



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

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tema: “Gestión, liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, durante el periodo 2011-2012”

Tesis de grado

Autor:

Vega Martínez, Lucy del Carmen

Directora:

Noboa Pérez, Sonia Patricia, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 20 de Septiembre del 2012

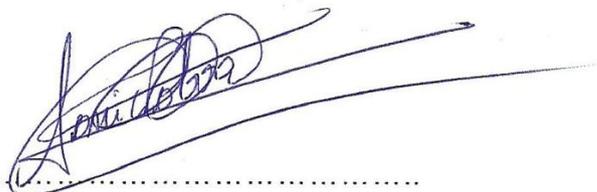
Mgs.

Sonia Noboa

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, autorizo a la Sra. VEGA MARTÍNEZ LUCY DEL CARMEN su presentación para los fines legales pertinentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sonia Noboa', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and includes a long horizontal stroke extending to the right.

Lic. Sonia Noboa, Mgs.

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Lucy del Carmen Vega Martínez, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja 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, septiembre del 2012

Lucy del Carmen Vega Martínez

1710611482

AUTORÍA

Yo, Lucy del Carmen Vega Martínez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Lucy del Carmen Vega Martínez

C.I. 1710611482

DEDICATORIA

La presente investigación ha sido posible gracias a una gran cantidad de esfuerzo y dedicación, gran cantidad de horas robadas a mi tiempo libre y una gran dosis de comprensión por parte de mi esposo y mi hijo.

Ahora que lo veo culminado, lo dedico a los seres que más amo, porque ellos son el origen de la motivación que me impulsa a seguir formándome:

A mi familia, por quienes y para quienes me esfuerzo día a día.

A mi padre, que siempre guiará mi camino con su maravilloso ejemplo.

A mi madre que siempre me ha apoyado en la medida de sus posibilidades.

Lucy del Carmen Vega Martínez

C.I. 1710611482

AGRADECIMIENTO

Agradezco al señor Rector Dr. Alvaro Trueba, Rector de la Universidad Tecnológica Equinoccial y al Arq. Agustín Oleas, Decano de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, por prestarme todas las facilidades para realizar la presente investigación, bajo el convencimiento y compromiso de auspiciar toda posibilidad de mejora, aún a pesar de la posibilidad de exponer la realidad de una de sus dependencias a la mirada de otra institución educativa.

Por su amplitud de criterio, nuevamente muchas gracias.

Lucy del Carmen Vega Martínez

C.I. 1710611482

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



ACTA DE COMPROMISO

En la ciudad de Quito, D.M., a los nueve días del mes de agosto del año dos mil once, comparecen, por una parte, la Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador, legalmente representada por el doctor Álvaro Trueba Barahona, en su calidad de Rector; y, por otra, la Ingeniera Lucy Vega Martínez, profesora de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial. Los comparecientes, en forma libre y voluntaria, acuerdan suscribir la presente acta de compromiso, al tenor de las cláusulas siguientes.-

PRIMERA.- Antecedentes.

La Ingeniera Lucy Vega Martínez cursa el programa de Maestría de Gestión y Liderazgo Educativo en la Universidad Particular de Loja. Como trabajo de investigación se ha propuesto realizar un estudio analítico sobre la "Gestión, liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial. Estudio de la ciudad de Quito, durante el periodo 2011-2012".-

SEGUNDA.- Objetivo.

La finalidad de suscribir la presente Acta de Compromiso es autorizar a la Ingeniera Lucy Vega Martínez a:

- 1) Utilizar la normativa jurídica que regula la vida de la Universidad Tecnológica Equinoccial, misma que se encuentra en la web site de la Universidad, bajo la denominación LEXUTE, así como también la que consta en las publicaciones oficiales de la Universidad; y,
- 2) Realizar encuestas a profesores, estudiantes y personal administrativo de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, durante el periodo académico septiembre 2011 – febrero 2012.-

TERCERA.- Obligaciones de la Investigadora

La Ingeniera Lucy Vega Martínez se compromete a:

- a) Utilizar la normativa jurídica de la Universidad Tecnológica Equinoccial únicamente para fines académicos, esto es, en la elaboración de su proyecto de grado; y,
- b) Entregar los resultados de la investigación realizada a la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

CUARTA.- Plazo del Acta

El plazo de vigencia de la autorización concedida para la utilización de la normativa jurídica es de dieciocho (18) meses, contados desde la suscripción de la presente Acta de Compromiso.-

Álvaro Trueba Barahona
RECTOR

Ing. Lucy Vega Martínez
INVESTIGADORA



QUINTA.- Propiedad Intelectual

Las partes declaran que por tratarse de una Tesis de Grado y conforme lo dispone la Ley de Propiedad Intelectual, los Derechos de Autor le corresponden a la Ingeniera Lucy Vega Martínez y los Derechos Patrimoniales a la Universidad Técnica Particular de Loja.-

SEXTA.- Naturaleza del Acta

La presente Acta de Compromiso es de naturaleza eminentemente académica, por lo tanto, no constituye contrato de trabajo o implica una nueva relación laboral entre la Ingeniera Lucy Vega Martínez y la Universidad Tecnológica Equinoccial.

La Universidad Tecnológica Equinoccial, por la investigación y el reporte final que debe presentar la Ingeniera Lucy Vega Martínez, no reconocerá valor económico alguno.-

SÉPTIMA.- Terminación del Acta

La vigencia de la presente Acta podrá darse por terminado por las siguientes razones o motivos:

- a) Por vencimiento del plazo estipulado,
- b) Por incumplimiento de una de las partes en las obligaciones asumidas; y,
- c) Por mutuo acuerdo entre las partes.

La notificación de la terminación anticipada de la vigencia del Acta, por cualquiera de las partes, deberá entregarse con treinta (30) días de anticipación.

OCTAVA.- Documentos Habilitantes

Se agregan en calidad de documentos habilitantes, lo siguiente:

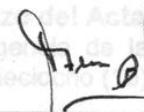
- a) Nombramiento de Rector de Doctor Álvaro Trueba Barahona; y,
- b) Aprobación del Proyecto de Investigación por parte de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Para constancia de lo acordado, las partes suscriben la presente Acta por duplicado y en la fecha ut supra.-

b) Entregar los resultados de la investigación realizada a la Facultad de Artes y Diseño

CUARTA.- Plazo del Acta

El plazo de vigencia de la presente Acta de Compromiso es de dieciséis (16) meses, contados a partir de la fecha de suscripción de la presente Acta de Compromiso.


Dr. Álvaro Trueba Barahona
RECTOR


Ing. Lucy Vega Martínez
INVESTIGADORA

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	12
2	MARCO TEÓRICO	16
2.1	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	16
2.1.1	<i>Definición de gestión y administración</i>	16
2.1.2	<i>La gestión educativa</i>	16
2.1.3	<i>Importancia de la administración en centros educativos: el caso de las universidades</i>	17
2.1.4	<i>La productividad, la eficacia y la eficiencia en las organizaciones sin fines de lucro</i>	18
2.2	EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	19
2.2.1	<i>Planeación</i>	21
2.2.2	<i>Organización</i>	24
2.2.3	<i>Integración de Personal</i>	38
2.2.4	<i>Dirección y Liderazgo Educativo</i>	42
2.2.5	<i>Control</i>	50
2.2.6	<i>Del control y la evaluación a la calidad educativa</i>	56
2.3	LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN	59
2.3.1	<i>Valores</i>	59
2.3.2	<i>La ética en las organizaciones</i>	60
2.3.3	<i>La ética, la educación y las organizaciones educativas</i>	63
3	METODOLOGÍA	65
3.1	PARTICIPANTES	65
3.1.1	<i>Personal directivo</i>	65
3.1.2	<i>Docentes</i>	67
3.1.3	<i>Estudiantes</i>	68
3.2	MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.3	MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.....	70
4	RESULTADOS	73
4.1	DIAGNÓSTICO	73
4.1.1	<i>Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores</i>	73
4.1.2	<i>La Estructura Organizativa de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño</i>	79
4.1.3	<i>El Organigrama</i>	83
4.1.4	<i>El clima educativo y la convivencia con valores</i>	91
4.1.5	<i>Análisis FODA</i>	96
4.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	101
4.2.1	<i>De la encuesta a Directivos</i>	101
4.2.2	<i>De la encuesta a docentes</i>	114
4.2.3	<i>De la encuesta a estudiantes</i>	116
4.2.4	<i>De la entrevista a Directivos</i>	118
4.3	MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS	119
5	DISCUSIÓN	121
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	130
7	PROPUESTA DE MEJORA	132
7.1	DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE PERMITA EL LIDERAZGO Y LOS VALORES EN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO.....	132
7.2	JUSTIFICACIÓN	132
7.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	132
7.3.1	<i>Objetivo general</i>	132
7.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	133
7.4	ACTIVIDADES	133
7.5	LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL	134
7.6	POBLACIÓN OBJETIVO	134
7.7	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	134
7.7.1	<i>Capacitación de los Directivos y del personal docente a tiempo completo en gestión y planificación</i>	135
7.7.2	<i>Elaboración del procedimiento de planificación y los instrumentos a emplear</i>	135
7.7.3	<i>Elaboración de estructura organizacional y manual de funciones</i>	136
7.7.4	<i>Institucionalización del proceso de capacitación y formación del talento humano de manera permanente</i>	136
7.7.5	<i>Elaboración de manual de procedimientos</i>	136
7.7.6	<i>Elaboración de manual de políticas y normas</i>	137
7.7.7	<i>Establecer un sistema de gestión del talento humano docente y estudiantil</i>	137
7.7.8	<i>Determinar un procedimiento de control y de evaluación del desempeño docente específico de la Facultad</i>	137
7.8	PRESUPUESTO	137
7.9	CRONOGRAMA	138
8	BIBLIOGRAFÍA	139
9	APÉNDICES	143
9.1	APÉNDICE 1: MODELO DE ENCUESTA DE DIRECTIVOS	143
9.2	APÉNDICE 2: MODELO DE ENCUESTA DE DOCENTES.....	147
9.3	APÉNDICE 3: MODELO DE ENCUESTA DE ESTUDIANTES	149
9.4	APÉNDICE 4: MODELO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS	151
9.5	APÉNDICE 5: FOTOGRAFÍAS QUE EVIDENCIAN TRABAJO DE CAMPO	152
9.6	APÉNDICE 6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO, AÑO 2011.....	155
9.7	APÉNDICE 7: PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO	157
9.7.1	<i>Estructura organizacional propuesta en base a modelo de Mintzberg</i>	157
9.7.2	<i>Estructura organizacional propuesta en base a funciones</i>	159
9.7.3	<i>Estructura organizacional propuesta en base al tipo de departamentalización</i>	159

