entre otras cosas, cuando:

- “Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.
- Se identifican las conductas del bien y se diferencia del mal.
- Se favorece la contemplación y expresión artística” (p. 58).

Munch (2010) define a los valores como “principios que guían la conducta del ser humano”. (p. 45).

De las diferentes definiciones se puede decir que los valores están en la persona, y se los aplica en cada acto, en su forma de vida; cuando se aplican los valores es para el bien de la persona, de la familia y del grupo social y esto le lleva a la persona a la perfección, considerando que toda la vida la persona se está educando en algún valor.

De acuerdo a la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (2010) del Ecuador aprobada el mes de octubre de 2010, la educación superior tiene como fin, la educación en valores como lo menciona en los artículos 124 y 160.

“Art. 124.- Formación en valores y derechos.- Es responsabilidad de las instituciones del Sistema de Educación Superior proporcionar a quienes egresen de cualesquiera de las carreras o programas, el conocimiento efectivo de sus deberes y derechos ciudadanos y de la realidad socioeconómica, cultural y ecológica del país; el dominio de un idioma extranjero y el manejo efectivo de herramientas informáticas.

Art. 160.- Fines de las Universidades y Escuelas Politécnicas.- Corresponde a las universidades y escuelas politécnicas producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país; propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal; la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana; la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, profesores o profesoras e investigadores o investigadoras, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad”. (p.21).

Munch señala que toda institución educativa basa su filosofía en tres aspectos: la cultura, el sentido político-institucional y el impacto en el desarrollo

económico-social de un país, y afirma que en el área de la cultura se trasmite valores que aseguran costumbres, actitudes, aptitudes propias de la sociedad donde viven y que preservan la identidad nacional. En el sentido político-institucional forman a los estudiantes para que aprendan a respetar las normas y reglas que hacen posible la convivencia y el respeto entre ciudadanos. En el ámbito del desarrollo económico-social preparan a los estudiantes para que tengan habilidades, capacidades, actitudes y conductas, así como conocimientos que requiere el sector productivo de la sociedad.

Munch propone definir un código de ética y una escala de valores que es fundamental es toda institución educativa. La institución educativa tiene la función de incidir en la formación ética de sus estudiantes, para dar a la sociedad personas con calidad humana, esto se logra con el ejemplo de comportamiento ético de toda la comunidad educativa; la escala de valores debe estar relacionada con los objetivos educativos, deben ser definidos por los directivos y debe estar conforme la filosofía institucional.

También se debe considerar que cada persona tiene sus propios valores, por lo tanto los valores de la institución como los personales deben acoplarse y ser compatibles para lograr la interacción de la comunidad educativa.

En toda institución educativa el docente debe saber a fondo el contenido de su materia y hacer bien sus actividades docentes, pero lo más importantes es que sea un reflejo de los valores que desea inculcar, debe educar con el ejemplo, para que impulse a los estudiantes a ser mejores personas.

Munch enumera algunos de los valores que se deben promover y practicar en una institución educativa de educación superior, y son: disciplina, responsabilidad, diligencia, honradez, lealtad, patriotismo; los valores de los estudiantes: compromiso, honestidad, solidaridad, bondad, respeto; y los valores de los docentes: honestidad, humildad, lealtad, dignidad, sabiduría.

3. METODOLOGÍA

La investigación se realizó en la Universidad de las Américas (UDLA) de la ciudad de Quito, es un establecimiento particular laico, posee dos sedes, una ubicada en el norte de la ciudad en la Avda. Granados y Colimes, parroquia El Batán y la otra ubicada en el centro de la ciudad en la Avda. Colón y 6 de Diciembre. Las dos sedes poseen modernas instalaciones para auditorio, biblioteca, cafetería, hall para exposiciones, salas de cómputo, laboratorios de investigación, talleres de diseño, salas de clase, sala de profesores, parqueaderos, espacios verdes, recipientes para reciclaje. En el Apéndice 3 se incluyen fotos de las instalaciones de la universidad.

La Universidad de las Américas fue aprobada como una institución de educación superior, legalmente reconocida mediante Decreto Ejecutivo N° 3273 del 29 de noviembre de 1995, publicado en el Registro Oficial N° 832 del 29 de noviembre de 1995. El 28 de mayo de 2001, el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) aprobó los Estatutos de la Universidad de las Américas.

El 15 de junio de 2005, la Universidad de las Américas es reconocida como miembro de la Red Laureate Internacional de universidades, actualmente esta red opera en alrededor de 20 países, en 3 continentes y con más de 35 universidades y escuelas superiores que forman parte de ella y que acogen a más de 400.000 estudiantes.

La Universidad de las Américas cuenta con más de 6000 estudiantes, ofrece 9 tecnologías y 41 carreras distribuidas en 8 facultades, además ofrece 7 maestrías.

3.1. Participantes

De la población total se seleccionó una muestra de 6 directivos, 25 docentes y 20 estudiantes; a continuación se presenta la tabulación de los datos obtenidos.

Tabla 1
Directivos encuestados por sexo y edad

Edad	Sexo			
	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
25-30	1	20,00	0	0,00
31-35	0	0,00	0	0,00
36-40	2	40,00	1	100,00
41-45	1	20,00	0	0,00
46-50	0	0,00	0	0,00
51-55	1	20,00	0	0,00
56-60	0	0,00	0	0,00
60-+	0	0,00	0	0,00
TOTAL	5	100	1	100
PROMEDIO TOTAL	39,58			

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA
Elaboración: Ximena Suquillo G.

De los 6 directivos encuestados, 1 es mujer y 5 son hombres. La edad de la directiva mujer está en el rango de 36-40 años. La edad del 40% de los directivos hombres está en el rango de 36-40 años, un 20% en rango de 25-30 años, otro 20% en el rango de 41-45 años y el otro 20% en el rango 51-55 años.

Se realizó el cálculo del promedio de las edades para lo cual se multiplicó el valor medio de cada rango de edades por la frecuencia correspondiente, estos valores se suman y el total se divide para el número de directivos, lo que dio como resultado el valor promedio aproximado de 40 años; este promedio indica que la universidad está dirigida por personas jóvenes, que tienen preparación en gestión y liderazgo, además de un excelente manejo de las tecnologías de la información.

Tabla 2
Directivos encuestados por sexo y años de experiencia docente

Años experiencia docente	Sexo			
	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
0-2	0	0,00	0	0,00
3-5	2	40,00	0	0,00
6-8	1	20,00	1	100,00
9-11	0	0,00	0	0,00
12-14	1	20,00	0	0,00
15-17	0	0,00	0	0,00
18-20	0	0,00	0	0,00
21-+	1	20,00	0	0,00
TOTAL	5	100	1	100
PROMEDIO TOTAL	7			

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA
Elaboración: Ximena Suquillo G.

De los 5 directivos hombres, el 40% tienen experiencia docente entre 3-5 años, un 20% entre 6-8 años, otro 20% entre 12-14 años y el otro 20% más de 20 años. La directiva mujer indica que su experiencia docente está en rango de 6-8 años.

Se realizó el cálculo del promedio de años de experiencia, para lo cual se multiplicó el valor medio de cada rango de años por la frecuencia correspondiente, estos valores se suman y el total se divide para el número de directivos, lo que dio como resultado el valor promedio de 7 años, en este promedio para no introducir errores no se ha considerado el dato sesgado del directivo que tiene más de 21 años de experiencia. El promedio obtenido demuestra que los directivos si han tenido una importante experiencia docente previa, que les permite realizar de mejor manera la gestión educativa.

Tabla 3

Docentes encuestados por sexo y edad

Edad	Sexo			
	Hombres		Mujeres	
	f	%	F	%
25-30	2	12,50	2	22,22
31-35	4	25,00	2	22,22
36-40	3	18,75	2	22,22
41-45	3	18,75	3	33,33
46-50	2	12,50	0	0,00
51-55	2	12,50	0	0,00
56-60	0	0,00	0	0,00
60-+	0	0,00	0	0,00
TOTAL	16	100	9	100
PROMEDIO	39,5		36,22	
PROMEDIO TOTAL	38,32			

Fuente: Encuesta directa a docentes de la Facultad de Ingeniería de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

De los 25 docentes encuestados, 9 son mujeres y 16 son hombres.

La edad del 33% de las docentes mujeres está en el rango de 41-45 años y el 67% es menor a 40 años. La edad del 25% de docentes hombres está en el rango de 31-35 años, un 13% está en el rango de 25-30 años y el 62% es mayor a 36 años.

Con el mismo procedimiento para el cálculo promedio de edad de los directivos, se procedió a calcular la edad promedio de los docentes y se obtuvo: hombres 40 años, mujeres 36 años y el promedio general 38 años. Todos los docentes son profesionales en diferentes áreas como informática, matemáticas, administración; sin embargo la mayoría no tiene formación en pedagogía educativa y no conoce de instrumentos de gestión educativa.

Tabla 4
Docentes encuestados por sexo y años de experiencia docente

Años experiencia docente	Sexo			
	Hombres		Mujeres	
	f	%	f	%
0-2	2	12,50	2	22,22
3-5	3	18,75	3	33,33
6-8	3	18,75	2	22,22
9-11	5	31,25	1	11,11
12-14	0	0,00	1	11,11
15-17	1	6,25	0	0,00
18-20	2	12,50	0	0,00
21-+	0	0,00	0	0,00
TOTAL	16	100	9	100
PROMEDIO	8,69		5,67	
PROMEDIO TOTAL	7,6			

Fuente: Encuesta directa a docentes de la Facultad de Ingeniería de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

De las 9 mujeres docentes, la experiencia del 33% está en el rango de 3-5 años y un 22% está iniciando en la docencia. La experiencia del 31% de los docentes hombres está en el rango de 9-11 años y un 13% está iniciando en la docencia. Un 19% tiene experiencia entre 3-5 años, un 19% entre 6-8 años, otro 6% entre 15-17 años y un 12% más de 18 años.

Con el mismo procedimiento para el cálculo promedio de años de experiencia de los directivos, se procedió a calcular la experiencia docente promedio de los docentes y se obtuvo: hombres 9 años, mujeres 6 años y el promedio general 8 años. El promedio obtenido demuestra que los docentes si tienen experiencia en la materia que dictan, sin embargo indican que requieren formación en el área educativa.

Tabla 5
Estudiantes encuestados por sexo y edad

Edad	Sexo			
	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
15-20	0	0,00	0	0,00
21-25	3	18,75	1	25,00
26-30	9	56,25	2	50,00
31-35	4	25,00	0	0,00
36-40	0	0,00	0	0,00
41-45	0	0,00	0	0,00
46-50	0	0,00	1	25,00
51-+	0	0,00	0	0,00
TOTAL	16	100	4	100
PROMEDIO	28,03		26	
PROMEDIO TOTAL	27,71			

Fuente: Encuesta directa a estudiantes del programa profesional nocturno en Redes y Telecomunicaciones de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

De los 20 estudiantes encuestados, 4 son mujeres y 16 son hombres.

La edad del 50% de las estudiantes mujeres está en el rango de 26-30 años, el 25% en el rango de 21-25 años y el otro 25% en el rango 46-50 años. La edad del 56% de los estudiantes hombres está en el rango de 26-30 años, el 25% está de 31-35 años y el 19% es menor a 25 años.

Con el mismo procedimiento para el cálculo promedio de edad de los directivos y docentes, se procedió a calcular la edad promedio de los estudiantes y se obtuvo: hombres 28 años, mujeres 26 años y el promedio general 28 años, en este promedio para evitar errores no se ha considerado el dato sesgado de la estudiante que tiene más de 46 años. Las edad de los estudiantes es coherente con el programa de estudio que siguen, es un programa nocturno dirigido a estudiantes con título de tecnología que desean obtener el título de ingeniería, en este programa uno de los principales requisitos es que tengan al menos 2 años de experiencia laboral en el campo de redes y telecomunicaciones.

3.2. Materiales e instrumentos

Los instrumentos y materiales de investigación utilizados para la recolección de información fueron:

- Encuestas
- Entrevistas
- Observaciones

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas para obtener información de la población investigada y se la realiza a través de un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas. En la investigación educativa se usa las encuestas por su bajo costo pues incluye las mismas preguntas para todos los sujetos, es fácil de tabular, interpretar y analizar la información recopilada, da tiempo suficiente a los encuestados para contestar y asegura el anonimato.

En esta investigación las encuestas utilizadas tanto para directivos, docentes y estudiantes fueron estructuradas por la coordinación de la maestría de la UTPL lo que nos ahorró mucho tiempo y además nos garantizó la confiabilidad de las mismas, las preguntas son de tipo estructurado, donde los encuestados escogían entre diferentes opciones.

Las encuestas a directivos tienen preguntas referentes a la forma de organización de los equipos de trabajo, parámetros que se deben considerar para medir el tamaño de la universidad, si las tareas de los miembros de la universidad se encuentran escritos en manuales, si existe respeto y consenso en la toma de decisiones, quién toma las decisiones, cómo se toma las decisiones, si existe liderazgo y cuáles son las características de un líder, que promueve la administración y liderazgo, como está estructurada la universidad, si existe un buen clima laboral, cómo están conformados los departamentos didácticos, si existe gestión pedagógica y si existe material de planificación educativa.

Las encuestas a docentes tienen preguntas referentes a liderazgo del docente, liderazgo de los directivos, investigación en la universidad, aplicación y aceptación de nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje, valores, clima laboral, si consideran que existe gestión de los coordinadores.

Las encuestas a estudiantes tiene preguntas referentes a si consideran a los docentes como líderes, si aceptan nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje, si las autoridades y docentes consideran sus opiniones tanto en clase como fuera de ella y si existen y se promueve valores en la universidad.

El contenido de las encuestas se adjunta en el APÉNDICE 1.

La entrevista es otra técnica para obtener información de los sujetos, se estructura con los mismos pasos que una encuesta, con la diferencia que en la entrevista hay una interacción directa con el entrevistado, para lo cual se procedió a realizar el contacto inicial con el entrevistado, seguido por la formulación de las preguntas y finalmente la anotación de las respuestas.

Al igual que las encuestas la entrevista fue estructurada por la coordinación de la maestría de la UTPL. Una de las mayores ventajas es que permitió obtener cantidad de información y una desventaja es que por lo general el entrevistado no dio toda la información o la dio sesgada por miedo a comprometerse. La entrevista tuvo preguntas tanto estructuradas como no estructuradas, lo que permitió la comprobación y aclaración de las respuestas.

La entrevista a los directivos básicamente tiene preguntas con respecto a comunicación e información, si existen manuales de organización, cómo se actúa frente a un problema con los docentes, las características de un líder educativo, el tipo de liderazgo existente en la universidad y cuáles son los valores que predominan en la universidad.

El contenido de la entrevista se adjunta en el APÉNDICE 2.