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

GRÁFICO 1 SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN	19
GRÁFICO 2 RELACIÓN ENTRE LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y LA FUNCIÓN DE CONTROL.....	21
GRÁFICO 3 TIPOS DE PLANEACIÓN O PLANIFICACIÓN EN RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	22
GRÁFICO 4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENLaza LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL FUTURO DESEADO	22
GRÁFICO 5 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	23
GRÁFICO 6 LAS PARTES Y SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN MINTZBERG.....	27
GRÁFICO 7 LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS SEGÚN MINTZBERG.....	32
GRÁFICO 8 MODELO MULTIDIVISIONAL DE CHANDLER	34
GRÁFICO 9 RELACIONES ENTRE ANÁLISIS DE PUESTOS, PLANIFICACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	39
GRÁFICO 10 COMPONENTES DEL PUESTO DE TRABAJO.....	40
GRÁFICO 11 ÁREAS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN.....	44
GRÁFICO 12 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PROGRAMADAS.....	44
GRÁFICO 13 TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES	45
GRÁFICO 14 LOGRO DE LA MOTIVACIÓN EN BASE A DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO PARA EL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO Y EL LOGRO DE SU SATISFACCIÓN.....	46
GRÁFICO 15 ENFOQUES DE GENERACIÓN DEL LIDERAZGO.....	47
GRÁFICO 16 ESTILOS DE LIDERAZGO.....	48
GRÁFICO 17 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO A JUNIO DEL 2011	77
GRÁFICO 18 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO A OCTUBRE DEL 2011	77
GRÁFICO 19 ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	84
GRÁFICO 20 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA DE LA U.T.E.....	86
GRÁFICO 21 ORGANIGRAMA INTERPRETADO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO.....	87
GRÁFICO 22 MODELO EDUCATIVO Y PEDAGÓGICO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.....	92
TABLA 1 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CON TRAMOS ESTRECHOS Y AMPLIOS.....	25
TABLA 2 ELEMENTOS DEL MODELO DE MINTZBERG	28
TABLA 3 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD SEGÚN MINTZBERG.....	33
TABLA 4 TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIONES	36
TABLA 5 DIFERENCIA ENTRE DIRECTOR Y LÍDER	49
TABLA 6 COMPETENCIAS DEL DOCENTE DE PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA	55
TABLA 7 ESCALAS O DIMENSIONES EVALUADAS MEDIANTE LA OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EMPLEANDO LA FILMACIÓN DE LAS CLASES	56
TABLA 8 HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD.....	58
TABLA 9 DIRECTIVOS DISTRIBUIDOS POR SEXO Y EDAD	66
TABLA 10 DIRECTIVOS DISTRIBUIDOS POR TÍTULO ACADÉMICO.....	66
TABLA 11 DOCENTES DISTRIBUIDOS POR SEXO Y EDAD	67
TABLA 12 DOCENTES DISTRIBUIDOS POR SEXO Y TITULACIÓN ACADÉMICA	68
TABLA 13 MUESTREO PROPORCIONAL DE ESTUDIANTES.....	69
TABLA 14 ESTUDIANTES DISTRIBUIDOS POR SEXO Y EDAD	69
TABLA 15 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA UNIDAD ACADÉMICA	102
TABLA 16 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA UNIDAD ACADÉMICA.....	102
TABLA 17 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD ACADÉMICA Y EL MANUAL DE NORMAS.....	103
TABLA 18 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	104
TABLA 19 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS	104
TABLA 20 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO.....	105
TABLA 21 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	106
TABLA 22 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL PROGRESO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO.....	107
TABLA 23 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO	108
TABLA 24 EXISTENCIA DE EQUIPO O COMISIÓN EDUCATIVA.....	109
TABLA 25 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O COMISIÓN DE DOCENTES.....	110
TABLA 26 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	111
TABLA 27 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	112
TABLA 28 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	113
TABLA 29 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DOCENTES	114
TABLA 30 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	116
TABLA 31 ELEMENTOS DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO SEGÚN EL MODELO DE MINTZBERG.....	158
TABLA 32 FUNCIONES DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO SEGÚN EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA.....	159
TABLA 33 DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO	160
MATRIZ 1 FODA.....	100
MATRIZ 2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVO.....	119
MATRIZ 3 PROBLEMÁTICAS	120
ILUSTRACIÓN 1 ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES	152
ILUSTRACIÓN 2 ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES	152
ILUSTRACIÓN 3 ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES.....	153
ILUSTRACIÓN 4 ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES.....	153
ILUSTRACIÓN 5 ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES.....	154
ILUSTRACIÓN 6 ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES.....	154

RESUMEN

La investigación busca determinar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, que permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Partiendo de referentes teóricos sobre administración educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, aplicados a la educación superior nacional como latinoamericana, se establecieron directrices de sustento para obtener información mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, y de esta manera, determinar los resultados del diagnóstico de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

La investigación estableció que la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño requiere una estructura organizacional formal, con determinación de funciones, procedimientos, políticas y normas, que coadyuven en el cumplimiento de objetivos y metas con miras a la acreditación y a la excelencia del servicio educativo. Para resolver estas deficiencias se planteó el diseño de un sistema de gestión que involucre la implantación de procesos basados en las funciones administrativas básicas y en las características propias del sector de la educación superior.

1 INTRODUCCIÓN

El tema de la presente investigación es “Gestión, liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, durante el periodo 2011-2012”

El origen de la Universidad Tecnológica Equinoccial se remonta a la creación del Instituto Tecnológico Equinoccial el 9 de agosto de 1971, fundado por la Asociación de Antiguos Alumnos del Colegio San Gabriel (ASIA), cuya oferta académica no tradicional, incluía carreras intermedias de carácter técnico y tecnológico para los mandos medios de los diferentes sectores económicos, de mayor proyección futura, cuya demanda no había sido satisfecha total o parcialmente por otras instituciones de educación superior.

Como consecuencia de la expedición de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas del 14 de Mayo de 1982, mediante la cual se norma y regula la existencia y funcionamiento de las Universidades y Escuelas Politécnicas, el Congreso Nacional, el 6 de febrero de 1986 mediante Ley No. 19 crea la Universidad Tecnológica Equinoccial, promulgada en Registro Oficial No. 377 de fecha 18 de febrero de 1986.

Actualmente se halla conformada por 6 facultades, entre las que se encuentra la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, que reúne a las siguientes carreras: Arquitectura, Diseño de Modas, Arquitectura Interior y Restauración y Museología.

La Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño ha aglutinado a carreras de reciente formación como Arquitectura, con carreras que nacieron con la creación del ex Instituto Tecnológico Equinoccial y que se mantuvieron al convertirse en Universidad, como es el caso de Restauración y Museología y Diseño de Modas.

La población estudiantil de la Facultad ha tenido un crecimiento sostenido desde el 2006. En tanto que el proceso de consolidación académica de su oferta finalizó en el año 2009 con la reforma curricular, con la que la carrera de Diseño de Interiores pasó a denominarse Arquitectura de Interiores.

La Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño actualmente presenta dificultades de gestión y liderazgo que afecta el desempeño y cumplimiento de metas a nivel interno y frente a las otras facultades.

Los estudios de gestión y liderazgo de las instituciones educativas ecuatorianas de nivel superior responden a una iniciativa reciente, incentivada por los procesos de evaluación y acreditación exigidos de manera oficial dada la situación crítica del sistema.

Varias facultades de la Universidad Tecnológica Equinoccial han sido investigadas con el fin de mejorar sus capacidades de gestión educativa mediante tesis de titulación a nivel de pregrado y posgrado, pero la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño no ha sido estudiada. Sin embargo, si se han encontrado importantes investigaciones de la gestión educativa en el ámbito latinoamericano y europeo, que han sido utilizadas para el análisis del problema de estudio.

La importancia de efectuar estudios sobre la gestión y liderazgo universitario se justifica por la existencia de procesos de evaluación y acreditación impulsados por el estado ecuatoriano, con el fin de mejorar las condiciones institucionales y su articulación con las necesidades del entorno. El análisis de las condiciones institucionales permitirá determinar los aspectos positivos y negativos de desempeño, calidad y eficiencia, con miras a reforzar los aspectos primeros y a prestarle mucha más atención a las debilidades o falencias con el fin de mejorarlas.

Los procesos de mejora de la calidad educativa obligadamente requieren de una mejora de los sistemas de gestión y liderazgo de las organizaciones. Los sistemas de aseguramiento de la calidad son parte fundamental en la construcción de la nueva sociedad del conocimiento, de la economía globalizada que permite mayores niveles de movilidad de profesionales y del desarrollo de la educación transnacional.

El análisis de las condiciones institucionales de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial es factible de realizar por cuanto las autoridades han dado todas las facilidades y porque se encuentra inmersa en un proceso de acreditación de carreras, en el que obligatoriamente debe descomponer sus procesos de gestión educativa y liderazgo y esmerarse por contar con todos los elementos que garanticen su desempeño, calidad y eficiencia.

Además, la Universidad Técnica Particular de Loja, ha facilitado los instrumentos y las directrices necesarias para que esta investigación sea factible de realizarla.

Sin embargo en el transcurso del levantamiento de la información requerida nos encontramos con procesos de gestión educativa que son diseñados y documentados

en ámbitos de dirección superior, en el que la Facultad nada o muy poco tenía que decir. Esta situación ha hecho que la obtención de información para el análisis, se dificulte debido a la necesidad de cumplir con una serie de trámites administrativos.

A pesar de ello, el análisis de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño no solo es factible de hacerlo, sino que en el aspecto personal representa un reto y es altamente motivador, porque espero que de alguna manera los resultados de la investigación sirvan para mejorar su gestión y liderazgo.

El objetivo general de esta investigación es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

Como objetivos específicos tenemos a continuación:

Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, existentes a nivel superior, ya sea a nivel nacional como latinoamericano. En caso de ser estrictamente necesario, se empleará información de origen europeo o norteamericano, puesto que la universidad de estos lugares responde a una sociedad de desarrollo diferente al de nuestro país.

La información obtenida será procesada de manera crítica, con el fin de presentar la información relevante sobre la gestión, liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño y de que nos permita, determinar los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de esta unidad académica.

El diagnóstico de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño se realizará con responsabilidad y discernimiento con el fin de considerar todos los elementos de la gestión educativa (docencia, vinculación con la colectividad e investigación) que son administrados y que son transversalmente influenciados por el liderazgo y los valores.

El fin último de la investigación pretende fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Como se mencionó anteriormente, la realización de la presente investigación es oportuna por cuanto la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño está sometida a un proceso de acreditación que exige la institucionalización del mejoramiento continuo en su quehacer educativo.

Los resultados de la investigación que configuren la propuesta de mejora, hará que ésta pueda aplicarse de manera efectiva y por tanto provechosa para la institución, para la unidad académica, para los estudiantes y para la sociedad en general. Esperamos que este trabajo pueda ser de interés para la comunidad educativa, e incluso replicado en otras unidades académicas de diversas instituciones de educación superior.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

2.1.1 Definición de gestión y administración

Según el Diccionario Enciclopédico Salvat, gestión indica: Acción y efecto de administrar (2004: 6845). Por este motivo, no existe una definición de gestión que no contenga el término administración; ni tampoco podemos decir que la gestión cuenta con contenidos disciplinarios exclusivos, pues estos son aportados por la ciencia administrativa.

La administración se basa en la teoría administrativa que es la que clasifica los conocimientos administrativos que son significativos y pertinentes. La teoría es un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que proporcionan una estructura o vinculan un área importante del conocimiento (Koontz & Weirich, 2008: 14).

La administración se define como:

El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas. (Koontz & Weirich, 2008: 4).

El proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (Stoner & Freeman & Gilbert Jr., 1996: 7).

En ambas definiciones está implícita la necesidad de organizar un ambiente en el que las personas, empleando recursos, trabajen para alcanzar los objetivos institucionales.

2.1.2 La gestión educativa

Según Casassus (2000), la gestión educativa consiste en la aplicación de los principios generales de la administración y el desarrollo de las teorías de la educación.

La gestión educativa surge en Estados Unidos alrededor de los años sesenta con el nombre de *administración educativa*, derivado de la traducción de *administration*. En la década del 70, el Reino Unido desarrolla esta disciplina y la denomina *gestión educativa*, como producto de la traducción de *management*. En América Latina se comienza a hablar de *gestión educativa* alrededor de los años ochenta. (Casassus: 2000)

Esta cronología breve nos ayuda a comprender que la gestión educativa es una disciplina de desarrollo muy reciente, y por eso, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración.

2.1.3 Importancia de la administración en centros educativos: el caso de las universidades

La administración es importante dentro de cualquier tipo de institución, incluyendo las educativas, debido a que responsabiliza al director, rector o administrador, de realizar acciones que permitan que el personal haga su mejor aportación a los objetivos de la organización.

La meta de un presidente de una corporación; de un director de hospital; de un rector de universidad, colegio o escuela; del supervisor de una entidad gubernamental; del presidente de un equipo de fútbol; del obispo de la iglesia; en fin de cualquier persona que administre y dirija una organización; es el logro de la productividad, la eficiencia y la eficacia.

La investigación de modelos de gestión y administración característicos de la universidad, ha sido poco desarrollada. Ello se debe a que hasta hace unos veinte años, se consideraba que la misión de la universidad era de tipo altruista y por tanto no era necesario pensar en conceptos como calidad, eficiencia y eficacia.

Los cambios se han producido debido al acelerado desarrollo de los procesos tecnológicos y la implantación de los procesos de globalización en las economías mundiales. La necesidad de competir en la formación del talento humano requerido para las nuevas industrias y el desarrollo de la investigación tecnológica, hizo que la universidad experimente las siguientes transformaciones:

- Masificación de la matrícula de estudiantes
- Crecimiento de la oferta de carreras y programas

- Incremento de nuevas universidades privadas
- Implementación de nuevos sistemas de educación, como por ejemplo: semi-presencial, a distancia, on-line. (Brunner, 2005, citado en Guerrero, 2007: 1)

Actualmente, se exige además que la universidad ingrese efectivamente a un proceso de globalización que implica entre otras cosas:

- Transparentar la denominación de las diferentes titulaciones, de manera que los empleadores reconozcan fácilmente las competencias de los graduados.
- Propiciar la correspondencia de las mallas curriculares entre universidades, de manera que la convalidación se facilite con la movilidad de los estudiantes.
- Determinar y desarrollar la formación de grado y posgrado exclusivamente, incluyendo los otros modelos de formación existentes.

2.1.4 La productividad, la eficacia y la eficiencia en las organizaciones sin fines de lucro

El término productividad viene de producción, como *creación de bienes o generación de servicios*, y Heizer & Render (1997) lo definen como el perfeccionamiento del proceso de producción, que se logra al obtener mayores resultados empleando un menor número de insumos durante un periodo de tiempo establecido y obteniendo un determinado nivel de calidad. Es por esto que la productividad se logra a través de la eficacia y la eficiencia. La *eficacia* es el logro o cumplimiento de los objetivos, en cambio que la *eficiencia* es el logro o cumplimiento de los objetivos pero con la mínima cantidad de recursos.

Cuando se alcanza la productividad se puede obtener un superávit. Según el Diccionario Manual de la Lengua Española (2007), superávit se define como:

1. Abundancia o exceso de algo que se considera necesario o beneficioso.
2. Situación en que los ingresos son mayores que los gastos y el saldo positivo que refleja la diferencia.

La ruptura de paradigmas ha permitido plantear la posibilidad de que las organizaciones sin fines de lucro, como son las instituciones educativas, busquen un superávit de tipo social, medible en los beneficios que aporta a la sociedad a la que le sirve. A nivel económico, la organización debería al menos intentar no incurrir en déficit, lo contrario al superávit.

La universidad como organización que requiere enfrentar los nuevos retos del siglo XXI, no solo debe preocuparse por lograr la excelencia académica, la cual se entendía como su misión y objetivo fundamental, sino que ahora está obligada a medir sus resultados, cuantificar los costos, y lograr eficacia y eficiencia.

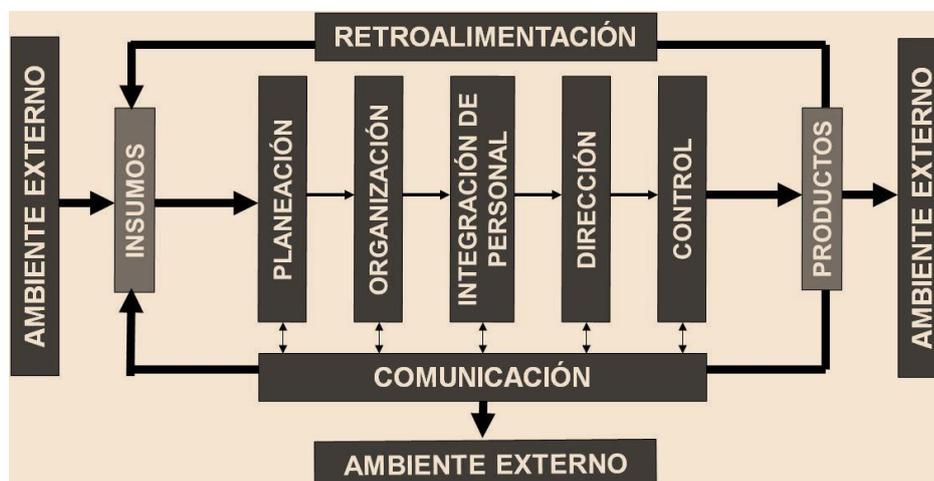
Desde el punto de vista del logro de la excelencia académica, los procesos de calidad instaurados para garantizar la acreditación de las universidades, obligaría al sistema educativo superior a implementar la gestión y administración basada en el análisis de la información institucional y la evaluación de su desempeño.

Ledivow (citado en Guerrero, 2007), señala que desde una perspectiva más crítica, la universidad inició un proceso de mercantilización de la educación superior. De esta manera, la universidad debe competir por captar el mayor número de estudiantes, en un contexto de mercado, obligándose e desarrollar las funciones de marketing, pero además las de análisis y planificación estratégica que garantice la vinculación o posicionamiento en el medio de la educación superior.

2.2 EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Basándose en Koontz & Weihrich (2008:18), las organizaciones educativas transforman los diversos insumos que recibe del medio externo; mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control; hasta obtener servicios educativos.