Debo mencionar que al realizar las encuestas a los directivos de forma individual en su lugar de trabajo permitió aplicar los dos instrumentos a la vez la encuesta y la entrevista.

Otro instrumento utilizado fue **la observación** que permitió obtener información más específica al ver y escuchar directamente al momento de realizar las encuestas y las entrevistas.

3.3. Método y procedimiento

La presente investigación es aplicada de tipo básicamente descriptivo. Los métodos utilizados para realizarla fueron: exploratorio, descriptivo, cuantitativo y cualitativo, los cuales nos permitieron explicar y analizar el objeto de nuestra investigación.

El método **exploratorio y descriptivo** permitió conocer cómo se estaba trabajando en la Universidad de las Américas en gestión, liderazgo y valores, para lo cual se procedió a reunir información y recolectar datos, para el análisis respectivo y plantear los problemas.

El método **cuantitativo (deductivo)** es un tipo de investigación en el que el tema de la investigación está definido antes de la recogida de datos como es el caso de la presente investigación, a los datos se los cuantificó a través de la estadística y se obtuvo resultados numéricos para obtener conclusiones específicas.

El método **cualitativo (inductivo)** es un tipo de investigación que no mide, en este método lo importante es el criterio del investigador, los datos son tomados directamente por el investigador y permite observar al encuestado y así obtener resultados cualitativos. En esta investigación se usó este método a través de la entrevista para obtener la información y también con el análisis de los documentos de la universidad, para obtener una conclusión general.

Tanto los datos cuantitativos como los cualitativos, permitieron elaborar el análisis del presente proyecto de gestión, liderazgo y valores en la Universidad de las Américas.

Las fechas para las encuestas y entrevista fueron establecidas por el Director de Planificación de la UDLA, quien colaboró en la coordinación de las mismas para la presente investigación, respetando las normas de la universidad, es decir se debía tener la aceptación de cada director, de cada docente así como del coordinador y docente en el caso de las encuestas a los estudiantes.

Las encuestas y las entrevistas a los **directivos** fueron realizadas los días jueves 21 y viernes 22 de julio de 2011 en sus oficinas, los directivos designados fueron:

Patricio Jaramillo	Director de Planificación
Dany Cabezas	Director de Servicios Universitarios
José Martinot	Director de Coordinación Docente
Víctor Enríquez	Coordinador Inteligencia de Información (Departamento de la dirección de seguridad de la información)
Jenny Viracocha	Jefe de Procesos de Calidad e Innovación (Departamento de la dirección general de Planificación)
Pablo Moncayo	Coordinador de Ingeniería Agroindustrial (Carrera de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias)

Los docentes fueron encuestados en la Sala de Profesores, la mayoría pertenecen al programa PPN (Programa Profesional Nocturno) que en el caso de Redes y Telecomunicaciones es una carrera de continuidad para tecnólogos de las carreras de tecnologías de la información con el fin de que puedan obtener su título de ingeniería, se desarrolla en 5 módulos al año de duración aproximada de 2 meses en horarios de 18h20 a 22h00, actualmente cuenta con

92 estudiantes matriculados, 20 docentes y el Coordinador de la Carrera. Esta información fue proporcionada por el Coordinador de la Carrera de Redes y Telecomunicaciones, Ing. Ángel Jaramillo, el 19 de agosto de 2011. Las encuestas a docentes fueron realizadas durante la semana del miércoles 20 al miércoles 27 de julio de 2011.

Las encuestas fueron realizadas a los **estudiantes** de décimo semestre del programa PPN Redes y Telecomunicaciones en la materia de Gestión de Sistemas de la Información dictada por el Ing. Miguel Guapaz, el día miércoles 20 de julio de 2011, a las 18:20 p.m.

Después de la aplicación de las encuestas y entrevistas, se procedió a la tabulación de los datos, obteniéndose las primeras 5 tablas en las que básicamente se cuantificó a directivos y docentes por sexo, edad y experiencia docente, y a los estudiantes por sexo y edad.

Las siguientes 15 tablas fueron obtenidas mediante el análisis de las respuestas de las encuestas de acuerdo a los diferentes parámetros de gestión, liderazgo y valores que contenían las preguntas de las mismas.

La última tabla se obtuvo de las entrevistas a directivos, considerando la cantidad de información que se pudo obtener de la misma.

4. RESULTADOS

4.1. Diagnóstico

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

4.1.1.1. El manual de organización

El manual de organización, es un instrumento de trabajo para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

En la Universidad de las Américas este documento existe y se llama manual de funciones como lo indica el Jefe de Recursos Humanos e indica que ha sido revisado hasta diciembre 2011 y que básicamente es un descriptivo de cargos. Además señala que este documento continua en revisión debido al acelerado crecimiento de la universidad en los dos últimos años, lo que ha demandado la estructuración en la que se encuentra.

4.1.1.2. El código de ética

El código de ética, es un instrumento que contiene normas y reglas que determinan el comportamiento apropiado de los integrantes de una institución y debe ser cumplido para el adecuado funcionamiento de la institución.

El código de ética de la Universidad de las Américas es proporcionado físicamente a los estudiantes en el momento de la matrícula, también se encuentra en la página web de la universidad denominada GUÍA DEL

ESTUDIANTE SEGUNDO SEMESTRE 2011 (Marzo – Julio 2011) CÓDIGO DE ÉTICA (2011), en cuanto a valores indica:

“La Universidad de Las Américas, es una institución de educación superior al servicio de la sociedad ecuatoriana que, como tal, cultiva, practica y promueve los siguientes valores éticos, inherentes a su identidad y compartidos por todos sus integrantes:

La **VERACIDAD**, como objetivo permanente de la búsqueda y transmisión del conocimiento científico y como brújula para la actuación de las personas.

La **HONESTIDAD**, como transparencia y como honradez, que se manifiesta en todo momento y circunstancia, en la rectitud en el comportamiento y en el más riguroso respeto a lo que pertenece a los demás.

La **JUSTICIA**, como criterio y práctica de armonía y equilibrio en las decisiones y en el reconocimiento y distribución de deberes y derechos entre sus miembros.

La **SOLIDARIDAD**, como noble sentimiento humano, que se expresa en acciones desinteresadas en beneficio ajeno y en la cooperación de objetivos y proyectos de interés común.

La **TOLERANCIA**, como aceptación de nuestros semejantes como son, con sus cualidades y defectos, y de respeto a su integridad personal y a sus opiniones, aunque sean distintas o contradictorias con las propias.

La **LEALTAD**, entendida como el compromiso sincero con las ideas que profesamos y con las personas e instituciones que merecen nuestra fidelidad.

La **EXCELENCIA**, como el constante empeño por realizar y ofrecer lo mejor en todas nuestras obras y servicios.

La **PUNTUALIDAD**, como eficaz administración del tiempo, que se traduce en la exactitud en el cumplimiento de nuestras obligaciones y compromisos, como manifestación de respeto a uno mismo y a los demás.

La **RESPONSABILIDAD** que, en lo individual, significa rigor y seriedad en cada uno de nuestros actos, conforme a las personales aptitudes y limitaciones y, en lo social, sensibilidad ante los problemas de la comunidad.

La adhesión a los anteriores postulados implica el sometimiento al orden jurídico vigente en el Ecuador y el estricto cumplimiento de las normas estatutarias, reglamentarias, y disciplinarias internas que rigen en la UDLA, así como de las correspondientes sanciones en caso de trasgresión de las mismas“. (p.1).

4.1.1.3. El plan estratégico

El plan estratégico es un instrumento de análisis y evaluación tanto de las oportunidades o limitaciones que ofrece el entorno de la institución, como de las fortalezas y debilidades propias de la misma y se proyecta a futuro definiendo los objetivos, metas y estrategias que harán posible su consecución a largo plazo. El éxito del plan estratégico, está en la habilidad de los que analizan los posibles riesgos y el modo de neutralizarlos, así como el aprovechar las oportunidades. Permite a la institución cumplir su misión y lograr sus objetivos.

En la Universidad de las Américas este plan estratégico, como lo indica el Director de Planificación, es básicamente administrativo – financiero, está elaborado para 5 años, es decir para el periodo 2011-2016 y actualmente está en revisión y conjuntamente se está implementando un plan paralelo denominado Balance Scorecare, que como indica Vogel (2011) “es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción del día a día, en una forma balanceada a través, de Indicadores tanto financieros como no financieros”.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

El POA es un instrumento que contiene una propuesta detallada de las diferentes actividades para alcanzar los objetivos. El plan incluye objetivos y metas para cada unidad administrativa, con la información básica que orienta su diseño, gestión y evaluación. En la Universidad de las Américas el plan operativo anual del 2011 existe, y el del 2012 se lo está elaborando.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI constituye un instrumento dedicado al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa, es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa.

En la Universidad de las Américas el PEI está en proceso de revisión y de acuerdo a lo indicado por el Director de Planificación, se tiene como fecha de finalización diciembre del 2012; esta revisión se la está realizando debido a la acreditación del CEAACES y paralelamente con otra acreditación internacional de las carreras que oferta la universidad; considerando que la Universidad pertenece a la Red Laureate de universidades.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno y las regulaciones de la UDLA son instrumentos que se encuentran en los REGLAMENTOS UDLA (2011), "Son el conjunto de normas, políticas y procedimientos que la Universidad establece en función de la Ley Educación Superior para el correcto desarrollo de las actividades académicas en la comunidad universitaria; como ejemplo tenemos: Guía del Estudiante, Guía del Docente, Prácticas Pre-profesionales, Convalidaciones". (p.1). También existe el reglamento de Becas, reglamento de uso de la Biblioteca, el reglamento de blogs.

4.1.2. La estructura organizativa de la institución educativa

4.1.2.1. Misión y visión

La misión de una organización es la “razón de ser”, el motivo por el cual existe, en el caso de una institución educativa la misión es satisfacer las necesidades de sus estudiantes. En cambio, la visión es el “querer ser”, hacia donde se dirige la institución en mediano a largo plazo. Tanto la misión y visión se deben basar en valores.

La misión y visión de la Universidad de Las Américas, se encuentran publicados en su página web como MISIÓN-VISIÓN-VALORES (2011), y son:

“Misión

Formamos personas competentes, emprendedoras, exitosas y con visión global, comprometidas con la sociedad basados en la excelencia y los valores.

Visión

Crear un modelo de referencia para la educación superior ecuatoriana; construir una comunidad universitaria orgullosa y comprometida con el país buscando de manera constante, la realización personal y profesional de sus miembros.

Valores

Rigor Académico: Entendido como la combinación de excelencia con exigencia. Es la búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas, junto a elevados estándares de promoción académica para estudiantes, docentes e investigadores.

Conducta ética: Entendida como la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico.

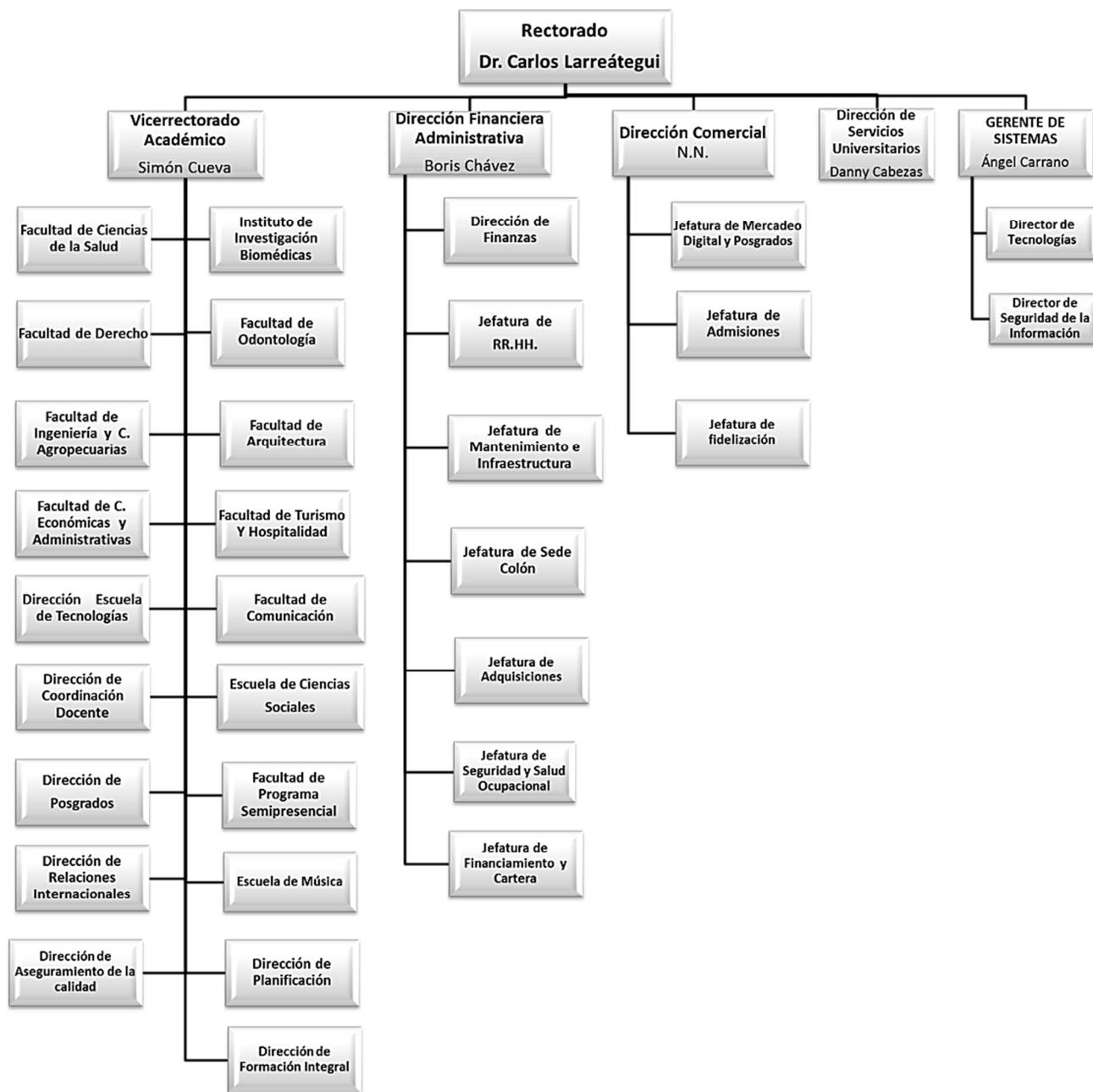
Innovación: Concebida como la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad”. (p.1).

4.1.2.2. El organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la organización de una institución, esta gráfica contiene los niveles jerárquicos y funciones así como la forma de comunicación y relación de trabajo entre ellos, estas características hacen que un organigrama sea una fuente de información y permita tener una idea de cómo está estructurada la institución.

Se presenta a continuación el organigrama de la Universidad de las Américas, que fue elaborado en base a la información obtenida en el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad de las Américas que permitió actualizarlo hasta marzo del 2012.

Figura 1
Organigrama de la Universidad de las Américas – Marzo 2012



Fuente: Jefatura de Recursos Humanos de la UDLA
Elaboración: Ximena Suquillo G.

Se observa en el organigrama de la Universidad de las Américas que tiene como autoridad principal al rector, quien junto con el vicerrector académico, el director financiero administrativo, el director comercial se observa en el organigrama que todavía no está nombrado (N.N.), el director de servicios universitarios y el gerente de sistemas; dirigen la universidad.

El vicerrectorado académico dirige toda el área académica. Está compuesta por las **direcciones** de: coordinación docente, de postgrados, de relaciones internacionales, de aseguramiento de la calidad, de escuela de tecnologías, de planificación, de formación integral así como las **facultades** de: ciencias de la salud, de derecho, de ciencias económicas y administrativas, de odontología, de arquitectura, de turismo y hospitalidad, de comunicación, de programa semipresencial, las **escuelas** de ciencias sociales y música, y el **instituto** de investigación biomédica.

La dirección administrativa y financiera es la que se dirige la parte de finanzas, contabilidad y administración. Está compuesta por la **dirección** de finanzas, las **jefaturas** de: recursos humanos, de mantenimiento e infraestructura, de la sede colón, de adquisiciones, de seguridad y salud ocupacional, de financiamiento y cartera.

La dirección comercial es la que dirige la imagen de la universidad. Está compuesta por las **jefaturas** de: mercadeo digital y postgrados, de admisiones y de fidelización.

La dirección de servicios universitarios es la que recibe las peticiones y sugerencias de toda la comunidad educativa y dirige las acciones pertinentes para la solución de las mismas.

La gerencia de sistemas dirige el área de tecnología de la universidad. Está compuesta por las **direcciones** de: tecnologías y de seguridad de la información.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En la Universidad de las Américas, como se mencionó en 4.1.2.2., existe dirección académica y bajo estas facultades y en cada facultad existen áreas. Las funciones de las áreas han sido desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos junto con cada coordinador de área, considerando que lo más importante son las personas quienes ejecutan las actividades.

En la dirección financiera y comercial existen jefaturas y cada una con sus funciones, también desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos junto con sus directores.

La dirección de servicios es una sola unidad con sus funciones definidas.

La dirección de sistemas tiene 2 subsistemas cada una con funciones específicas desarrolladas por el director y el Departamento de Recursos Humanos.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

El clima escolar y convivencia escolar con valores se refiere a como es el día a día de cada uno de los integrantes de la universidad.

La convivencia es una actividad con la que el ser humano se enfrenta a diario, la manera de convivir se aprende en cada espacio en que se interactúa con otros y se enseña principalmente conviviendo.

En las instituciones educativas se aprende habilidades, actitudes y valores de convivencia, por este motivo son las instituciones educativas quienes deben entregar un modelo de aprendizaje de convivencia y ejercicio de valores como respeto, tolerancia, no discriminación, participación; este modelo será la base de formación de buenos ciudadanos.

Las instituciones educativas deben exigir a cada uno de sus integrantes habilidades individuales y colectivas de convivencia que favorezcan a la comunidad universitaria.

La Universidad de las Américas fue creada para formar profesionales comprometidos éticamente con la sociedad, ésta es su misión general. Para lo cual inculca valores como honestidad, integridad, rigor académico, innovación. Lo que ha generado confianza en la población de Quito, pues cada semestre el incremento de estudiantes es de aproximadamente un 30%. Esto hace que la comunidad universitaria busque la eficacia, eficiencia y ética en su labor diaria.

Como misión interna actualmente tiene diferentes propósitos, uno es la formación de los docentes en el área pedagógica para así lograr que mejoren su labor docente usando métodos pedagógicos adecuados y modernos. Gracias a que pertenece a la Red Laureate de universidades siempre hay capacitaciones gratuitas, sin embargo todavía no tiene la acogida general de los docentes. Además incentiva la investigación tanto a nivel de docentes, estudiantes y personal en general.

Como se mencionó en 4.1.2.1, la visión de la universidad, es en un futuro, ser un referente para la educación superior ecuatoriana, formando personas éticas y así conformar una institución ética de excelente.

Como se mencionó en 4.1.1.6, la universidad tiene un reglamento tanto para estudiantes como para docentes que se los debe cumplir; en este reglamento están los deberes y derechos; dado la importancia de conocerlo al inicio de cada semestre se los difunde tanto entre estudiantes como docentes; así uno puede aplicar la regla de oro, es decir tratar a los demás como quisieras ser tratado, buscando siempre el bien entre la comunidad universitaria y el entorno.

En el reglamento de los estudiantes se enfatiza la obligación fundamental de respetar a las autoridades académicas, estudiantes, funcionarios

administrativos y demás personal que labora en la universidad; observar un comportamiento y desempeño éticos en el desarrollo de las actividades académicas y estudiantiles, de acuerdo al Código de Ética, y dar un trato cuidadoso a los bienes muebles e inmuebles de la universidad.

Además menciona que el ingreso como estudiante a la universidad implica una aceptación tácita, por parte del estudiante y su apoderado, del criterio de las personas encargadas de mantener la disciplina al interior de la universidad y quedan obligados a atenerse a los efectos de sus resoluciones.

Todos estos principios buscan la adecuada convivencia universitaria, que se reflejará en un alto rendimiento escolar.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular y valores se refieren a las actividades propias de la institución, a los modelos pedagógicos aplicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al planificar el currículo es importante considerar que no todos los estudiantes aprenden de igual manera y que la misión del currículo, a su vez del docente, es que cada estudiante genere conocimientos que le permitan ser mejor persona, con valores éticos y así poder aportar a la sociedad con la aplicación de los conocimientos adquiridos.

El currículo por lo tanto tiene sentido cuando el docente lo implementa en el proceso de enseñanza, es decir con los estudiantes, por lo tanto es importante en la institución tener en cuenta las características de los estudiantes y su forma de aprendizaje o construcción del conocimiento; Posner (2005) menciona que las características que sirven de base para organizar el currículo son: “intereses, problemas, necesidades, habilidades, experiencias previas, ideas preconcebidas y niveles de desarrollo”. (p.155)

El proceso de enseñanza y aprendizaje, como menciona Posner, para Gardner se lo debe realizar a través de actividades que promuevan diferentes inteligencias; inteligencias que los estudiantes poseen en diferentes niveles de desarrollo, y que la inteligencia es una capacidad, por lo tanto una destreza que puede ser desarrollada; y menciona ocho inteligencias: lingüística, lógica-matemática, espacial, música, corporal cinética, intrapersonal, interpersonal y naturalista. Un currículo debe tratar de abarcar y desarrollar la mayor cantidad de estas inteligencias.

Actualmente en la UDLA se está usando métodos activos de enseñanza y evaluación continua, lo que ha permitido al estudiante involucrarse en el proceso enseñanza-aprendizaje, sin embargo todavía no tiene aceptación mayoritaria, pues es difícil romper la educación tradicional en la que el estudiante es un receptor y el docente es el emisor.

La educación, en general, y la actividad universitaria en la UDLA, en particular, constan de tres pilares fundamentales que garantizan la excelencia académica: la docencia, la investigación y la extensión. Una buena docencia garantiza la formación de un recurso humano capacitado para contribuir al desarrollo. Las actividades de investigación son importantes en la medida que contribuyan a la generación de debate y propuesta alrededor de los problemas que la sociedad enfrenta.

La extensión, por otro lado, acerca a la universidad con la comunidad para contribuir al desarrollo y progreso social. Para generar líneas de acción alrededor de estos 3 pilares, la UDLA cuenta con un Comité Consultivo, presidido por el Vicerrector Académico. Sus funciones se centran en definir los procedimientos para llevar a cabo tareas de investigación.

Existen varias áreas donde se realiza investigación, la UDLA cuenta con el Centro de Investigaciones Económicas donde se desarrollan varios proyectos, con auspiciantes como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco

Mundial, la Organización de Estados Americanos, respecto a varios temas como: análisis de desempeño macroeconómico de países, estudio de indicadores de vulnerabilidad macroeconómica, vínculos e interrelaciones entre el sector petrolero y el resto de la economía, e, impactos de industria cervecera en la economía ecuatoriana.

Existe también el Instituto de Investigaciones Biomédicas, este Instituto es uno de los laboratorios de investigación genética más avanzados de la región. Cabe mencionar que es uno de los pocos laboratorios en Ecuador que cuenta con un secuenciador de ADN.

Otras áreas donde se realiza investigación son en gastronomía, matemáticas y planificación académica.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

La dimensión organizativa operacional y valores se refieren a los aspectos estructurales de la institución, permiten la revisión y mejoramiento de los planes existentes, simplifica el trabajo mediante el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas.

La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad y el diseño de esquemas coherentes que fomentan la eficiencia e iniciativa del personal al simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizarlas funciones y recursos.

En la UDLA los docentes se encuentran a cargo del coordinador de área y este a su vez del decano y este del vicerrector académico. Los docentes trabajan directamente con el coordinador de área.

En la UDLA existen dentro de cada departamento dos grupos, uno caracterizado porque en su seno se desarrollan relaciones fuertes, los

docentes se centran en proyectos de trabajo conjunto tanto para mejoras en el aula, materiales, sílabos; es decir se encuentran 100% comprometidos con la docencia. A este grupo pertenecen los docentes a tiempo completos. El otro grupo es aquel que se compromete parcialmente, esto debido a que son docentes a tiempo parcial o por horas.

Con la aprobación de la nueva Ley de Educación Superior, la selección de docentes se regirá en los artículos 147 al 158, que en resumen dicen: existirán categorías de profesores: titulares, invitados, ocasionales u honorarios; podrán trabajar a tiempo completo, medio tiempo o parcial; para ser titular se requiere un posgrado, haber publicado obras o artículos indexados; los docentes pasarán por un concurso público de merecimientos y oposición; luego de seis años, los titulares principales podrán solicitar 12 meses de permiso para investigación.

La Universidad de las Américas se está acoplado a la Nueva Ley de Educación Superior, para ello tiene previsto la contratación de docentes a tiempo completo, algo que hasta ahora no lo tenía, pues tiene la modalidad de contratación por honorarios o a tiempo parcial, solamente autoridades y coordinadores son a tiempo completo. Esto es un avance para la universidad y nuestro país, pues de esta forma los docentes con una estabilidad económica que esto representa, podrán sentirse parte de la institución. Esto implicaría una revisión de las funciones en las diferentes áreas.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

La dimensión administrativa y financiera y valores se refieren a todos los procesos técnicos que ayudarán a la implantación de un proyecto, simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

La productividad y la eficiencia de una institución están en relación directa con la aplicación de una administración adecuada.

En la UDLA se tiene como fin, meta u objetivo el desarrollo de todos los integrantes de la misma como son estudiantes, docentes, autoridades, administrativos y todos quienes integran la institución. En la medida que se logre los objetivos se habla de la buena administración de la institución. Para lograr el fin se requiere de medios o recursos y de acuerdo al uso que se dé a los mismos se logrará las metas eficientemente; pero lo más importante son las personas quienes ejecutan estos fines y contribuyen al desarrollo humano de los mismos.

A través de sus principios, la administración contribuye al bienestar de los integrantes de la institución ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y para mejorar las relaciones humanas, en una institución educativa incide en el mejoramiento de la calidad académica y la preparación de los estudiantes.

En la UDLA la dirección financiera se encarga de establecer la relación entre el estudiante y la universidad, dado que durante el proceso de matrícula, el estudiante debe acreditar ante la universidad un apoderado, quien contrae oficialmente compromisos con respecto al pago oportuno de los aranceles de matrícula y de prestación de los servicios educacionales, el compromiso de conocer la reglamentación estudiantil, y el cumplimiento de los objetivos de la universidad en lo que tenga relación con su representado.

En lo que se refiere a pagos a docentes lo realizan mediante roles y a los docentes contratados bajo la modalidad de servicios profesionales, previa presentación de factura, los realizarán en forma mensual, mediante transferencia bancaria a cualquier banco a nivel nacional.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria y valores se refieren a la participación de todas las personas que conforman la comunidad universitaria: estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia y de cualquier persona interesada en formar parte de la misma; en la toma de decisiones y actividades de la institución.

En la Universidad de las Américas existe la comisión de Vinculación con la Colectividad, que tiene como misión colaborar y capacitar a comunidades marginales a través de proyectos académicos desarrollados por sus estudiantes, dentro de las competencias establecidas por los estatutos de la UDLA, así como trabajar conjuntamente con los distintos sectores de la sociedad, bajo un enfoque comprehensivo de desarrollo social.

Entre los principales proyectos se pueden destacar los siguientes:

Cemoplaf

A través del proyecto Centro de Planificación Familiar "Cemoplaf" las comunidades urbano-marginales de Quito cuentan con asistencia médica gratuita de profesionales de la salud, en este proyecto se vinculan estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Salud a través de visitas y recorridos que realizan médicos a cada uno de estos centros.

Un Techo para mi País

La UDLA tiene un convenio de cooperación con la institución latinoamericana "Un Techo para mi País" que busca mejorar la calidad de vida de las familias que actualmente viven en situación de pobreza, a través de la construcción de viviendas de emergencia y planes de habilitación social implementados en un trabajo conjunto entre voluntarios y pobladores.

Capacitación Educativa Financiera (Provincia de Cotopaxi)

Es un proyecto de capacitación permanente sobre economía y finanzas, para comunidades indígenas de Cuicuno, Tilipulo, Este conocimiento les permite desenvolverse mejor en su institución y negocios comunitarios.

Jornadas de Orientación Vocacional

Las jornadas de orientación vocacional se desarrollan semestralmente, y están dirigidas a los estudiantes de colegios, busca orientar a la juventud ecuatoriana en la elección de su carrera profesional y concientizarla sobre la importancia que implica la profesión en su vida futura.

Proyecto con la Comunidad de Otavalo

Este proyecto fue desarrollado a través de la Facultad de Comunicación y específicamente por la carrera de Diseño. El trabajo consistió en trabajar con la comunidad, para mejorar el diseño y la variedad de un conjunto de objetos elaborados con totora, lo que se constituye en una práctica ancestral de esta población. Estudiantes y profesores, en conjunto con artesanos de la comunidad, lograron identificar nuevos objetos y diseños, que empezaron a ser producidos y comercializados por la comunidad.