GRÁFICO 1
SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: Koontz, H. & Weihrich, H. (2008) *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
Elaboración: Lucy Vega

Evidentemente, este proceso exige una retroalimentación para mejorar el servicio obtenido, especialmente cuando éste no ha cumplido con los requerimientos de los clientes: estudiantes y padres de familia.

Acogiendo el planteamiento de Koontz & Weihrich (2008), podemos afirmar que el ambiente externo de una organización educativa, al igual que el de todas, está representado por una sociedad conformada por grupos de diferentes intereses y se manifiesta en el ambiente económico, el ambiente tecnológico, el ambiente social, el ambiente político-legal y el ambiente ético.

El ambiente económico afecta a las organizaciones que se dedican a la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de la población. Sin embargo, este ambiente es de mayor importancia en las organizaciones que no tienen fines de lucro, como el caso de las instituciones educativas, puesto que dependen de la contribución de la sociedad. Entonces no se puede negar que todas las organizaciones dependen del capital, del trabajo, de los niveles de precios, de las políticas tributarias y fiscales, y de los clientes; todos ellos, factores económicos.

El ambiente tecnológico es principalmente importante para las organizaciones educativas. Para Koontz & Weihrich (2008), “la tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas” (p. 61). El principal efecto que tiene sobre la organización educativa es la capacidad de cambiar los métodos de enseñanza. Sin embargo, la tecnología debe estudiarse desde el punto de vista de los beneficios y problemas que puede traer su aplicación en la educación y por ende, en la sociedad.

La organización educativa también depende del ambiente social, el que “se compone de actitudes, deseos expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados” (Koontz & Weihrich, 2008:63).

La organización educativa también depende: del ambiente político y legal, puesto que existe un cuerpo de leyes y regulaciones al que atenerse; y del ambiente ético, porque se trata de estándares de conducta personal generalmente aceptados y practicados. Aquí es importante considerar la *responsabilidad social* según el que las organizaciones deben considerar las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad (Koontz & Weihrich, 2008). La sensibilidad social, concepto que se

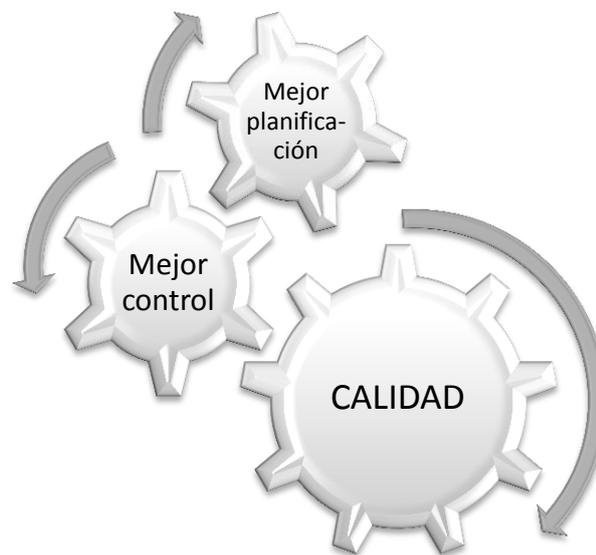
desprende del anterior, nos indica que es la capacidad de una organización de relacionar sus operaciones y políticas en un ambiente social, de manera que resulten beneficiosas para la organización y para la sociedad (Koontz & Weihrich, 2008).

2.2.1 Planeación

Según la Teoría Administrativa, la planeación es la primera de las funciones administrativas, puesto que es la única que permite establecer los objetivos necesarios a ser alcanzados por la organización.

La función de la planeación requiere de la función de control y viceversa, puesto que no se puede controlar si no se han establecido metas claras y concretas. Adicionalmente, esta relación permite el establecimiento de los procesos de mejora continua a través de la retroalimentación.

GRÁFICO 2 RELACIÓN ENTRE LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y LA FUNCIÓN DE CONTROL

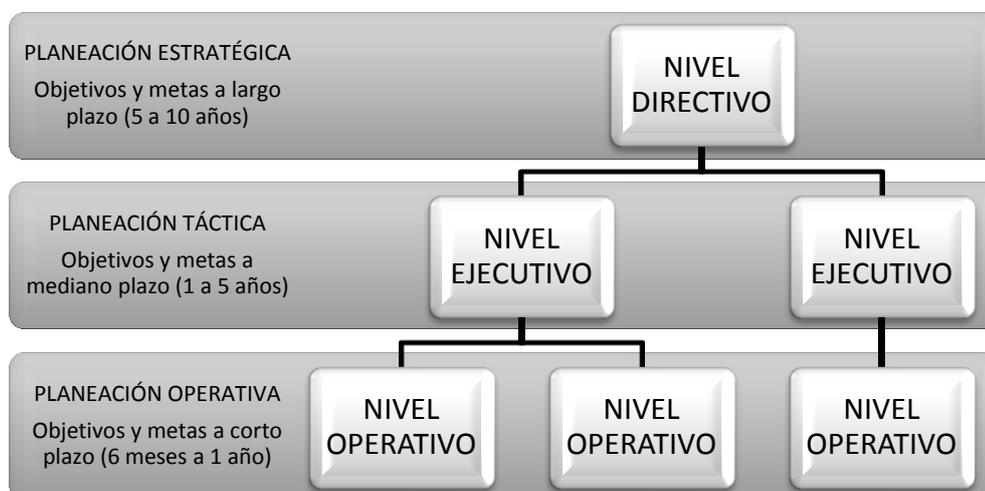


Fuente: Koontz, H. & Weihrich, H. (2008) *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
Elaboración: Lucy Vega

La planeación en una organización educativa es una función de los directores, administradores, supervisores y educadores, aunque su carácter y alcance varíen según el nivel jerárquico en el que se formule. De allí, que se tenga los siguientes tipos de planificaciones:

GRÁFICO 3

TIPOS DE PLANEACIÓN O PLANIFICACIÓN EN RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



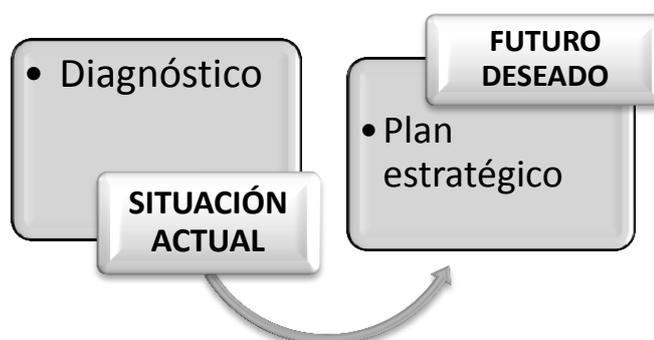
Elaboración: Lucy Vega

2.2.1.1 Planificación Estratégica

Para Burgwal y Cuéllar (1999), la planificación estratégica es un proceso que permite construir una ruta o camino, para unir la situación actual y el futuro deseado. Para determinar la situación actual es necesario efectuar un análisis, y para determinar el lugar donde queremos llegar se requiere determinar el plan estratégico.

GRÁFICO 4

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ENLAZA LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL FUTURO DESEADO



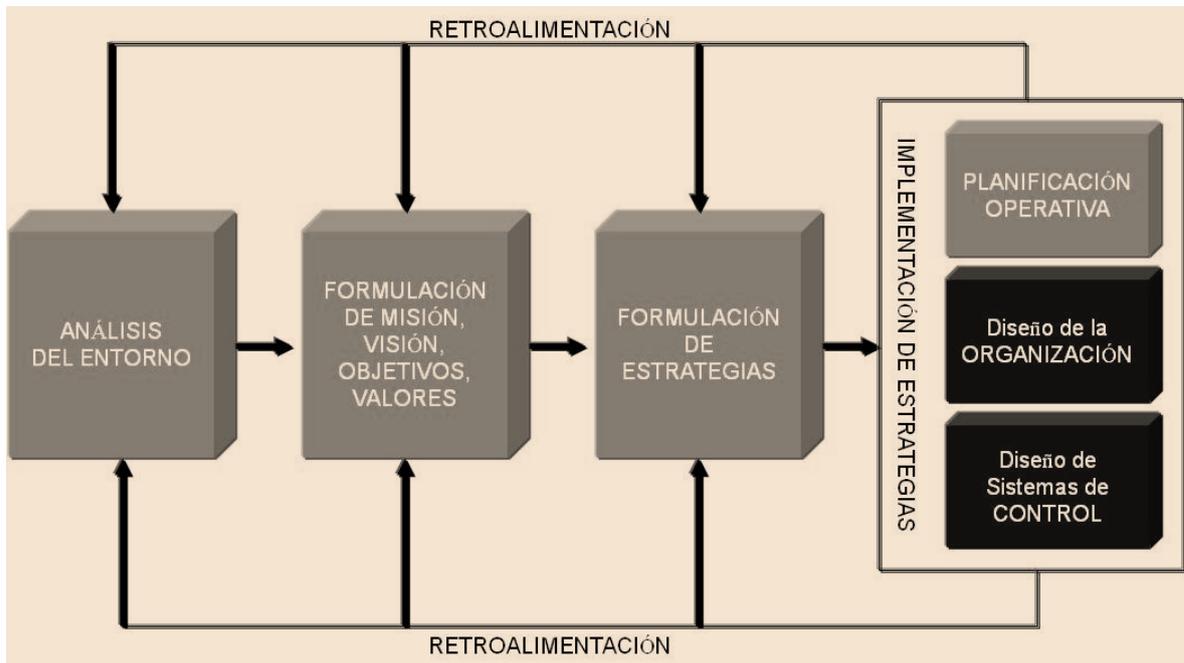
Fuente: Burgwal, G. & Cuéllar, J.C. (1999) *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de Facilitación*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

Elaboración: Lucy Vega

La planificación estratégica se efectúa mediante un proceso definido que se grafica a continuación:

GRÁFICO 5

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Kotler, N. & Kotler, P. (1998) *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Editorial Ariel. p. 448
Elaboración: Lucy Vega

El análisis del entorno generalmente se realiza mediante la matriz FODA por sus siglas en español, o TOWS por sus siglas en inglés. Sin embargo, es importante conocer que el análisis FODA no es la única técnica existente para realizar este análisis.