Proyecto con la Comunidad de Nono (Noroccidente de Pichincha)

Este proyecto se desarrolla con la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias, a través de las carreras de Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería de Producción Industrial y Medicina Veterinaria. Se presta asistencia a la comunidad en materias agropecuarias y ganaderas, estrechamente asociadas a las actividades típicas de la comunidad. Algunas de las actividades en que estudiantes y profesores se han involucrado son prácticas de inseminación artificial y apoyo a la instalación de una procesadora de lácteos.

Proyecto con la Comunidad de Pedro Vicente Maldonado y Fundación "CrisFe"

Este proyecto consiste en adecuar construcciones de la comunidad para convertirlas en "Faros del Saber", esto es, en centros de capacitación y formación de recursos humanos, en distintas disciplinas vinculadas a su trabajo. La escuela de Arquitectura Interior se ha vinculado con este proyecto, a través de profesores y estudiantes, que se involucran en la adecuación de estas construcciones, desde el punto de vista arquitectónico. Los recursos con que aporta la Universidad son los profesores y estudiantes y algunos recursos financieros para movilización.

Análisis Genético en la Población Ecuatoriana

Como ya se mencionó, el Instituto de Investigaciones Biomédicas se vincula con la comunidad, pues cada muestra destinada al análisis de cáncer o ADN para los proyectos de investigación se recibe de SOLCA, Hospital Baca Ortiz y demás instituciones públicas que requieran de un análisis avanzado.

Gala del Chocolate

Este proyecto es realizado por la Escuela de Gastronomía, en la que se reúnen productores, comercializadores, dueños de restaurantes y negocios vinculados a este producto, para establecer nexos que les permitan ir desarrollando nuevas técnicas de producción, de venta y utilización del chocolate, para elevar, el posicionamiento del cacao ecuatoriano en el mercado mundial.

Bienal Panamericana de Arquitectura

La Universidad de las Américas ha sido sede para el desarrollo de importantes exposiciones arquitectónicas a nivel Panamericano.

4.1.3. Análisis FODA

El término FODA es un acrónimo de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA es una técnica de evaluación en el que se trata de diferenciar los aspectos positivos y negativos de una institución, es decir, aquellos aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión y visión institucionales. Para instituciones educativas, Valenzuela (2011) indica que “el análisis FODA es un medio relativamente simple de coleccionar datos sobre cómo los miembros de la comunidad educativa perciben lo bueno y lo malo de la institución”. (p. 213). En el análisis FODA la institución es vista hacia su interior y también como un sistema dentro de un entorno es decir externamente.

Los elementos internos se evalúan en base a las fortalezas o debilidades. La fortaleza de una institución es un factor positivo que le permite destacarse entre otras instituciones y dar un mejor servicio a la comunidad. La debilidad es aquel factor negativo que representa un obstáculo o problema y que dificulta que la institución cumpla con su misión.

Los elementos externos se evalúan en base a las oportunidades o amenazas. La oportunidad es aquel factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo de la institución para cumplir mejor con su misión. Una amenaza es aquel factor negativo del entorno, que impide el desarrollo de la institución y dar un servicio de calidad.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Se lista las fortalezas y debilidades encontradas al realizar el análisis de la información obtenida de los diferentes instrumentos aplicados para esta investigación en la Universidad de las Américas.

FORTALEZAS

- Equipos de trabajo organizados por los coordinadores de área y reportan al Decano de Facultad y estos a su vez al Vicerrector Académico.
- Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones liderado por el Rector, directores y coordinadores.
- Directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa-financiera.
- Directores mantienen liderazgo y gestión en el área académica.
- Trabajo en equipo.
- Clima laboral agradable.
- Directores y coordinadores son líderes.
- Compromiso de la comunidad educativa con la institución y viceversa.
- Dirección académica realiza el seguimiento de los programas, proyectos y evaluaciones.
- Investigación y desarrollo docente.
- Capacitación continua docente.
- Modelos pedagógicos innovadores de enseñanza-aprendizaje
- Vivencia y desarrollo de valores institucionales y personales.
- Guía del estudiante y del docente.
- Código de Ética.
- Trabajo con la comunidad.

DEBILIDADES

- Manuales de organización, plan estratégico, el plan operativo anual, el proyecto educativo institucional, se encuentran en proceso de revisión y ejecución.
- Instalaciones insuficientes.
- Contratación de docentes a tiempo parcial.
- Falta de compromiso de docentes con la institución.
- Poca participación de padres de familia.
- Bajo nivel de formación con la que ingresa el estudiante.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

Se lista las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis de la información obtenida de los diferentes instrumentos aplicados para esta investigación en la Universidad de las Américas.

OPORTUNIDADES

- Nueva Ley de Educación Superior
- Evaluación de las universidades por parte del CEAACES
- Acreditación internacional
- Rede Laureate de Universidades.
- Becas ofrecidas por organismos gubernamentales como el SENESCYT para estudiantes y docentes.
- Becas ofrecidas por la Red Laureate para la comunidad universitaria.

AMENAZAS

- Demanda de títulos.
- Oferta laboral insuficiente.
- Desintegración familiar.
- Costos elevados de matrícula y pensión.

4.1.3.3. Matriz FODA

La matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la generación de estrategias mediante la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la institución educativa.

Matriz 1

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
F1. Alta gestión y liderazgo institucional, liderada por el Rector.	D1: Revisión proyecto educativo institucional.
F2. Alta gestión y liderazgo educativo, liderada por el Vicerrector.	D2: Bajo compromiso del docente contratado por honorarios.
F3. Positiva práctica de valores.	D3: Bajo compromiso de los hogares en fomentar valores.
F4. Permanente capacitación docente.	D4: Baja participación en cursos de capacitación por parte de los docentes.
F5. Excelente ubicación estratégica e infraestructura moderna.	D5: Insuficientes instalaciones
F6. Excelente tecnología de punta.	D6: Poco conocimiento de uso de la tecnología disponible.
F7: Métodos de Enseñanza-Aprendizaje innovadores y actuales.	D7: Formación tradicional de estudiantes y docentes.
F8: Altos niveles de investigación.	D8: Falta de compromiso de los estudiantes para cumplir el código de ética.
EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
O1: Educación de calidad exigida por la Nueva Ley de Educación Superior y la evaluación por parte del CEAACES	A1: Demanda de títulos.
O2: Exigencia para acreditación de estándares de calidad en los directivos.	A2: Tiempo requerido para acreditación.
O3: Contratación de docentes a tiempo completo.	A3: Responsabilidad laboral.
O4: Alta demanda educativa por el cierre de universidades tipo E.	A4: Desintegración familiar
O5: Acceso a tecnología educativa e información.	A5: Mal uso de la información.
O6: Capacitación docente a nivel internacional con el SENESCYT.	A6: Recursos económicos insuficientes.

En base a la matriz FODA se plantean las siguientes estrategias de mejoramiento:

- Acelerar procesos de revisión de manuales.
- Democratizar el conocimiento del contenido de los manuales de la institución a través del recurso de información que es su página web.
- Incentivar el nivel académico de los docentes con el acceso a tecnologías educativas innovadoras.
- Gestionar a través del Vicerrectorado Académico becas para docentes de la universidad para postgrados en la misma universidad y a nivel internacional.
- Gestionar la imagen institucional basada en valores.
- Gestionar el liderazgo docente, con un adecuado clima laboral mediante la contratación a tiempo completo de los docentes, que les permita sentirse parte de la institución.
- Informar masivamente a través de diferentes medios sobre capacitación, becas y plazas disponibles a los docentes.
- Fomentar la responsabilidad de los estudiantes en sus deberes y obligaciones a través del Código de Ética.
- Promover la práctica positiva de valores y la integración familiar.
- Incentivar el nivel de compromiso de la universidad con el hogar mediante eventos de integración.
- Concientizar a la comunidad educativa de la importancia de la excelencia en la educación.

4.2. Resultados de encuestas y entrevistas

La Universidad de las Américas, es una institución particular - laica de educación superior, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito.

Como ya se mencionó en el punto 3.3., las encuestas y las entrevistas a los **directivos** fueron realizadas los días jueves 21 y viernes 22 de julio de 2011, los directivos fueron entrevistados en sus oficinas; los **docentes** fueron encuestados en la Sala de Profesores, durante la semana del miércoles 20 al miércoles 27 de julio de 2011; las encuestas fueron realizadas a los **estudiantes** de décimo semestre del programa PPN Redes y Telecomunicaciones en la materia de Gestión de Sistemas de la Información el día miércoles 20 de julio de 2011.

Los resultados obtenidos se exponen a continuación en las siguientes tablas.

4.2.1. De los directivos

Tabla 6

Forma de organización de los equipos de trabajo en la universidad

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	33,33
b. Por medio de coordinadores de área.	5	83,33
c. Por grupos de trabajo.	3	50,00
d. Trabajan individualmente.	1	16,67
e. Otros (Indique cuáles).	1	16,67

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 83.33% de los directivos indica que la forma de organización de los equipos de trabajo en la universidad se lo realiza mediante los coordinadores de área, un 50% considera que además de los coordinadores de área también existen grupos de trabajo formados por el rector y el vicerrector (opción otros).

Se debe indicar que son 6 directivos, pero algunos eligen dos o más opciones, por eso en la frecuencia se observa 12 resultados.

Como indican la mayoría de docentes, en la universidad los equipos de trabajo son organizados por los coordinadores de áreas, escuelas o facultades, en los que intervienen docentes y estudiantes; los resultados obtenidos en cada uno de estos equipos son llevados a discusión con los directores, vicerrector y rector dependiendo del tema. Esta forma de organización de los equipos de trabajo ha dado buen resultado dentro de cada área, sin embargo falta interactuar entre las diferentes áreas, para obtener mejores resultados.

Tabla 7

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución.	3	50,00
b. Los resultados obtenidos en la institución.	1	16,67
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	1	16,67
d. Otros (especifique).	2	33,33

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 50% de los directivos consideran que el tamaño de la universidad se mide en función del número de miembros de la universidad, es decir docentes, estudiantes y personal administrativo. Sin embargo un 33.33% considera que se lo mide únicamente por el número de estudiantes (opción otros). Solamente un director considera que se lo debe medir tanto por los resultados como por el valor y tiempo empleados en la universidad. Se debe indicar que son 6 directivos, pero uno elige dos opciones, por eso en la frecuencia se observa 7 resultados.

Los directivos indican que en los últimos 2 años la UDLA ha tenido un acelerado crecimiento de aproximadamente el 30% anual en estudiantes, lo que ha implicado un aumento de personal docente y administrativo, el cual se ha dado en forma ordenada gracias a la organización y liderazgo comprometido que se observa en sus directivos.

Tabla 8

Las tareas de los miembros de la universidad y el manual de normas

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	66,67
b. No	0	0,00
c. Parcial	2	33,33
TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 66.67% de los directivos indican que existe un manual de normas, reglas y procedimientos que indican las tareas de cada miembro de la universidad, sin embargo un 33.33% aumentó la opción parcial e indica que existe este manual pero que no está completo y está en revisión.

Como indican la mayoría de directivos, en la universidad actualmente los manuales se encuentran en revisión, debido a que por el rápido crecimiento de la universidad se ha procedido a la contratación y creación de nuevos puestos de trabajo; sin embargo a nivel directivo las funciones están definidas.

Tabla 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. El Director	3	50,00
b. El Rector	5	83,33
c. El Consejo Directivo	1	16,67
d. Vicerrector Académico	1	16,67
e. Otro	1	16,67

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 83.33% de los directivos indican que quien lidera la toma de decisiones es el Rector así como un 50% indica que son los diferentes directores, y que depende de la complejidad de la decisión se recurre al Rector. Se debe indicar que son 6 directivos, pero algunos eligen dos o más opciones, por eso en la frecuencia se observa 11 resultados.

La mayoría de directivos señalan que existe un clima de respeto en las decisiones, en todos los niveles, tanto a nivel rectorado, vicerrectorado académico, coordinadores, estudiantes, trabajadores. Esto demuestra que existe un liderazgo comprometido en las diferentes direcciones.

Tabla 10

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	5	83,33
b. No	1	16,67
TOTAL	6	100,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 83.33% de los directivos indican que para resolver conflictos delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores que están relacionados directamente en el conflicto.

En el área académica cuando se presenta un conflicto interno en el aula quien toma la decisión es el docente, si la falta es mayor se acude al coordinador de área, y en caso de que la falta genere mayores conflictos se recurre al Vicerrector Académico y en caso de requerirlo se acude al Rector.

En la guía del estudiante (2011), en el apartado 10 se encuentran las sanciones disciplinarias, donde indica que “previa a la aplicación de estas sanciones, se procederá a investigar los hechos de acuerdo con las normas correspondientes, mientras se esclarecen los hechos, podrá suspenderse de sus actividades académicas al estudiante presuntamente infractor, quien podrá ser sancionado adicionalmente si no acata la suspensión. Previo a la imposición de la sanción disciplinaria por falta grave, el estudiante infractor tendrá la oportunidad de presentar sus descargos. Todo estudiante sancionado disciplinariamente podrá, una vez notificado, apelar ante el Rector, si la sanción hubiere sido aplicada por alguna otra autoridad. Sólo si la sanción fuere de expulsión de la universidad, el estudiante podrá pedir reconsideración de la misma al Rector”.

Esto demuestra que en la universidad toda la comunidad educativa tiene derechos y deberes que cumplir; y que las decisiones en conflictos son tomadas en base a análisis.

En caso de existir conflictos con los docentes los coordinadores actúan conjuntamente con el vicerrector.

En el área administrativa-financiera si se presenta un conflicto quienes toman la decisión son el Director Financiero junto con el Rector.

En el área de Tecnología cuando se presentan conflictos quien toma la decisión es el Gerente de Sistemas, apoyado en su equipo de trabajo; se debe considerar que conflictos en el área de tecnología afectan a todo el personal de la universidad y generalmente estos son resueltos en minutos; un ejemplo de este tipo de conflictos es cuando la red no funciona.

Como ya se ha indicado las funciones de los directivos en cada área están definidas y esto agiliza los procesos de resolución de conflictos.

Tabla 11

La administración y liderazgo de la universidad promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
b	El desarrollo profesional de los docentes.	5	83,33	1	16,67	0	0,00
c	La capacitación continua de los docentes.	3	50,00	3	50,00	0	0,00
d	Trabajo en equipo.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
f	Participación de los padres de familia en actividades programadas.	0	0,00	3	50,00	3	50,00
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	50,00	3	50,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 100% de los directivos consideran que en la universidad se promueve la excelencia académica, el trabajo en equipo, los valores institucionales y personales; en cuanto al desarrollo profesional de los docentes un 83.33% de los directores considera que la universidad siempre promueve el desarrollo profesional de los docentes y un directivo considera que solo se lo hace a veces; en lo que se refiere a capacitación continua de los docentes un 50% de los directores indica que lo realiza continuamente y un 50% a veces. En cuanto a la delegación de autoridad a los grupos de decisión un 50% indica que lo hace siempre y el otro 50% indica que lo hace a veces.

Como indica la mayoría de directivos, en la universidad continuamente existen cursos de capacitación docente en línea a través de la Red Laureate de Universidades, a la que pertenece la universidad, sin embargo es muy bajo el porcentaje de docentes que accede a esta capacitación; esto se debe a que el mayor porcentaje de docentes trabaja por honorarios, y no se siente comprometido con la institución.

En cuanto a la participación de los padres de familia, el 50% indica que los padres participan a veces y un 50% indica que nunca lo hace. A nivel universitario se espera que los padres de familia interactúen con sus hijos en el hogar, inculcando valores, los cuales serán puestos en práctica en las acciones diarias del estudiante en la universidad.

En la institución prevalecen los valores, esto se observa en el accionar diario de la universidad entre directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, personal de mantenimiento, siempre prevalece el respeto y el buen trato. Los docentes actúan con ética en su labor diaria, a pesar de no estar totalmente comprometidos con la institución, la mayoría realiza su labor éticamente, por ejemplo, en los registros de asistencia del docente, un 98% cumple todas las sesiones de clases.

Tabla12

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	0	0,00	5	83,33	1	16,67
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0,00	5	83,33	1	16,67
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83,33	1	16,67	0	0,00
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	2	33,33	4	66,67	0	0,00
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	4	66,67	2	33,33	0	0,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA
 Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 83.33% de los directivos consideran que para dirigir una institución se requiere liderazgo adquirido con la experiencia, y un 66.67% considera que siempre se requiere capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión. Un 83.33% considera que a veces el liderazgo es una habilidad innata y un 66.67% cree que a veces liderazgo se adquiere realizando estudios de gerencia.

Para dirigir una institución lo ideal es que los directivos sean líderes, realicen gestión pedagógica, gestión de talento y recursos humanos, mantengan un clima organizacional positivo, en el caso de la UDLA se observa liderazgo en los directivos, pero este debe mantenerse en base a las decisiones tomadas y es importante que se encuentren en capacitación permanente para mantener sus habilidades y competencias; por lo tanto el liderazgo si se adquiere con la experiencia, con la práctica y también existen personas que nacen con esa habilidad pero deben desarrollar sus habilidades y conocimientos continuamente.

Tabla 13

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la universidad

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33,33	3	50,00	1	16,67
c	La mejora de los mecanismos de control.	4	66,67	2	33,33	0	0,00
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83,33	1	16,67	0	0,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 100% de los directivos indican que para mejorar el desempeño y progreso de la universidad utilizan la información de los resultados de desempeño de estudiantes y docentes. Un 83.33% considera que siempre es importante la existencia de ambientes cordiales de trabajo para un buen desempeño y progreso de la universidad y un 66.67% considera que para lograr el mejorar desempeño y progreso de la universidad siempre se debe estar mejorando los mecanismos de control. Un 50% considera que a veces se toma en cuenta la disminución del número de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso.

Los directivos indican que se toma en cuenta las evaluaciones que se realizan a los docentes por parte de los estudiantes y de los coordinadores de área; pero estos resultados se los deben reflejar en un incentivo al docente, ya sea este económico, en capacitación, o de alguna manera que el docente se sienta reconocido por su labor.

La mayoría de directivos indican que el ambiente de trabajo es muy bueno, son aulas amplias y muy bien equipadas; sin embargo en los niveles iniciales debido a la gran cantidad de estudiantes en las materias generales existe de 40 a 50 estudiantes, lo que no favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla14
Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.).	6	100,00	0	0,00	0	0,00
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	5	83,33	1	16,67	0	0,00
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	6	100,00	0	0,00	0	0,00
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	5	83,33	1	16,67	0	0,00
e	Otros (¿cuáles?).	1	16,67	0	0,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA
Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 100% de los directores indica que en la universidad existen todos los departamentos de dirección, de gestión, de coordinación, técnicos. Un director indica que es importante mencionar que existe el instituto de investigación. Como lo indican todos los directivos, en la UDLA existen todos los departamentos necesarios y recursos para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea de calidad y basado en valores, esto permite cumplir con la visión, que es ser un referente para la educación superior ecuatoriana.

Tabla 15
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	6	100,00	0	0,00	0	0,00
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83,33	1	16,67	0	0,00
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	83,33	1	16,67	0	0,00
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	5	83,33	1	16,67	0	0,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA
Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 100% de los directivos indica que en la universidad el área académica que está dirigida por el vicerrector académico y cada departamento por un coordinador, son quienes dirigen la evaluación global del grupo de estudiantes.

Un 83.33% de los directivos indican que se promueve las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y resolución de conflictos, así como la coordinación de actividades de enseñanza-aprendizaje y está a cargo del área académica. Debido al proceso de evaluación de las universidades en el país a cargo del CEAACES, los parámetros de evaluación en la UDLA están en proceso de revisión por la coordinación académica.

Tabla 16

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83,33	1	16,67
b	Formular propuestas al equipo directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	6	100,00	0	0,00
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83,33	1	16,67
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100,00	0	0,00
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83,33	1	16,67
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	83,33	1	16,67
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	66,67	2	33,33
h	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	6	100,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 100% de los directivos indica que en la universidad cada departamento es el encargado de formular propuestas al equipo directivo en lo referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución,

también de mantener actualizada la metodología y de elaborar la programación didáctica de cada asignatura. El 83.33% indica que cada departamento organiza y desarrolla las enseñanzas de cada materia y es el encargado de promover la investigación educativa y la capacitación de sus miembros. En lo referente a si existe una memoria periódica el 66.67% indica que si lo hacen pero un 33.33% indica que no.

Como lo indican los directivos, cada coordinador junto con los docentes de área revisa los contenidos de las materias cada semestre y programan las actividades para cada semestre de acuerdo al cronograma general de la universidad elaborado por la secretaria académica.

En referencia a investigación, las áreas de mayor gestión son la de Economía, Agroindustrial y Ciencias Biomédicas. Las áreas como Matemáticas, Sistemas, realizan muy poca investigación. Se espera que con la exigencia de la Nueva Ley de Educación Superior, que es que las universidades deben contratar docentes a tiempo completo tanto para dictar clases como para investigación, se fomente más la investigación.

Tabla 17

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en la Institución Educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 100% de los directivos coinciden que la gestión pedagógica en la universidad está de acuerdo al entorno. Gracias a la evaluación y acreditación del CEAACES, en cada carrera se está revisando la malla curricular y los contenidos de cada materia, para que estén de acuerdo al entorno, y tener profesionales que aporten al desarrollo del país.

Tabla 18
Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	6	100,00	0	0,00
b	Plan estratégico	6	100,00	0	0,00
c	Plan operativo anual	5	83,33	1	16,67
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	6	100,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 100% de los directivos indica que en la universidad se está realizando una reingeniería de procesos, y la revisión del plan estratégico, del plan operativo anual y que existen proyectos de capacitación tanto para directivos como para docentes.

Como indican todos los directivos, en la universidad se busca la educación de calidad, es por esto que los instrumentos de gestión están siendo revisados, así como también el plan estratégico que permita definir las fortalezas y debilidades así como también las oportunidades y amenazas para cumplir con la misión de la universidad, que es formar personas con valores comprometidas con las sociedad.

En este proceso de reestructuración es muy importante el tipo de docente que requiere la universidad, algunos de los requisitos son: que maneje bien los recursos tecnológicos, conozca de gestión educativa, de modelos educativos, de evaluación, de ahí la importancia de su capacitación. Además también es importante que los directivos se capaciten constantemente, para mejorar sus cualidades de gestión y liderazgo.

Los docentes capacitados pueden utilizar de mejor manera los recursos que dispone la universidad, como son los tecnológicos y así mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

4.2.2. De los docentes

Tabla 19
Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	36,00	15	60,00	1	4,00
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 educación.	15	60,00	10	40,00	0	0,00
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.	19	76,00	6	24,00	0	0,00
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 de la institución educativa.	20	80,00	4	16,00	1	4,00
5	Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	8,00	18	72,00	5	20,00
6	Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	68,00	7	28,00	1	4,00
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	23	92,00	2	8,00	0	0,00
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0,00	8	32,00	17	68,00
9	Sentirme poco integrado en la institución educativa y entre los compañeros.	1	4,00	6	24,00	18	72,00
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector de la institución educativa.	2	8,00	3	12,00	20	80,00

11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	17	68,00	6	24,00	2	8,00
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector de la institución educativa.	17	68,00	8	32,00	0	0,00
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	19	76,00	6	24,00	0	0,00
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	18	72,00	7	28,00	0	0,00
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	16	64,00	8	32,00	1	4,00
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	16	64,00	9	36,00	0	0,00

Fuente: Encuesta directa a docentes de la UDLA
Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 36% de los docentes consideran que el docente líder es quien siempre cuestiona las órdenes existentes, y un 60% considera que es aquel que a veces cuestiona lo establecido. Es importante que los docentes participen en la elaboración de mallas curriculares, contenido de materias, de esta forma podrán dar su criterio y aportaran para el mejoramiento de la universidad.

El 60% de los docentes consideran que constantemente los líderes en la universidad buscan innovación y nuevas formas de educación, un 40% considera que a veces existe liderazgo para el cuestionamiento de las formas habituales de educación. Actualmente la UDLA se encuentra en un periodo de evaluación y acreditación, lo que implica aplicar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje.

El 76% de los docentes consideran que la gerencia de la universidad si promueve en sus integrantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. En la UDLA la gestión de talento humano es muy alta, lo que hace que la mayoría de docentes perciban un clima laboral positivo.

El 80% de los docentes consideran que en la universidad se promueve la investigación con la participación de todos los integrantes de la misma. Sin embargo la participación de los docentes en proceso de investigación es baja.

El 72% de los docentes indican que encuentran resistencia en los estudiantes cuando intenta emplear métodos nuevos de enseñanza. El 68% de los docentes indican que para utilizar nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje se trabaja en equipo a través de los coordinadores de área. El 68% de los docentes indican que nunca los directivos lo han limitado cuando desean desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 92% de los docentes indican que en el proceso de enseñanza-aprendizaje lo más importante es los valores en la formación del estudiante. Como indican la mayoría de docentes, la UDLA ofrece educación de calidad basada en valores. El 72% de los docentes indican nunca sentirse aislado en la universidad y entre sus compañeros. Este alto porcentaje demuestra que en la UDLA existe un clima laboral positivo.

El 80% de los docentes indican que nunca han estado en desacuerdo con los directivos de la universidad, sin embargo un 12% indica que a veces ha estado en desacuerdo y un 8% indica que está en desacuerdo. El 68% de los docentes indican que admira el liderazgo y gestión de las autoridades de la universidad. El 68% de los docentes indican que se siente comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades de la universidad, sin embargo un 32% indican que a veces se siente comprometido con dichas decisiones. Estos porcentajes demuestran que la universidad está abierta a recibir críticas constructivas, con el fin de mejorar la universidad.

El 76% de los docentes consideran que los directivos a través de los coordinadores siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El área académica está dirigida por el Vicerrector Académico.

El 72% de los docentes consideran que los directivos a través del área administrativa-financiera siempre mantienen liderazgo y gestión en el área financiera. El área financiera está dirigida por el Director Financiero.

El 64% de los docentes indican que permanentemente se realizan actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docente y estudiantes. Generalmente estas actividades son coordinadas por los diferentes departamentos; sin embargo existe una baja participación de docentes y padres de familia.

El 64% de los docentes consideran que los valores siempre predominan en las decisiones de directivos y docentes, un 36% considera que se lo realiza a veces. Es importante que la mayoría de docentes consideren que los valores predominan a nivel directivo, pues así se sentirán parte de una institución honesta, en la que las personas que la conforman también lo son.

4.2.3. De los estudiantes

Tabla 20

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	20,00	13	65,00	3	15,00
2	Las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes.	3	15,00	17	85,00	0	0,00
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo.	3	15,00	16	80,00	1	5,00
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20,00	13	65,00	3	15,00
5	En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	25,00	10	50,00	5	25,00
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	2	10,00	14	70,00	4	20,00

7	El docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35,00	13	65,00	0	0,00
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	25,00	15	75,00	0	0,00
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10,00	16	80,00	2	10,00
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	40,00	12	60,00	0	0,00
11	Es el docente quien decide qué se hace en la clase.	10	50,00	10	50,00		0,00
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y la participación del docente.	9	45,00	10	50,00	1	5,00
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25,00	13	65,00	2	10,00
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	6	30,00	12	60,00	2	10,00

Fuente: Encuesta directa a estudiantes del programa profesional nocturno en Redes y Telecomunicaciones de la UDLA
Elaboración: Ximena Suquillo G.

El 20% de los estudiantes indican que los directivos siempre tienen en cuenta sus opiniones y las de los docentes, pero un 65% indica que a veces sus opiniones son tomadas en cuenta y un 3% indican que los directivos no toman en cuenta sus opiniones ni las de los docentes. Estos porcentajes indican que falta interacción entre estudiantes, docentes y directivos.

El 15% de los estudiantes indican que sus problemas siempre han sido escuchados, sin embargo un 85% de los estudiantes consideran que sus problemas a veces no son escuchados. Este alto porcentaje demuestra poca empatía entre estudiantes – profesores.

El 15% de los estudiantes considera que siempre hay un liderazgo conductual para la realización de sus tareas y un 80% indica que a veces existe este liderazgo conductual. El 20% de los estudiantes indican que rara vez existen nuevas ideas en clase, un 65% indica que a veces existen nuevas ideas y un 3% indica siempre existen nuevas ideas en las clases. El 25% de los

estudiantes indican que siempre los estudiantes realizan el mismo trabajo, de la misma forma y al mismo tiempo. Un 50% indica que a veces el trabajo es el mismo y lo combinan con tareas diferentes y un 25% indica que nunca es el mismo trabajo, es decir existen ideas innovadoras.

Estos resultados se debe a que en la UDLA se están aplicando nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje, como es el método constructivista, en el que es el estudiante es quien investiga y el docente es una guía, los estudiantes todavía no se adaptan a este método.

Un 10% de los estudiantes indica que siempre existen frases iniciales en la clase de motivación, un 70% indica que a veces y un 20% indica que nunca existe motivación al inicio de clase. Este alto porcentaje de desmotivación al estudiante, se debe básicamente a que los docentes tienen formación técnica pero no pedagógica.

El 35% de los estudiantes considera que el docente siempre propone actividades innovadoras, un 65% de los estudiantes considera que a veces las actividades son innovadoras. El 25% de los estudiantes considera que el método de enseñanza en sus clases es innovador, participativo, variable y existe retroalimentación con el docente, un 75% considera que a veces se da este tipo de enseñanza. Estos altos porcentajes de estudiantes que consideran que la clase no es totalmente innovadora, participativa, demuestra la necesidad de aplicar nuevas metodologías de enseñanza y evaluación en las clases.