El resultado del análisis nos permite establecer el plan estratégico, el que estará conformado por:

- **MISIÓN:** Es lo que se realiza día a día, y que nos permite llegar a la visión. Responde a las preguntas: ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve); ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar); y ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar)
- **VISIÓN:** Es la declaración amplia y suficiente de lo que se quiere que sea la organización dentro de 5 a 10 años.
- **ESTRATEGIAS:** Señala la acción a seguir y los recursos concretos que se requieren para efectuarla.
- **OBJETIVOS:** Son los fines a los que se dirige una actividad y se caracterizan por ser cuantificables, verificables y medibles.

- VALORES: Son las creencias y normas básicas de la organización, las ideas de lo que es correcto, bueno, justo o deseable, y conforman la cultura organizacional.

Las estrategias que la universidad debe definir para entrar en el mundo globalizado de la educación superior son:

- Estrategias funcionales que a nivel interno les permitan estructurar una gerencia comercial o departamento de marketing
- Estrategias de negocio que les permitan:
 - Insertarse en el mercado mediante la diferenciación
 - Determinar el grado de funcionalización de la producción académica
 - Determinar la oferta de programas que realizan
 - Determinar los requerimientos de los mercados a que se dirigen
- Estrategias corporativas que definan la cultura organizacional que permita realizar cambios hacia la innovación y el emprendimiento, como lo confirma Guerrero (2007).

2.2.1.2 Planificación Operativa

La manera de ejecutar la planificación estratégica es mediante la planificación táctica y operativa. La planificación operativa es un documento que identifica los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido, por lo general un año, y debe ser totalmente congruente al plan estratégico.

La planificación operativa incluye la planificación microcurricular en una organización educativa, la que a su vez responde a la planificación estratégica del área académica condensada en las competencias, resultados de aprendizaje, u otra forma adoptada de organizar el currículo.

2.2.2 Organización

La segunda función de la planificación, es la organización. La función de organización clasifica las actividades que realizan las instituciones en tres áreas, las que al aplicarse a la institución educativa son:

- 1 Marketing: que genera la demanda, o por lo menos, promociona los servicios educativos.

- 2 Operaciones: que crea efectivamente el servicio educativo.
- 3 Finanzas/contabilidad: que controla el estado de la organización y gestiona los cobros y pagos. (Heizer & Render, 1997: 7)

En la práctica, estas funciones de la organización se manifiestan en el diseño de una estructura intencional y formalizada de puestos de trabajo, la que gráficamente se representa mediante el organigrama.

Pero organizar es más que dibujar un organigrama. La organización requiere del proceso de departamentalización. El departamento se define como el área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas (Koontz & Weihrich, 1994: 714).

El uso de la departamentalización se justifica en el hecho de que los administradores no pueden supervisar con eficacia al personal de manera ilimitada. Por este motivo, se requiere definir los tipos de tramos y niveles que emplea. En función de este enfoque, podemos decir que existen dos tipos de organizaciones:

TABLA 1

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CON TRAMOS ESTRECHOS Y AMPLIOS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión directa • Control estricto • Comunicación rápida entre subordinados y superiores 	<ul style="list-style-type: none"> • Los superiores tienden a intervenir demasiado en el trabajo de los subordinados • Muchos niveles de administración • Altos costos debido a numerosos niveles • Distancia excesiva entre el nivel inferior y el superior
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los superiores están obligados a delegar • Se deben establecer políticas claras • Se debe seleccionar con cuidado a los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de que los supervisores con exceso de trabajo se conviertan en cuellos de botella para la toma de decisiones • Peligro de que los superiores pierdan control • Se requieren administradores de una calidad excepcional

Fuente: Koontz, H. & Weihrich, H. (2008) *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

2.2.2.1 Modelos de organización universitaria

Si bien las funciones de la administración son de aplicación general para todo tipo de organización, se ha puntualizado anteriormente, que es posible que la planificación estratégica de las organizaciones universitarias no considere estrategias funcionales, de negocio y corporativas, que les permita enfrentar al mercado.

Con base en esta consideración, es de suponer que la organización de las universidades no se haya estructurado de manera que les permita relacionar las funciones que realizan y las estrategias que adoptan frente a su medio.

Por este motivo, se adopta el análisis realizado en un estudio sobre la estructuras organizacionales en la universidad chilena (Guerrero: 2007), a través de los siguientes modelos de organización:

1. Henry Mintzberg, profesor de la Universidad McGill y varias veces galardonado con el Premio McKinsey en la Revista Harvard Business Review, por sus importantes aportes en relación al diseño de estructuras organizacionales.
2. Alfred Chandler Jr. (1918-2007), fue profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y la Universidad Johns Hopkins. Estudioso de las estructuras de gestión de las corporaciones modernas, recibió un Premio Pulitzer.

2.2.2.1.1 La estructura organizacional según Mintzberg

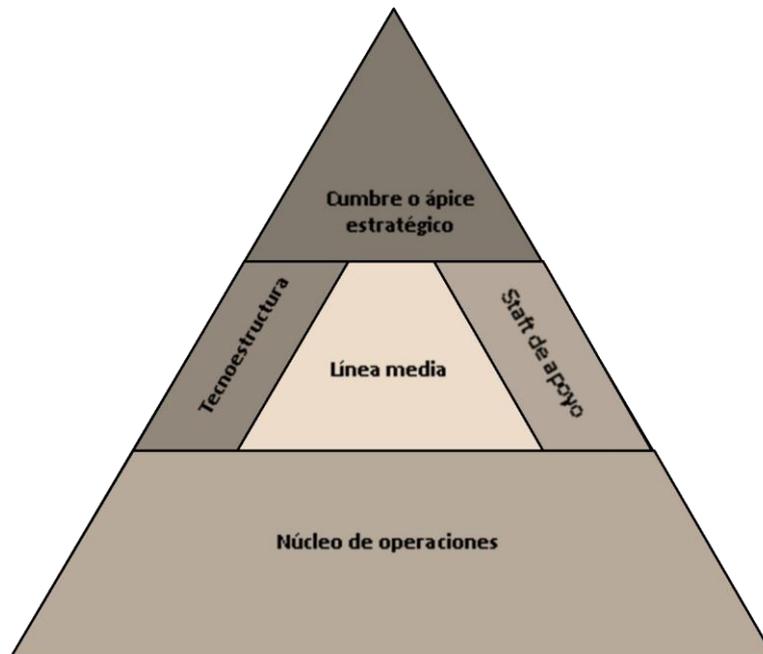
Mintzberg (citado en Ramírez, 1999) considera que la estructura organizacional es la suma total de las maneras o formas en que un trabajo es dividido en tareas; y que luego es logrado por la coordinación de estas tareas. Partiendo de esta definición, no es de extrañar que este autor centre su atención en el recurso humano como elemento que configura la organización, lo que para otros autores es parte de la gestión o integración de personal.

El modelo de Mintzberg está conformado por los siguientes elementos:

1. Partes y personas de la organización, conformado por:
 - a. Núcleo de operaciones
 - b. Cumbre o ápice estratégico
 - c. Línea media
 - d. Tecnoestructura

- e. Staff de apoyo
2. Mecanismos coordinadores, que consiste en la coordinación de las tareas por medio de la interacción entre las personas que conforman la organización, a las que considera como el factor aglutinante que mantiene unida a ésta (Mintzberg, 1989, citado en Ramírez, 1999). La interacción del personal se da por:
 - a. Adaptación o ajuste mutuo
 - b. Supervisión directa
 - c. Normalización o estandarización de los procesos de trabajo
 - d. Normalización de los productos u outputs
 - e. Normalización de las habilidades o destrezas
 - f. Normalización de las reglas
 3. Parámetros de diseño
 4. Estructura y contexto

GRÁFICO 6
LAS PARTES Y SISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN MINTZBERG



Fuente: Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.