El 10% de estudiantes indican que los docentes no se interesan en sus problemas, un 80% indica que los docentes a veces se interesan en sus problemas y un 10% indica que el docente si se interesa en sus problemas. El 40% de estudiantes indican que siempre pueden expresar su opinión y un 60% indica que a veces puede expresar su opinión. Una de los valores que debe desarrollar el docente es la sabiduría para poder guiar a sus estudiantes no solo en la parte académica sino en la vida.

El 50% de los estudiantes indican que en clase siempre el docente es quien decide y el otro 50% indican que a veces el docente decide. Los docentes deben desarrollar liderazgo y este debe reflejarse en las decisiones que toma.

El 45% de los estudiantes indican que siempre realizan trabajos en grupo y que las indicaciones son claras; un 50% indica que a veces lo hacen. El docente debe infundir confianza en sus estudiantes, para que le realicen preguntas y aclarar cualquier duda que se presente en los trabajos.

El 25% de los estudiantes siente que los docentes siempre están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas y un 65% indica que a veces están comprometidos y un 10% siente que no. El docente debe reflejar compromiso con la institución, pues esto motiva a los estudiantes a ser parte de la institución.

El 30% de estudiantes ve en los directivos y docentes ejemplo de ética y valores y un 60% siente que a veces existen estos ejemplos y un 10% indica que no hay ejemplo. Lo ideal sería que el 100% de los estudiantes tomen al docente como ejemplo de conducta ética basada en valores; por eso es importante que los docentes además de su formación en un área específica, se formen en pedagogía.

4.2.4. De la entrevista a directivos

Tabla 21

Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100,00	0	0,00
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	66.67	2	33.33
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100,00	0	0,00
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100,00	0	0,00
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	100,00	2	0,00
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100,00	0	0,00
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100,00	0	0,00
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	3	50,00	3	50,00

Fuente: Entrevista directa a directivos de la UDLA

Elaboración: Ximena Suquillo G.

Los directivos tienen clara la diferencia entre comunicación e información, indican que si existe el manual de funciones que está en revisión; indican que cuando existen conflictos con los docentes actúan conjuntamente con el vicerrector, y cuando existen conflictos con personal administrativo actúan conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos.

Para los directivos en general un líder educativo es el que posee conocimientos en su área pero sobre todo calidad humana y actúa con valores de respeto, verdad, justicia, optimismo y humildad; para esto es importante la difusión del código de ética y de los instrumentos de gestión educativa entre los miembros de la institución.

Los directivos indican que existe liderazgo positivo en la universidad tanto en el rector, vicerrector, los directivos, docentes y estudiantes. Este liderazgo es el que le ha permitido a la UDLA brindar educación de calidad.

La autoridad principal es la universidad es el Rector, quien demuestra un liderazgo alto, esto se evidencia en los resultados obtenidos en los dos últimos años en la población de Quito, pues cada semestre el incremento de estudiantes es de aproximadamente un 30%. Sin embargo también existe un porcentaje de deserción de la universidad especialmente en los primeros niveles, aproximadamente 15%, y esto debido básicamente a las materias de matemáticas que deben tomarlas todos los estudiantes durante los dos primeros años. El rector es quien promueve la productividad y la satisfacción de toda la comunidad educativa.

El vicerrector académico demuestra un liderazgo alto pues siempre tiene ideas transformadoras y está pendiente de los resultados y sobretodo siempre lo hace en función de los estudiantes. Especialmente a nivel docente se observa un gran interés por el desarrollo académico de los mismos, gracias a la red Laureate siempre hay capacitaciones continuas; lo que falta es el compromiso de los docentes por realizar estas capacitaciones.

En cuanto a la docencia existe liderazgo a nivel de decanos y coordinadores que son quienes dirigen cada departamento.

Los estudiantes también tienen liderazgo que está representado por el presidente de la Asociación de Estudiantes de la UDLA (ASEUDLA).

Los valores que fomenta la universidad, los directores coinciden que son los del Código de Ética detallado en el punto 4.1.1.2.

En cuando a antivalores se menciona la falta de compromiso con la institución de los docentes contratados por honorarios así como también de los estudiantes que no desean una educación de calidad sino solamente un título. Para conseguir que los docentes y estudiantes se comprometan con la institución, actualmente se está analizando y revisando las mallas curriculares y los contenidos de las materias así como también los requisitos que un docente a tiempo completo con funciones de docencia y de investigación debe cumplir para ingresar en la universidad y son:

- Maestría en un área de conocimiento relevante para la carrera (título de tercer nivel en el caso de carreras de Tecnologías).
- Docente con probada trayectoria y buena evaluación.
- Interés particular por desarrollo de herramientas y métodos pedagógicos y de aprendizaje.
- Aptitud para asimilar tecnologías de información e integrarlas en el desarrollo curricular y metodologías de aprendizaje.
- Tener cursos de capacitación docente.

Además, se está analizando la evaluación cuantitativa para aprobar una materia, actualmente es 6/10, esto ha permitido un bajo rendimiento escolar.

4.2.5. Matriz de problemáticas

La matriz de problemas contiene los problemas observados en la gestión, liderazgo y valores en la UDLA y las causas y efectos.

Matriz 2

Matriz de problemas

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Limitado acceso a manuales organizativos.	Falta terminar la actualización de manuales.	Información de funciones de directivos no disponible.
	Falta difusión.	Falta democratizar el conocimiento de estos instrumentos de gestión educativa.
	Información reservada.	Poca confianza en la comunidad educativa.
Problema 2 Baja gestión y liderazgo docente.	Falta de compromiso institucional.	Bajo rendimiento estudiantil.
	Poca difusión de becas y oportunidades de capacitación.	Falta de conocimiento en el área pedagógica.
	Deficiente proceso de selección de ingreso tanto de docentes como de estudiantes.	Poca motivación en el proceso enseñanza-aprendizaje.
Problema 3 Poca exigencia de excelencia educativa por parte de los estudiantes.	Deficiente proceso de selección de ingreso de estudiantes.	Bajo rendimiento.
	Incumplimiento de la misión de la institución.	Baja inserción laboral.
	Poco liderazgo estudiantil.	Poca representación estudiantil.
Problema 4 Baja práctica de valores en los estudiantes.	Desconocimiento del Código de Ética y Reglamento Interno.	Baja disciplina.
	Poca participación de la familia en las actividades institucionales.	Deficiente práctica de valores.
	Bajo rendimiento estudiantil.	Poca efectividad en la aplicación de nuevos modelos significativos de enseñanza-aprendizaje.

5. DISCUSIÓN

El propósito principal de esta investigación fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permiten elevar la calidad de la educación en la Universidad de las Américas.

Para lograr el objetivo de la investigación se realizó encuestas a directivos, a docentes y a estudiantes, así como también entrevistas a directivos. También se revisó documentos de la universidad.

La limitación de esta investigación fue la falta de acceso directo a manuales, dado que por la reestructuración de la universidad, estos manuales se encuentran en proceso de revisión y actualización.

Los resultados obtenidos demuestran que existe una alta gestión organizativa, administrativa, comunitaria y pedagógica. El liderazgo directivo es excelente es un liderazgo comprometido, a diferencia del liderazgo docente, que es un liderazgo por conveniencia de currículo y económica.

También los resultados demuestran que el éxito educativo que tiene actualmente la universidad se debe a la gestión y liderazgo de los directores, y a los valores que se practican en la universidad, lo que proyecta un clima escolar y convivencia positivos.

Con referencia a los datos de las personas encuestadas y entrevistadas se obtuvo que la mayoría de los directivos encuestados son hombres, la edad es menor a 45 años, esto indica que quienes dirigen la universidad es gente joven; los directivos tienen experiencia docente, aunque actualmente ya no la ejercen por sus cargos directivos, a diferencia de coordinadores que indican que una de sus funciones es dictar clase.

De los docentes encuestados, 9 son mujeres y 16 son hombres, se puede hablar de una equidad de género, la mayoría son mayores a 31 años. Existen docentes con mucha experiencia así como también docentes que están iniciando en la docencia.

La mayoría de estudiantes encuestados son hombres, con edad menor de 30 años. Existe una estudiante que se encuentra en el rango de 46-50 años, nos demuestra que la edad no es un limitante, que los procesos de enseñanza-aprendizaje se dan durante toda la vida.

De las encuestas realizadas a los directivos, con respecto a los parámetros de gestión, liderazgo y valores, la mayoría de los directivos indican que la forma de organización de los equipos de trabajo es mediante los coordinadores de área, y existen grupos de trabajo formados por el rector y el vicerrector. Los coordinadores de área junto con los docentes son quienes gestionan el desarrollo de su departamento tanto en el área del conocimiento, de la calidad y del talento humano, de ahí la importancia de que exista liderazgo en los coordinadores y docentes.

Los directivos consideran que en la universidad existe comunicación en todos los niveles y que gracias a la tecnología que dispone la universidad la información está al alcance de todos, y es importante difundir el buen uso de la información a todo nivel.

La mayoría de directivos consideran que el tamaño de la universidad se mide en función del número de miembros de la universidad, y que en estos dos últimos años el número ha crecido especialmente en estudiantes lo que ha implicado una demanda de directores, docentes y administrativos. Sin embargo, la universidad ha mantenido el liderazgo gracias a las decisiones que han tomado sus directivos en base a la realidad de la comunidad universitaria, es decir existe un liderazgo situacional.

Los directivos indican que existe un manual de normas, reglas y procedimientos que indican las tareas de cada miembro de la universidad, sin embargo este manual no está completo, esto debido al rápido crecimiento que la universidad lo que ha implicado la reestructuración en el área de recursos humanos, y esperan que se acelere el proceso de revisión de los mismos.

Los directivos son quienes toman las decisiones, depende de la complejidad de la decisión se recurre al Rector, es decir existe liderazgo tanto en el rectorado como en las diferentes direcciones. En el caso de resolver conflictos delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores que están relacionados directamente en el conflicto, esto con la finalidad de que la solución sea pertinente y oportuna en el tiempo.

Los directivos indican que en la universidad se promueve la excelencia académica, el trabajo en equipo, los valores institucionales y personales; en cuanto al desarrollo profesional de los docentes se ofrece continuamente cursos de capacitación en línea. La UDLA, como universidad perteneciente a la RED LAUREATE, está suscrita al Desarrollo Docente Laureate. Esta es una propuesta de formación en línea que promueve el desarrollo profesional de docentes. A través de una página de internet se ofrecen una serie de recursos como: material didáctico, tutoriales, cursos, programas de certificación, etc., con el fin de promover la excelencia en el proceso enseñanza - aprendizaje de los docentes de las universidades que integran la Red Laureate, proporcionar oportunidades de mejoras profesionales, ofrecer innovadoras técnicas de enseñanza y aplicación de la tecnología educativa, incentivar la colaboración entre docentes de la red.

Los directivos consideran que para dirigir la institución se requiere liderazgo adquirido con la experiencia y capacitación continua que combina la práctica, la teoría y la reflexión, también consideran que el liderazgo puede ser innato y es importante realizar estudios de gerencia para actualizarse. Una ventaja de los

directivos es que tienen experiencia docente previa, lo que les ayuda a dirigir la UDLA pues se trata de una institución educativa.

Los directivos indican que para mejorar el desempeño y progreso de la universidad es importante la información de los resultados de desempeño de estudiantes y docentes que se los obtiene en las evaluaciones semestrales que se realiza a medio semestre; los resultados de las evaluaciones son enviadas a los docentes lo que permite mejorar en caso de requerirlo y es muy motivador tener evaluaciones altas.

Para un buen desempeño y progreso de la universidad debe existir buen ambiente de trabajo y para mejorar desempeño y progreso de la universidad siempre se debe estar mejorando los mecanismos de control. Una debilidad es el número de estudiantes por aula en niveles iniciales, por ejemplo en matemáticas, son cursos de 40-50 estudiantes, lo que no permite un excelente rendimiento tanto del docente como del estudiante, lo que no permite una buen interrelación docente – estudiante.

Los directores mencionan que si conocen el organigrama de la universidad, donde existen todos los departamentos de dirección, de gestión, de coordinación, técnicos, esto se observa en el organigrama de la institución que está en la figura 1 del presente trabajo. (p.38).

El área académica está dirigida por el vicerrector académico y cada departamento por un coordinador, encargados de la evaluación de los estudiantes junto con la secretaría académica. El área académica promueve las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y resolución de conflictos, así como la coordinación de actividades de enseñanza-aprendizaje.

Los directivos indican que en la universidad cada departamento es el encargado de formular propuestas al equipo directivo en lo referente a la

elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, también de mantener actualizada la metodología y de elaborar la programación didáctica de cada asignatura. Como debilidad se puede mencionar que la memoria periódica la realizan solo en ciertos departamentos.

De las entrevistas realizadas a docentes, con respecto a los parámetros de gestión liderazgo y valores, la mayoría cree que el docente líder a veces cuestiona lo establecido, buscan innovación y nuevas formas de educación, cuestionan las formas habituales de educación. El liderazgo que se observa en los docentes de la UDLA es un liderazgo comprometido en el docente a tiempo completo y un liderazgo por conveniencia en el docente por honorarios. La gestión pedagógica es alta a nivel coordinadores pero a nivel docente prácticamente no existe. La práctica de valores en los docentes es muy alta, por ejemplo cuando un docente no puede asistir a una clase, debe comunicar a Secretaría Académica, quien informa al Coordinador de Área y a los estudiantes, y estas clases deben ser recuperadas oportunamente.

Los docentes indican que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades de la universidad, tanto en el área académica como en la administrativa financiera, sin embargo, algunos docentes indican que están en desacuerdo pero que por necesidad económica continúan en la universidad, esto porque en la universidad existen docentes a tiempo completo, parcial y por horas, generalmente quienes no se sienten comprometidos son los docentes por horas, quienes llegan a la universidad, permanecen en sus horas de clase y salen de la universidad, no se sienten parte de la institución.

Los docentes consideran que la gerencia de la universidad si promueve en sus integrantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; y que se promueve la investigación con la participación de todos los integrantes de la misma. Cabe mencionar que la Ley Orgánica de Educación Superior menciona en su artículo 160, que un fin de las universidades es la formación profesional, técnica y científica de sus

estudiantes, profesores e investigadores, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria.

Para utilizar nuevas metodología de enseñanza-aprendizaje se trabaja en equipo a través de los coordinadores de área, metodologías basadas en valores en la formación del estudiante. Los docentes indican que nunca los directivos los han limitado cuando desean desarrollar estos métodos; sin embargo los docentes indican que encuentran resistencia en los estudiantes cuando intentan emplear estos métodos nuevos de enseñanza, por ejemplo con el método constructivista que demanda mayor participación de los estudiantes, algo a lo que todavía no están acostumbrados, pues la mayoría de los estudiantes han estado inmersos en la metodología tradicional, es decir el docente es un emisor y el estudiante un simple receptor. Gracias a las reformas educativas que se están dando en el país, se espera que nuevos modelos de enseñanza sean aplicados desde los niveles iniciales y así los estudiantes lleguen a la universidad con altos niveles de aprendizaje.

Los docentes indican que permanentemente se realizan actividades de integración en el ámbito deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes, indican que en estas actividades no participan padres de familia, baja participación de los docentes y muy rara vez las autoridades.

De las encuestas realizadas a los estudiantes con respecto a los parámetros de gestión, liderazgo y valores, los estudiantes indican que los directivos y docentes son ejemplo de ética, valores y compromiso con la gestión y liderazgo del rector, es decir perciben que existe liderazgo comprometido a nivel directivo y docente, sin embargo indican que los directivos no toman en cuenta sus opiniones y las de los docentes, y que no existe comunicación entre estudiantes y directivos; por eso es importante el liderazgo docente, pues es el vínculo de unión entre estudiantes y directivos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. La capacidad de gestión y liderazgo de los directivos en la Universidad de las Américas es alta, especialmente en el ámbito administrativo – financiero.
2. La gestión organizacional en la Universidad de las Américas existe, sin embargo el manual de organización se encuentra en revisión.
3. La gestión administrativa en la Universidad de las Américas es alta, sin embargo el manejo de información todavía es reservada.
4. La gestión pedagógica en la Universidad de las Américas se la realiza a nivel de cada departamento, dirigida por el coordinador, sin embargo no existe una participación mayoritaria de los docentes.
5. La gestión con la comunidad es excelente, gracias a la comisión de vinculación con la colectividad, que tiene como función principal trabajar con diferentes sectores de la sociedad, para así aportar al desarrollo social.
6. Los directivos demuestran un liderazgo comprometido con la misión y visión de la universidad que permite cumplir con los objetivos institucionales, los directivos tienen experiencia docente previa, lo que les permite realizar de mejor manera su liderazgo, dado que laboran en una institución educativa.
7. En el área docente existe un liderazgo comprometido en los docentes a tiempo completo, sin embargo en los docentes por honorarios no existe liderazgo o este es por conveniencia es decir solo le interesa cumplir sus horas de clases y recibir su remuneración. La universidad se encuentra en el proceso de contratación de docentes a tiempo completo para que dicten clase y realicen investigación.

8. En el área docente se evidencia la falta de preparación en el área pedagógica y el poco interés de los docentes por prepararse en esta área y así poder aplicar de mejor manera los nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje, mediante el uso de la tecnología de punta que dispone la universidad, y que puede ser usada en cada aula, ya que están equipadas con computador, proyector, pantalla y pizarra de tiza líquida.
9. La toma de decisiones en actos de indisciplina en el aula es baja, ya sea porque el estudiante y el docente desconocen el código de ética o porque no hay interés en aplicarlo.

6.2. Recomendaciones

1. Difundir en las aulas el código de ética, la misión y visión de la universidad, mediante la entrega impresa de los mismos, lo que permitirá lograr una mejor convivencia universitaria y proyectar al exterior un clima escolar positivo.
2. Difundir en la página web de la universidad, los manuales de organización, el plan estratégico, el plan operativo anual y el proyecto educativo institucional, cuando estén finalizados.
3. Difundir en la página web de la universidad, los proyectos de investigación que están en proceso así como los nuevos proyectos, con la finalidad de que la comunidad educativa esté informada y de ser el caso pueda participar en los mismos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Programa de capacitación en el área pedagógica de enseñanza-aprendizaje en educación superior y capacitación para el conocimiento y empleo de los instrumentos de gestión educativa para el desarrollo de estrategias de gestión, liderazgo y valores, dirigido a docentes de la Universidad de las Américas, a partir del semestre septiembre 2012 – febrero 2013.

7.2 Justificación

La investigación realizada en la Universidad de las Américas, señala que todos los directivos han sido docentes antes de iniciar sus cargos directivos. Los coordinadores señalan que como parte de sus funciones tienen una mínima carga horaria. Los docentes en su gran mayoría tiene varios años de experiencia como docentes en su área de formación profesional, sin embargo los directivos, coordinadores y la mayoría de docentes no tienen formación pedagógica, lo que no permite un buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje con metodología actualizada y significativa, tomando en cuenta que para garantizar la excelencia académica, se debe garantizar una excelente docencia que garantice la formación de los estudiantes.

La nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en los artículos 147 al 158, se refiere al personal académico que integrará una universidad e indica que en las universidades el personal académico debe estar conformado por docentes e investigadores, que ejerzan la cátedra y la investigación y si su horario lo permite actividades de dirección, e indica que por los derechos de investigación los docentes e investigadores tendrán derecho a participar de los beneficios económicos de la misma.

La LOES también indica los requisitos mínimos que debe cumplir un profesor titular, es decir a tiempo completo, y son: que tenga un posgrado en el área afín en que ejercerá la cátedra, haber publicado obras o artículos indexados en el área afín en que ejercerá la cátedra, en los últimos cinco años, tener cuatro años de experiencia docente. Además los docentes deberán ser evaluados periódicamente, tomando muy en cuenta la evaluación que realizan los estudiantes a sus docentes, y que debe existir estímulos académicos y económicos de acuerdo a la evaluación recibida. Además indica que debe existir capacitación y perfeccionamiento continuo.

Este diagnóstico, que es la falta de formación pedagógica y falta de conocimiento de los instrumentos de gestión educativa: manual de funciones, código de ética, plan estratégico, plan operativo, el proyecto institucional, la misión y visión, y los reglamentos internos; hace que los docentes realicen poca gestión y tengan bajo liderazgo sobre los estudiantes lo que trae como consecuencias o efectos la falta de compromiso institucional con el docente y del docente con la institución, bajo rendimiento estudiantil, por lo tanto bajo aprendizaje, el estudiante solo le interesa pasar y obtener un título; poco interés del docente por la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza significativa ya sea por falta de motivación o por desconocimiento, lo que perjudica al estudiante.

Por lo expuesto, para solucionar el problema, se presentan dos alternativas una que es aprobar la capacitación que existe actualmente en línea a través del programa de la Red Laureate de capacitación docente al que pertenece la UDLA y la otra es que la capacitación sea presencial tanto de pedagogía como de instrumentos de gestión. La mejor alternativa es realizar en línea lo de pedagogía y presencial lo de los instrumentos de gestión, lo que ahorrará costos, tiempo y se aprovechará las herramientas tecnológicas de punta que dispone la universidad.

Se espera que durante el desarrollo del programa de capacitación continua se pueda lograr un cambio de actitud de los docentes, liderazgo en la práctica de los valores individuales e institucionales establecidos en el Código de Ética y en la Guía del Docente que son: **rigor académico** que es la combinación de excelencia con exigencia. Es la búsqueda constante del conocimiento de punta, impartido y generado con las mejores prácticas conocidas, junto a elevados estándares de promoción académica para estudiantes, docentes e investigadores; **conducta ética** que es la práctica permanente y la difusión de valores fundamentales, como la honestidad, la integridad y el rigor académico; la **innovación** que es la práctica y difusión de una actitud caracterizada por la búsqueda constante del conocimiento y por un espíritu de permanente observación, curiosidad, indagación y crítica de la realidad.

Se espera que los docentes con los conocimientos adquiridos en el área de pedagógica, didáctica, evaluación, gestión, liderazgo, adquieran liderazgo y que tomen a los valores como ejes transversales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que planifiquen y organicen su asignatura, que exista retroalimentación entre el docente-estudiante así como también entre docentes, que se aplique modelos de enseñanza modernos con la ayuda de las tecnologías de la información, que conozca y forme parte del proyecto educativo de la universidad. Esto será un avance para la universidad pues de esta forma los docentes se sentirán parte de la institución, realizarán publicaciones, investigaciones, y adquirirán el liderazgo requerido.

7.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Concientizar a los docentes de la importancia de realizar el programa de capacitación en el área pedagógica de enseñanza-aprendizaje en educación superior, así como de la importancia de la capacitación para el conocimiento y empleo de los instrumentos de gestión educativa para el desarrollo de estrategias de gestión, liderazgo y valores.

Objetivos Específicos

- Conocer y manejar las herramientas tecnológicas que dispone la universidad y así poder aplicar nuevas técnicas de enseñanza con el uso de las tecnologías de la información.
- Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante estrategias encaminadas hacia el aprendizaje significativo.
- Difundir y poner en práctica los instrumentos de gestión educativa de la universidad.
- Mejorar el liderazgo del docente en la comunidad universitaria

7.4 Actividades

1. Plan de capacitación en línea en la Red Laureate de Desarrollo Docente: CERTIFICADO LAUREATE EN ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN SUPERIOR.

Este certificado se obtiene luego de aprobar cinco cursos: 1) introducción docente Laureate en el siglo 21, 2) la enseñanza centrada en el estudiante, 3) herramientas de enseñanza, 4) herramientas de evaluación, 5) herramientas tecnológicas. La duración total de los cursos es de 85 horas. La coordinación y apoyo en estos cursos virtuales estará a cargo de los coordinadores de cada área liderados por el director de coordinación docente y el director de tecnologías.

2. Plan de capacitación presencial: INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LA UDLA.

Se propone realizar cuatro cursos de 10 horas que abarquen todos los instrumentos de gestión educativa de la universidad: 1) misión, visión y valores; 2) código de ética, guía del estudiante, guía del docente, reglamento interno; 3) organigrama y manual de organización; 4) plan estratégico, plan operativo anual, proyecto educativo institucional. La duración total de estos cursos será de 40 horas. La coordinación y apoyo en estos cursos presenciales estará a cargo de los coordinadores de cada área liderados por el Director de coordinación docente así como también por el Jefe de Recursos Humanos y el director financiero administrativo. Todo estará liderado por el Vicerrector Académico.

La universidad cuenta con excelentes laboratorios que tienen tecnología de punta con capacidad para 30 personas, así como de aulas para 40 personas dotadas con proyector, pantalla, pizarra de tiza líquida.

Los resultados que se esperan obtener son:

- Docentes gestores, toman decisiones con referencia al contenido de su materia.
- Docentes mejoran en las interrelaciones con los estudiantes y con los demás docentes, se crea espacios de comunicación para mejorar las relaciones sociales y profesionales.
- Institución democratizada que permite al docente exponer sus ideas y gestiona resoluciones tomadas.
- Docentes se capacitan y obtienen herramientas para mejorar su labor educativa.
- Docentes investigan y publican.
- Institución permite el acceso y conocimiento de los instrumentos de gestión. La institución cumple con su misión.
- Estudiantes aprenden en un ambiente agradable, confían en sus maestros, lo consideran un líder.
- Docentes se sienten bien consigo mismo, se sienten parte de la institución, del grupo, del contexto, se sienten acompañados, están felices y se le nota en su forma de actuar.
- Docentes aprenden cada día en su labor diaria. Adquieren conocimientos.
- Docentes satisfechos, sus estudiantes sienten que aprenden y lo que aprenden pueden poner en práctica. Los docentes son un ejemplo a seguir, adquieren liderazgo.

Se tiene previsto realizar la capacitación durante el periodo septiembre 2012 – febrero 2013, tomarán 4 meses equivalente a 16 semanas laborables.

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta, de ser aceptada, se aplicará en la población docente de la Universidad de las Américas, siendo esta capacitación virtual y la presencial un requisito para continuar como docente de la universidad.

7.6 Población objetivo

El programa de capacitación en línea será impartido a todos los docentes, pues al ser en línea pueden realizarlo en el horario que cada docente disponga, el programa presencial será impartido por instructores especializados en los instrumentos de gestión educativa.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Humanos

La propuesta es sostenible por la necesidad y oportunidad que tienen los docentes de recibir una formación que les permitirá ser competentes o mejorar sus competencias en el trabajo individual en el aula, con rasgos de liderazgo con conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas, convertidas en competencias. Por otro lado, la oportunidad de conocer los instrumentos de educación que dispone la Universidad les permitirá sentirse parte de la institución.

Se espera que al ponerse en conocimiento esta propuesta a los directivos de la Universidad de las Américas, sea considerada como un proyecto importante y factible en la Universidad.

Tecnológicos

La Universidad cuenta con cursos en línea en la Red Laureate, con acreditación internacional. Algunos docentes los han aprobado; sin embargo el porcentaje no supera el 20% por eso se propone que sea obligatorio; se los puede realizar en la Universidad que dispone de laboratorios con conexión de internet disponibles o en su casa, siendo esta la ventaja de la educación virtual que es asincrónica en tiempo y lugar.

Materiales

En todas las aulas y laboratorios existen proyectores, pantalla, pizarra de tiza líquida, no habría inconveniente en usar cualquiera de esos ambientes, solo se debe coordinar con la Dirección Académica y la asignación a través del departamento de Secretaría Académica.

Físicos

La Universidad cuenta con el campus Norte y el campus Colón, los dos están equipados con laboratorios, aulas y salas especiales.

Económicos

La Universidad, considerando que el docente es un factor primordial para alcanzar la excelencia educativa, fomenta la capacitación y se espera que existan los fondos necesarios para ejecutar esta propuesta, considerando que la capacitación en la Red Laureate no tiene costo, lo que si tiene un costo es la capacitación presencial. De acuerdo al presupuesto referencial de la propuesta, que se encuentra en la tabla 22, se requeriría de \$25000 para la capacitación presencial de 400 docentes, lo que implicaría, en caso de que no existir los fondos en la universidad, el curso tendría un valor de \$62.5 por cada docente.

Organizacionales

La aprobación de la propuesta estará a cargo del Director de Planificación y luego, la aprobación del presupuesto estaría a cargo del Director Financiero.

7.8 Presupuesto del programa de capacitación

Tabla 22

Presupuesto para la propuesta

ÍTEM No.	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Plan de capacitación en línea en la Red Laureate de Desarrollo Docente: CERTIFICADO LAUREATE EN ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN SUPERIOR.	U	400	\$ 0,00	\$ 0,00
2	Plan de capacitación presencial: INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LA UDLA.				
2,1	Material impreso.	U	400	\$ 10,00	\$ 4.000,00
2,2	Papelería: lápiz y borrador.	U	400	\$ 1,00	\$ 400,00
2,3	Honorarios docentes: capacitación presencial es de 40 horas en 4 semanas, se trabajara en grupos de 20 estudiantes, por lo tanto existirán 20 paralelos, y se requerirá de 20 instructores, da un total de 800 horas.	HORA	800	\$ 22,00	\$ 17.600,00
2,4	Refrigerios para 20 instructores en 20 días de capacitación presencial, da un total de 400 refrigerios	U	400	\$ 4,00	\$ 1.600,00
3	COSTOS INDIRECTOS: administrativos.	GLOBAL	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
COSTO TOTAL					\$ 25.000,00

Elaboración: Ximena Suquillo G.