La explicación de cada una de las partes y sistema de la organización según Mintzberg se señala en la Tabla No. 2:

TABLA 2
ELEMENTOS DEL MODELO DE MINTZBERG

Elementos del modelo		Funciones principales	
PARTES Y PERSONAS DE LA ORGANIZACION	Núcleo de operaciones <ul style="list-style-type: none"> • Personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de los productos y/o la generación de los servicios que identifican a la organización. • Es el corazón de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguran los insumos para la producción; • Transforman los insumos en producción; • Distribuyen las producciones, y • Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. 	<p>Este diagrama muestra la pirámide de Mintzberg con el núcleo de operaciones (base) resaltado en un círculo gris.</p>
	Cumbre o ápice estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra en el otro extremo de la organización. • Personas encargadas de la responsabilidad general de la organización. Por ejemplo, en este nivel tendremos al director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen como responsabilidad asegurar que la organización cumpla con su misión, y que a la vez, satisfaga las necesidades de accionistas, sindicatos, entre otros. 	<p>Este diagrama muestra la pirámide de Mintzberg con la cumbre o ápice estratégico (parte superior) resaltado en un círculo gris.</p>
	Línea media <ul style="list-style-type: none"> • Gerentes y supervisores de contacto. • Se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen el contacto entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo 	<p>Este diagrama muestra la pirámide de Mintzberg con la línea media (parte central) resaltada en un círculo gris.</p>
	Tecnoestructura <ul style="list-style-type: none"> • Personas que se encargan de analizar la estructura y establecer estándares o normas para coordinar los procesos de trabajo. • Generalmente son asesores o personal staff, que están fuera de la línea o jerarquía general de la organización. • Se dedican a diseñar, planear, cambiar o entrenar al resto del personal para que realice tareas; pero ellos no realizan ninguna en específico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica). • Control de gestión. • Estudios del trabajo, como en el caso de ingeniería industrial y la organización y métodos. • Planeamiento y control, que incluye planificación, control de calidad y programadores. • Gestión de personal, como reclutadores y entrenadores. • Estandarización, mediante la generación de normas, reglas y reglamentos 	<p>Este diagrama muestra la pirámide de Mintzberg con la tecnoestructura (parte superior y lateral) resaltada en un círculo gris.</p>

Elementos del modelo		Funciones principales		
MECANISMOS DE COORDINACIÓN	PARTES Y...	Staff de apoyo <ul style="list-style-type: none"> • Unidades especializadas • Generalmente se encuentran fuera de la línea organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestan servicios indirectos a toda la organización. • Pueden ejercer funciones de consejería, personal, remuneraciones, servicios generales, seguridad, cafetería, central telefónica, etc. 	<p>Este diagrama muestra una pirámide con cuatro niveles: 'Cumbre o ápice estratégico' (top), 'Tecnoproductiva' (left slope), 'Línea media' (center), and 'Staff de apoyo' (right slope). Below the pyramid is the 'Núcleo de operaciones'. A circle is drawn around the 'Staff de apoyo' label.</p>
	Adaptación o ajuste mutuo <ul style="list-style-type: none"> • Se produce en el Núcleo de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación mediante la comunicación informal entre las personas que trabajan, sin necesidad de la intervención de un supervisor 	<p>Este diagrama muestra la misma estructura de la pirámide, pero con un círculo que rodea el 'Núcleo de operaciones'.</p>	
	Supervisión directa <ul style="list-style-type: none"> • Se establece entre la Línea Media y el Núcleo de Operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logra la coordinación mediante la actuación de una persona que asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, para lo que emite órdenes e instrucciones y supervisando sus acciones. 	<p>Este diagrama muestra la misma estructura de la pirámide, pero con dos flechas que apuntan desde la 'Línea media' hacia el 'Núcleo de operaciones'.</p>	
	Normalización o estandarización de los procesos de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Se establece entre la Tecnoestructura y el Núcleo de Operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. • Para ello, se utiliza normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. Se define cómo se debe hacer el trabajo. 	<p>Este diagrama muestra la misma estructura de la pirámide, pero con una flecha que apunta desde la 'Tecnoproductiva' hacia el 'Núcleo de operaciones'.</p>	

Elementos del modelo		Funciones principales	
MECANISMOS DE COORDINACIÓN	Normalización de los productos u outputs <ul style="list-style-type: none"> Se establece entre la Tecnoestructura y el Núcleo de Operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> La coordinación se logra mediante la determinación o especificación de los resultados del trabajo, dimensiones del producto o factores de desempeño. Se determina lo que se debe hacer 	
	Normalización de las habilidades o destrezas <ul style="list-style-type: none"> Depende del efecto de la Cultura en el Núcleo de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> La coordinación se logra cuando se precisan las habilidades o destrezas necesarias para desarrollar los trabajos. Se determina quién es la persona idónea para hacer el trabajo. 	
	Normalización de las reglas <ul style="list-style-type: none"> Depende de las Reglas que se manejan en la Tecnoestructura y el Núcleo de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en la implantación de reglas que controlan el trabajo que se realiza en toda la organización. 	
PARÁMETROS DE DISEÑO	<ul style="list-style-type: none"> Para diseñar una organización se debe considerar parámetros como: <ul style="list-style-type: none"> Especialización del trabajo; Formalización del comportamiento o grado de normalización de los procesos de trabajo; Formación del personal; Adoctrinamiento o capacitación en los procesos; Departamentalización; Tamaño de la unidad; Sistemas de planificación y control; Dispositivos de enlace para trabajo en equipo; y, Descentralización o delegación del poder (Mintzberg: 1989). 		

Elementos del modelo	
ESTRUCTURA Y CONTEXTO	<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad y tamaño de la organización; • Sistema técnico con el que se producen los bienes o servicios; • Ideología: conocida como cultura organizacional, es la ideología dominante, abarcando las creencias y tradiciones que distinguen a la organización.
	<p>Influencias internas y externas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocido por Mintzberg como el contexto. • Está formado por las personas y agrupaciones que pueden afectar el funcionamiento organizacional. • Pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> ○ propietarios, ○ asociaciones de empleados, ○ proveedores, ○ clientes, ○ competidores, ○ el estado, entre otros.

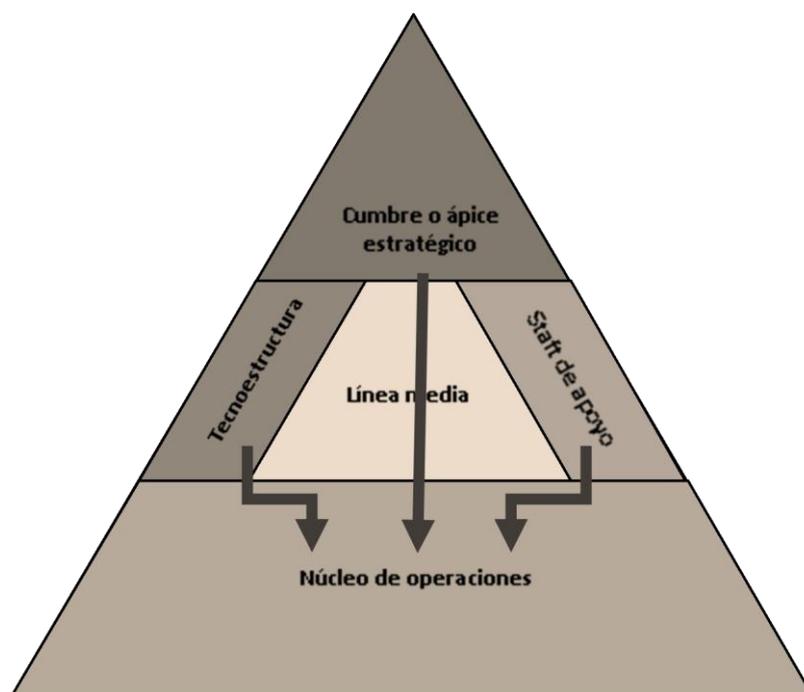


Fuente: Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
Elaboración: Lucy Vega

2.2.2.1.2 Modelo de organización universitaria según Mintzberg

Según Mintzberg (citado en Ramírez, 1989), la universidad obedece a un modelo de *Burocracia Profesional*, cuya estructura responde a la presión ejercida por los miembros del núcleo de operaciones (docentes) para profesionalizar la organización y para minimizar la influencia que otros tienen sobre su trabajo (directivos y tecnócratas). Esta estructura se caracteriza por una descentralización horizontal y vertical del poder en el núcleo de operaciones (docentes) y por el ejercicio de la coordinación mediante la normalización de las habilidades, como por ejemplo son los procesos de acreditación, aseguramiento de la calidad y evaluación del desempeño docente.

GRÁFICO 7 LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS SEGÚN MINTZBERG



Fuente: Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
Elaboración: Lucy Vega

A manera esquemática, las características del modelo organizacional de la universidad se señalan en la Tabla No. 3.

TABLA 3
CARACTERÍSTICAS DEL MODELO ORGANIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
SEGÚN MINTZBERG

ESTRUCTURA	CONTEXTO
<ul style="list-style-type: none"> • Burocrática pero descentralizada, depende de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos. • La clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan en forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión. • Tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional, y staff de apoyo grande, más bien de tipo maquinal, para apoyar a los profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejo pero estable • Sistema técnico sencillo
ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Muchas estrategias, muy fragmentadas, pero también hay fuerzas de cohesión. • La mayoría de estrategias son elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente (colegial y políticamente), algunas por decreto administrativo. • Estrategia global muy estable pero cambia continuamente en los detalles 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas de la democracia y autonomía • Problemas de coordinación entre las casillas por mal uso de la libertad de los profesionales • Alta resistencia al cambio y a la innovación • Las respuestas públicas a estos problemas son disfuncionales (tipo maquinal) • La sindicación exagera estos problemas

Fuente: Ramírez Guerra, C. (1989) *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperado de <http://www.muece.org.ar/pdf/apuntes/ciclobasico/623/B623T02.pdf>

A más de las consecuencias indicadas en esta tabla, debemos mencionar que este tipo de organización exige procesos de normalización con los que se pueda coordinar el sector operativo o de docentes.

Por este motivo, el desarrollo de la tecnoestructura es fundamental para dotar de estándares de procesos como planificación, control, análisis y evaluación; y la mejora de los académicos, como reclutamiento, perfeccionamiento e información.

También son fundamentales los servicios dotados por el staff de apoyo, como finanzas, informática, logística, recursos físicos y servicios estudiantiles.

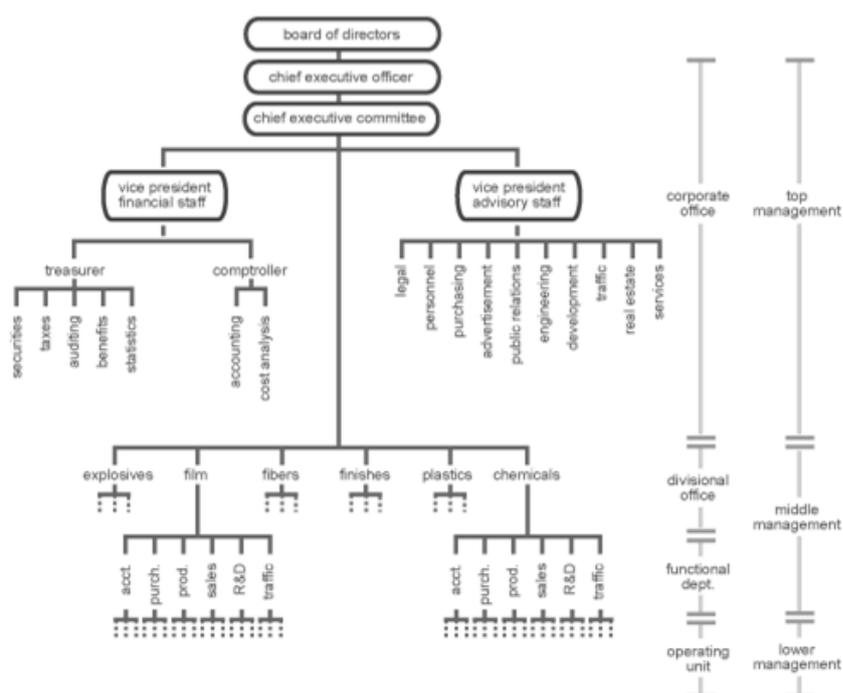
Sin embargo, el sector más importante de este tipo de modelo y el que le da las características, es el operativo conformado por los docentes. Este sector desempeña funciones altamente complejas relacionadas con la producción, circulación y difusión del conocimiento, logradas mediante la investigación, la docencia y la vinculación con la sociedad o extensión universitaria.

2.2.2.1.3 Modelo de organización universitaria según Chandler

Alfred Chandler realizó una investigación que le permitió demostrar que la estructura organizacional de las empresas se adapta y ajusta de manera continua a su estrategia (Fernández, Sánchez & Rico, 2001). Para ello, se debe partir considerando que la estructura es un medio para que la organización opere la estrategia, y la estrategia es el la manera como responde y se comporta la organización frente al ambiente. Obviamente, si la organización que no es capaz de modificar su estructura para seguir la estrategia, se volverá ineficiente.

Cuando la organización aplica estrategias de diversificación de sus productos o servicios, las estructuras funcionales deben ser reemplazadas por estructuras multidivisionales que son coordinadas por un nivel central.

GRÁFICO 8
MODELO MULTIDIVISIONAL DE CHANDLER



Se ha comprobado, ratificando el estudio de Guerrero (2007), que ambos modelos de estructuras: la de Mintzberg y la de Chandler, son concordantes, y por tanto deberían aplicarse a las estructuras organizacionales de universidades con una oferta diversificada: pregrado, posgrado, presencial, a distancia, educación continua.

2.2.2.2 Principales tipos de departamentalización u organización a aplicarse en las universidades

Los principales tipos de departamentalización que una organización como la universitaria puede adoptar se pueden observar en la Tabla No. 4.

De todas estas posibles estructuras a adoptar por una universidad, se ha identificado que las más adecuadas son la de tipo matricial, la de red y la celular, que concuerdan con los modelos de Mintzberg y de Chandler (Guerrero, 2007: 20).

2.2.2.2.1 La organización tipo matricial en las universidades

La estructura matricial permite que la organización tenga operando de manera conjunta y solapada, agrupaciones funcionales (estructuras verticales) como agrupaciones basadas en los productos, proyectos o programas (estructuras horizontales).

Hodge & Gales, señalan que:

El diseño matricial es adecuado para responder a dos conjuntos de exigencias que compiten entre sí: la necesidad de sensibilidad al entorno y la de disponer de altos niveles de conocimiento experto singular. (1998 citado en Padilla Meléndez & del Águila Obra, 2003: 6)

Este modelo, que para muchas organizaciones no puede ser el más adecuado, para la universidad es factible que sí lo sea. Este modelo ha sido utilizado por varias universidades latinoamericanas.

En 1999, la Universidad de Guadalajara (México) implementó la estructura matricial en uno de sus departamentos con el fin de evitar la centralización y la verticalidad que hacían burocráticos los procesos de toma de decisiones. La nueva organización permitió que los miembros trabajasen en equipo brindándose apoyo y colaboración para solventar la falta de personal suficiente, así como compartir la responsabilidad entre responsables de proyectos y los responsables del departamento, logrando una doble autoridad (Beracoechea, Brambila, Orozco & Vizcaíno: 2000).

TABLA 4
TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIONES

TIPO	CARACTERISTICAS	ORGANIGRAMA
<p>Departamentación por funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupa las actividades de acuerdo a todo lo que la organización normalmente realiza para cumplir con su misión. • Normalmente agrupa al lado izquierdo las actividades operativas y de mercadeo, seguidas de las de apoyo como son la administración y la gestión. • Es el tipo de departamentación más ampliamente utilizado. 	
<p>Departamentación por procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En este tipo de departamentación las organizaciones agrupan las actividades alrededor de un proceso o un tipo de equipo de personas especializadas en ellas. 	
<p>Departamentación por producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en la organización de la empresa en base a los productos o servicios que genera. 	
<p>Organización matricial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La característica fundamental de la organización matricial es la combinación de patrones funcionales (departamentación por funciones) y de productos (departamentación por productos o servicios), en la misma estructura organizacional. • Es de uso común en ingeniería, investigación y desarrollo. 	
<p>Organización en red</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surge a partir del apareamiento de las nuevas tecnologías • Se basa en que existen nodos, donde las jerarquías son escasas, e incluso inexistentes. • El objetivo básico es la resolución de problemas específicos y no la gestión de funciones. • La autoridad se basa en la experiencia y la capacidad de informar de cada nodo que en el rango que ocupan en la estructura jerárquica. Esta estructura, para propósito práctico no existe. 	<p>Fuente: http://www.grupoentec.es/quienes-somos/estructura-del-grupo</p>
<p>Organización celular</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en la existencia de grupos autoguidados que pueden funcionar de manera autónoma o en conjunto para lograr fines superiores, mediante células conformadas por grupos de personas. • El know-now de las células se transmite de una a otra dentro de toda la organización. 	

Fuente: Koontz, H. & Weihrich, H. (1994) *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
Elaboración: Lucy Vega

En el 2003, la Universidad Autónoma de Baja California (México) contrató un estudio para determinar la estructura organizativa más adecuada para el cumplimiento de sus objetivos: descentralización, diferenciación y la delegación en la toma de decisiones académicas. El estudio determinó que la estructura más adecuada era la matricial, razón por la que se la implementó en dos niveles de la organización: a nivel de jefaturas de departamentos y a nivel de profesores. Pronto se descubrió que la organización matricial permitía la aparición y desaparición de grupos de trabajo conformados para un proyecto específico y por tanto la coordinación adecuada de actividades relacionadas con la formación básica, la formación profesional y la vinculación (Mungaray, 2002).

Para el 2010, la Universidad de Quintana Roo (México) cuenta con un organigrama matricial según se puede observar en su página web <http://www.uqroo.mx>.

Otras universidades que tienen estructuras matriciales son: Universidad Simón Bolívar en Venezuela; Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México; Colegio Menor de la Universidad Wisconsin-Madison en Estados Unidos (www.library.wisc.edu); Programa de Residencia en el Centro Médico Académico de la Universidad de Pensilvania en Estados Unidos (www.eric.ed.gov); la Biblioteca de la Universidad Pompeu Fabra en España (www.upf.edu/universitat); entre otras.

2.2.2.2.2 La organización tipo red en las universidades

Este tipo de organización en red no se ha aplicado mayormente en las universidades o al menos se ha hecho imposible encontrar ejemplos de instituciones que la hayan adoptado. En cambio, sí se han realizado estudios sobre la conveniencia de adoptarla especialmente en la educación a distancia (Domínguez, 2009). Este fenómeno podría deberse a que, la implantación de un tipo de organización en red exige la ruptura de varios paradigmas que solo es posible que se den, en un ambiente organizacional desarrollado y que no presente resistencia al cambio.

2.2.2.2.3 La organización tipo celular en las universidades

No se han podido encontrar estudios realizados sobre la conveniencia o no de aplicar una estructura organizacional tipo celular en una universidad.

2.2.2.3 Procesos y procedimientos

La razón de la existencia de la organización, es para permitir la ejecución de los planes gracias a los siguientes procesos:

1. La identificación y clasificación de las *actividades* requeridas
2. El agrupamiento de las *actividades* necesarias para lograr los objetivos
3. La asignación de cada agrupamiento de *actividades* a un administrador con autoridad necesaria para supervisarlas.
4. Las medidas para coordinar las *actividades* en la estructura organizacional (Koontz & Weirich, 2008: 244).

Cuando hablamos de *actividades* estamos hablando de *procesos* y *procedimientos*. Los *procesos* y *procedimientos* deben ser definidos para poder alcanzar los objetivos y para producir bienes y servicios. El *proceso* describe la transformación de insumos en servicios, por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos y otros. El *procedimiento* es un detalle escrito y progresivo de las acciones requeridas para lograr el producto o servicio dentro de un proceso.

El detalle de los procesos y procedimientos de una organización se compila en el llamado *Manual de Procedimientos*.

Una vez definido, ¿qué es lo que se hace?, es necesario definir ¿quién lo hace?, que es parte de la tercera función de la administración.

2.2.3 Integración de Personal

La tercera función de la administración es la integración de personal. También se la conoce como administración de recursos humanos, gestión de recursos humanos, y actualmente está de moda llamarla, gestión del talento humano.

Sin importar como se la llame, esta función se encarga de cubrir y mantener cubiertos los puestos de trabajo que conforman la estructura organizacional, con el personal calificado capaz de desempeñarlos (aptitud) y deseoso de hacerlo (actitud).