7.9 Cronograma

Si la propuesta es aprobada se propone el siguiente cronograma.

Tabla 23
Cronograma para la propuesta

CRONOGRAMA	RESPONSABLE	MES	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
		SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Coordinación del plan de capacitación en línea en la Red Laureate de Desarrollo Docente: CERTIFICADO LAUREATE EN ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EDUCACIÓN SUPERIOR.	<ul style="list-style-type: none"> DIRECTOR DE COORDINACIÓN DOCENTE DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS 	1	■															
1.1 INTRODUCCIÓN: DOCENTE LAUREATE EN EL SIGLO 21. Duración 5horas, 1 hora diaria.	<ul style="list-style-type: none"> COORDINADOR DEPARTAMENTAL 	2		■	■													
1.2 LA ENSEÑANZA CENTRADA EN EL ESTUDIANTE. Duración 20 horas, 2 horas diarias.	<ul style="list-style-type: none"> COORDINADOR DEPARTAMENTAL 	2				■	■											
1.3 HERRAMIENTAS DE ENSEÑANZA. Duración 20 horas, 2 horas diarias.	<ul style="list-style-type: none"> COORDINADOR DEPARTAMENTAL 	2						■	■									
1.4 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN. Duración 20 horas, 2 horas diarias.	<ul style="list-style-type: none"> COORDINADOR DEPARTAMENTAL 	2							■	■								
1.5 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS. Duración 20 horas, 2 horas diarias.	<ul style="list-style-type: none"> COORDINADOR DEPARTAMENTAL 	2									■	■						
2. Coordinación del plan de capacitación presencial: INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA DE LA UDLA.	<ul style="list-style-type: none"> DIRECTOR DE COORDINACIÓN DOCENTE DIRECTOR DE TECNOLOGÍAS 	1											■					
2.1 Misión, visión y valores. Duración 10 horas, 2 horas diarias.	<ul style="list-style-type: none"> JEFE DE RECURSOS HUMANOS 	1												■				
2.2 Código de Ética, Guía del Estudiante, Guía del Docente, Reglamento interno. Duración 10 horas, 2 horas diarias.	<ul style="list-style-type: none"> JEFE DE RECURSOS HUMANOS 	1													■			
2.3 Organigrama y manual de organización. Duración 10 horas, 2 horas diarias.	<ul style="list-style-type: none"> JEFE DE RECURSOS HUMANOS 	1														■		
2.4 Plan estratégico, plan operativo anual, proyecto educativo institucional. Duración 10 horas, 2 horas diarias.	<ul style="list-style-type: none"> DIRECTOR DE COORDINACIÓN DOCENTE 	1																■
DURACIÓN TOTAL		16 semanas																

Elaboración: Ximena Suquillo G.

8. BIBLIOGRAFÍA

Almeida Ruiz, A. (2010).). Guía Didáctica, Gestión del Talento Humano. Loja: UTPL.

Álvarez Gálvez, L. E. (2011). Instructivo para Elaboración de Tesis, Proyecto de Grado I. Loja: UTPL.

Buele Maldonado, M. (2011). Instructivo para Elaboración de Tesis, Proyecto de Investigación II. Loja: UTPL.

Buele Maldonado, M. (2011). Diapositivas, Proyecto de Investigación I. Loja: UTPL.

Cifuentes, Mario. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL PEI (2003). [En línea]. Recuperado de:

<http://www.uasb.edu.ec/reforma/subpaginas/proyecto%20educativo%20institucional.htm>

Correa Jaramillo, C. E. (2010). Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación. Loja: UTPL.

Chavarría Olarte, Marcela. (2007). Educación en un mundo Globalizado. México: Trillas.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Vigésima segunda edición. (2001). [En línea]. Recuperado de:

<http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?LEMA=cultura>

ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA. (2011). [En línea]. Recuperado de: <http://estandares.educacion.gob.ec/internas/docs/doc1.pdf>

Fuente Anuncibay, Raquel de la, Diego Vallejo, Raúl de. (2008). Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones. Madrid: Pirámide.

García, Alberto, GESTIÓN EDUCATIVA, (2001) [En línea]. Recuperado de:
<http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>

González González, María, Nieto Cano, José, Portela Pruaño, Antonio. (2003).
Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos.
Madrid. Pearson Educación.

GUÍA DEL ESTUDIANTE SEGUNDO SEMESTRE 2011 (Marzo – Julio 2011)
CÓDIGO DE ÉTICA. (2011). [En línea]. Recuperado de:
http://www.udla.edu.ec/media/36376/guiaestudiante2011_2.pdf

GUÍA DEL DOCENTE SEGUNDO SEMESTRE 2011 (Marzo – Julio 2011)
CÓDIGO DE ÉTICA. (2011). [En línea]. Recuperado de:
<http://www.udla.edu.ec/media/36379/guiadocentes2011.pdf>

Guillén Parra, Manuel. (2006). Ética en las organizaciones, Construyendo
confianza. Madrid: Pearson Educación S.A.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (2010). [En línea].
Recuperado de: <http://www.ucuenca.edu.ec/estatuto/images/stories/file/ley-organica-educacion-superior.pdf>

McMillan, J. y Schumacher, S. (2010). Investigación Educativa. Madrid:
Pearson Addison Wesley.

MISIÓN-VISIÓN-VALORES. (2011). [En línea]. Recuperado de:
<http://www.udla.edu.ec/informacion-general/acerca-de-nosotros/mision-vision-valores.aspx>

Munch, Lourdes, y otros. (2010). Administración y planeación de instituciones
educativas. México: Trillas.

Ortega Ruiz, Pedro, Mínguez Vallejos, Ramón. (2001). Los valores en la
educación. Barcelona: Ariel.

Pinto Mosquera, A. A. (2011). Estudio y elaboración de un manual de procedimientos de seguridad y salud ocupacional para los laboratorios de la sede norte de la Universidad de las Américas. (Tesis). Universidad de las Américas, Quito.

Posner, G. J. (2005). Análisis del Currículo. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Quezada, Melisa, Estrada Ruelas, Katia, Altamirano, Topacio, PANORAMA DE LA GESTIÓN ORGANIZACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA, (2008) [En línea]. Recuperado de: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/>

REGLAMENTOS UDLA. (2011). [En línea]. Recuperado de: <http://www.udla.edu.ec/informacion-para/estudiantes/servicios-cademicos/reglamentos.aspx>

REGLAMENTOS UDLA. (2011). [En línea]. Recuperado de: <http://www.udla.edu.ec/informacion-para/estudiantes/servicios-academicos/reglamentos.aspx>

Terán Chiriboga, Walter E. TIPOS DE LIDERAZGO (2010). [En línea]. Recuperado de: <http://tallerdelideres.com/tipos-de-liderazgo-qu-es-liderazgo/>

Valenzuela González, J.R. (2011). Evaluación de Instituciones Educativas. México: Trillas.

VIDEO INSTITUCIONAL DE LA UDLA – Ecuador. (2011). [En línea]. Recuperado de: http://www.youtube.com/watch?v=GQKS_QdqzOU

Vogel, Mario. BALANCED SCORECARD Y BUSINESS INTELLIGENCE (2011). [En línea]. Recuperado de: <http://www.udla.edu.ec/que-pasa-en-la-u/noticias/balanced-scorecard-y-business-intelligence.aspx>

9. APÉNDICES

APÉNDICE 1:

Encuesta a directivos de la UDLA
Encuesta a docentes de la UDLA
Encuesta a estudiantes de la UDLA

APÉNDICE 2:

Entrevista a directivos de la UDLA

APÉNDICE 3:

Fotos de las instalaciones de la Universidad de las Américas

APÉNDICE 1

ENCUESTA A DIRECTIVOS (Gestores Educativos)

Sr(a) Gestor Educativo:

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

Respetuosamente solicitamos a Usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para la investigación.

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

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. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS UDLA

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: PICHINCHA

Cantón: QUITO

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ()femenino ()

Edad: 25 -30 años	()	31-35 años	()	36-40 años	()
41-45 años	()	46-50 años	()	51-55 años	()
56-60 años	()	61 y más	()		

Años de experiencia en el ámbito educativo _____

3. CUESTIONARIO

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

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

2. 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)

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

SI () NO ()

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

- a. El Director ()
 b. El Rector ()
 c. El Consejo Directivo ()
 d. Vicerrector Académico ()
 e. Otro ()

5. 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 ()

6. La administración y liderazgo de la institución educativa promueve:

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

7. 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 la reflexión.			

8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, 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.			

9. 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 de Estudios, 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?)			

10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de docentes 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 estudiantes.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.			

Las preguntas 11, 12 y 13 deben ser respondidas con términos sí o no

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

12. La gestión pedagógica en la Institución Educativa, 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 ()

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cordialmente,

Ximena Suquillo

ENCUESTA A DOCENTES

Sr(a). Docente:

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. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS UDLA

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: PICHINCHA

Cantón: QUITO

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ()femenino ()

Edad: 25 -30 años	()	31-35 años	()	36-40 años	()
41-45 años	()	46-50 años	()	51-55 años	()
56-60 años	()	61 y más	()		

Años de experiencia en el ámbito educativo _____

3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la educación.			
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 de la institución educativa.			
5. Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal 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 institución educativa y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector de la institución educativa.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector de la institución educativa.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cordialmente,

Ximena Suquillo

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA en el que actualmente se encuentra.

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

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

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. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS UDLA

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: PICHINCHA

Cantón: QUITO

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino () **Especialidad** _____

Edad: 15 -20 anos () 21-25 años () 26-30 años ()
 31-40 años () 41-45 años () 46-50 años ()
 51 y más ()

3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más de lo 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 educativo.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los estudiantes 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 docente 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 docente quien decide qué se hace en la clase.			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y la participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cordialmente,

Ximena Suquillo

APÉNDICE 2

ENTREVISTA A DIRECTIVOS (Gestores Educativos)

Sr(a) Gestor Educativo:

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

Respetuosamente solicitamos a Usted contestar la siguiente entrevista. Sus respuestas serán de gran validez para la investigación.

4. INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo: UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS UDLA

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: PICHINCHA

Cantón: QUITO

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico (X)

e. Particular religioso ()

5. INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

Sexo: masculino () femenino ()

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

41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()

56-60 años () 61 y más ()

Años de experiencia en el ámbito educativo _____

6. CUESTIONARIO

14. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
15. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
16. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
17. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
18. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
19. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
20. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
21. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cordialmente,

Ximena Suquillo

APÉNDICE 3

INSTALACIONES UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



Imagen tomada de la pagina web de la Universidad de las Américas:
www.udla.edu.ec: SEDE COLON FRENTA



Imagenes tomadas de la pagina web de la Universidad de las Américas:
www.udla.edu.ec: SEDE COLON INTERIOR



Imagen tomada de la pagina web de la Universidad de las Américas: www.udla.edu.ec: SEDE NORTE FRENTE

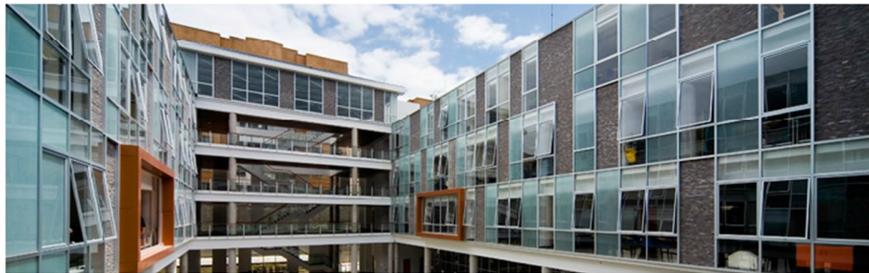


Imagen tomada de la pagina web de la Universidad de las Américas: www.udla.edu.ec: SEDE NORTE INTERIOR



Foto de archivo Ximena Suquillo: SEDE NORTE INTERIOR



Foto de archivo Ximena Suquillo: SEDE NORTE PARTE POSTERIOR



Fotos de archivo Ximena Suquillo: SALA DE PROFESORES



Foto de archivo Ximena Suquillo: LIBRERÍA



Fotos de archivo Ximena Suquillo: BIBLIOTECA



Fotos de archivo Ximena Suquillo: BIBLIOTECA



Foto de archivo Ximena Suquillo:
CANCHAS DEPORTIVAS





Foto de archivo Ximena Suquillo:
PARQUEADERO

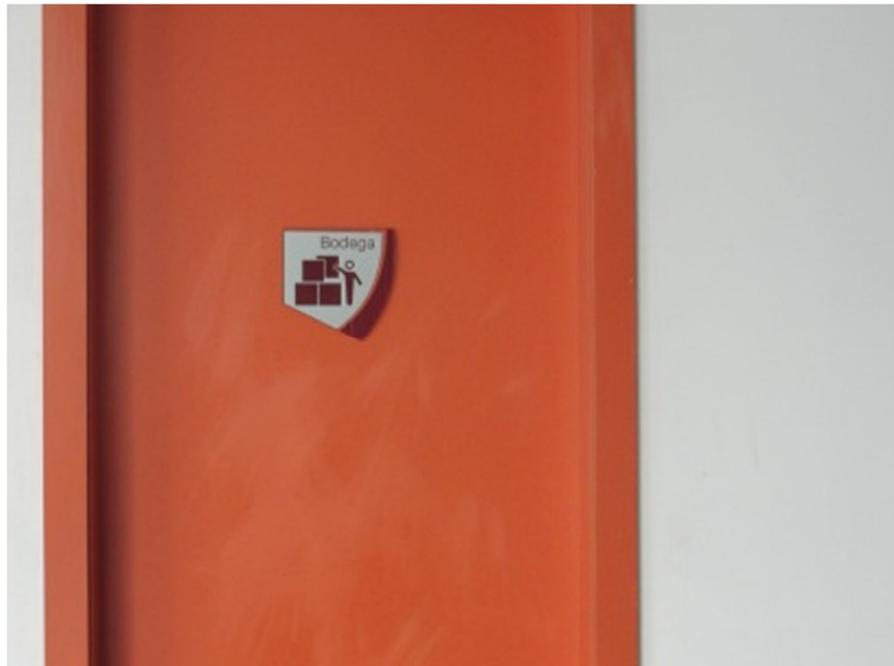


Foto de archivo Ximena Suquillo: BODEGA



Foto de archivo Ximena Suquillo: BAR



Foto de archivo Ximena Suquillo: CAPACITACIÓN DOCENTES



Foto de archivo Ximena Suquillo: RECICLAJE