Según Byars y Rue (1997), la administración de recursos humanos implica una serie de procesos:

1. Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos
2. Desarrollo de los recursos humanos
3. Remuneración y prestaciones
4. Seguridad e higiene
5. Relaciones con los empleados y relaciones laborales

6. Investigación de los recursos humanos (p. 6)

GRÁFICO 9
RELACIONES ENTRE ANÁLISIS DE PUESTOS, PLANIFICACIÓN,
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Kotler, N. & Kotler, P. (1998) *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Editorial Ariel. p. 448

2.2.3.1 Planificación de Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos se realiza en base al análisis y diseño de puestos de trabajo.

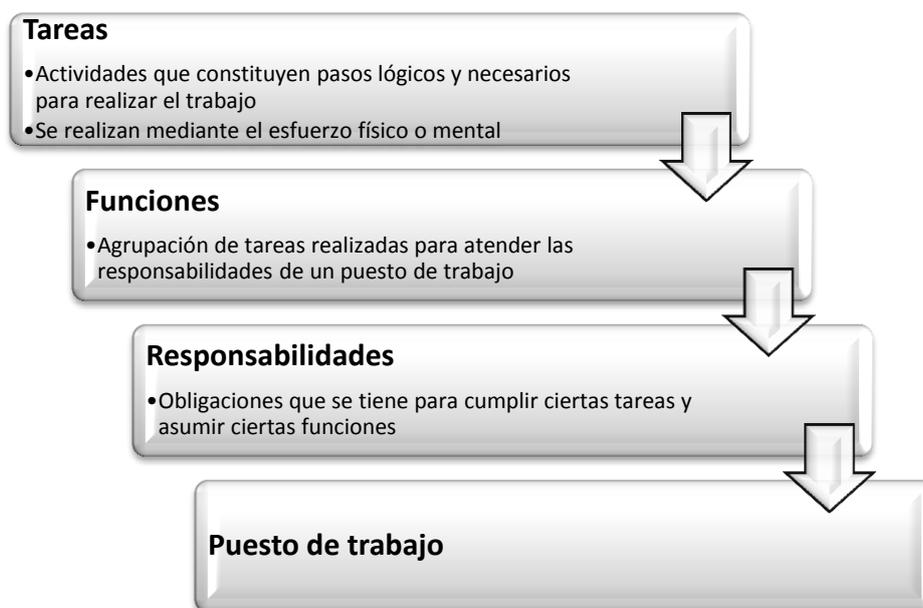
El *análisis de puestos* es el proceso de observación, estudio y determinación de las características que conforman un puesto de trabajo: tareas, funciones, y responsabilidades (Byars & Rue, 1997).

En el caso del personal educativo se requiere una cualidad adicional que debe solicitarse y posteriormente evaluarse y es, la vocación de servicio hacia los estudiantes y hacia los padres de familia (Münch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2010: 150).

El *diseño de puestos* es el “proceso de estructuración del trabajo y de la designación de las actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos” (Byars & Rue, 1997, 90). En el diseño se establece cómo, quién y dónde han de desempeñarse los puestos.

GRÁFICO 10

COMPONENTES DEL PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Byars, L. L. & Rue, L. W. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Cuarta edición. Madrid: McGraw-Hill.
Elaboración: Lucy Vega

El resultado del análisis y del diseño de puestos se traduce en el documento conocido como *Manual de Funciones* en donde se describen los puestos mediante los siguientes ítems:

1. Identificación del puesto en el organigrama de la organización
2. Relaciones de autoridad
3. Funciones generales y específicas
4. Responsabilidades o deberes
5. Relaciones de comunicación con otras unidades dentro de la organización
6. Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad

Este Manual de Funciones, también se conoce como Manual de Organización porque describe de la estructura de la organización (Franklin Fincowsky, 1998: 151).

2.2.3.2 Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos

Según Byars y Rue (1997), el *reclutamiento* es el proceso de “búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que pueden elegirse candidatos cualificados para los puestos ofertados” (p. 148). El esfuerzo de reclutamiento depende del nivel de detalle de la planificación de refuerzos humanos y los requisitos de los puestos a cubrir (Byars & Rue, 1997).

El proceso de reclutamiento consiste en:

1. Selección de fuentes de personal cualificado:
 - a. Fuentes internas
 - b. Fuentes externas
2. Aplicación de métodos de reclutamiento en fuente de personal seleccionado
3. Recopilación de hojas de vida o curriculum vitae y clasificación
4. Diseño y aplicación de formulario de solicitud de personal a interesados

Según Byars y Rue (1997), la *selección* es el “proceso de elección, entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto” (p. 184).

El proceso de selección consiste en

1. Verificación de datos del Formulario de solicitud
2. Entrevista preliminar, realizada por recursos humanos sobre vacantes y aspiraciones del solicitante
3. Pruebas formalizadas
 - a. Pruebas de aptitud: verbal, capacidad numérica, rapidez de percepción, aptitud espacial, aptitud de razonamiento
 - b. Pruebas de sicomotricidad (aplicación industrial): destreza con los dedos, destreza manual, rapidez muñeca-dedos, rapidez movimiento del brazo
 - c. Pruebas de conocimiento y dominio del puesto
 - d. Pruebas de interés (respuestas no sinceras)
 - e. Pruebas de personalidad
4. Entrevista de diagnóstico
5. Decisión final (Byars y Rue, 1997)

En el caso de las universidades, el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos debería ser un proceso permanente, debido a que se debe contar con una base de datos de posibles docentes para reemplazo o sustitución.

2.2.3.3 Desarrollo de Recursos Humanos

Según Byars y Rue (1997), una vez contratados, el área o departamento de recursos humanos debe encargarse de que los empleados sean:

- Orientados sobre la organización y sus objetivos
- Formados y evaluados para desempeñar sus puestos
- Actualizados periódicamente en sus habilidades y el aprendizaje de otras nuevas

La *orientación* es la “información que se da a los nuevos empleados sobre la organización, sobre su unidad de trabajo y sobre su puesto” (Byars & Rue, 1997, p. 220).

Según Byars y Rue (1997), la *formación* es un “proceso de aprendizaje que implica la adquisición de habilidades, conceptos, reglas o actitudes a fin de mejorar la actuación” (p. 226), es decir la aptitud-actitud en el puesto. Se inicia con la evaluación de necesidades de capacitación.

2.2.4 Dirección y Liderazgo Educativo

La cuarta función de la administración y la más trascendental, es la dirección, porque a través de ésta se ejecutan todas las otras funciones de la administración.

Según Koontz & Weirich (2008), la dirección es el proceso de *influir* sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Si la dirección se basa en *influir*, se relaciona estrechamente con el liderazgo, pues según Guillén Parra (2006), significa:

La capacidad de influir en una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que se podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos (p. 179).

Los objetivos de la dirección de cualquier organización, entre ellas la educativa, son:

- Ayudar a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades
- Utilizar el potencial de las personas en provecho de la organización educativa
- Impulsar a que las personas contribuyan a los propósitos de la organización educativa

2.2.4.1 Importancia de la Dirección y el Liderazgo

La dirección es la parte esencial y central de la administración de una organización educativa, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para cumplir con las funciones. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, de los colaboradores de la organización y el grado de motivación logrado por una buena dirección.

Según Münch et al. (2010), la dirección y el liderazgo son trascendentales porque:

- Es determinante en el clima organizacional y, por consecuencia, en la productividad y la calidad educativa.
- Establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.
- El éxito de las organizaciones depende de un liderazgo adecuado.(p. 131)

2.2.4.2 Principios de la Dirección Educativa

Para Münch et al. (2010), en una organización educativa como en cualquier otra, existen varios principios que debe cumplir la dirección.

- A. Los conflictos deben resolverse inmediatamente, puesto que de no hacerlo se corre el peligro de que no se puedan solucionar.
- B. Los conflictos deben ser conceptualizados como oportunidades de mejora, por ejemplo los reclamos de estudiantes por la calidad académica permite el análisis de causas y propuestas de mejoramiento y no deben ser sancionados.
- C. Las órdenes deben ser emitidas de manera justificada, no casual ni arbitraria, sin prepotencia ni abuso de autoridad, y por tanto esta capacidad está estrechamente ligada al liderazgo.
- D. Lograr el compromiso de los individuos de la organización en el logro de la misión, visión y objetivos, para lo cual la dirección requiere conocer el comportamiento humano. En síntesis, la dirección requiere tener muy claro que:
 - Los empleados son miembros inter actantes de un amplio sistema social
 - Los empleados son singulares, no siempre existen empleados promedios
 - El logro de resultados no puede violentar la dignidad personal
 - Los empleados deben ser considerados como individuos integrales
- E. Respetar los canales jerárquicos establecidos es una señal de respeto a los mandos medios o ejecutivos que colaboran en el cumplimiento de objetivos.

Para el logro de estos principios, los directores deben considerar las siguientes áreas del comportamiento organizacional:

GRÁFICO 11
ÁREAS DEL PROCESO DE DIRECCIÓN



Fuente: Münch et al. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.

2.2.4.2.1 Toma de decisiones

La *toma de decisiones* es una de las mayores responsabilidades de la dirección. Se basa en la identificación y elección de soluciones conducentes al resultado final deseado.

GRÁFICO 12
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PROGRAMADAS



Fuente: Münch et al. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.

Las decisiones que toma la dirección, son decisiones programadas y no programadas. Las decisiones programadas obedecen a un proceso lógico, sin embargo muy pocas veces la dirección cuenta con el tiempo suficiente para seguir este proceso (Koontz & Weirich, 2008).

El proceso de toma de decisiones utiliza varias técnicas, entre las que tenemos:

GRÁFICO 13 TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES



Fuente: Münch et al. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.

2.2.4.2.2 Motivación

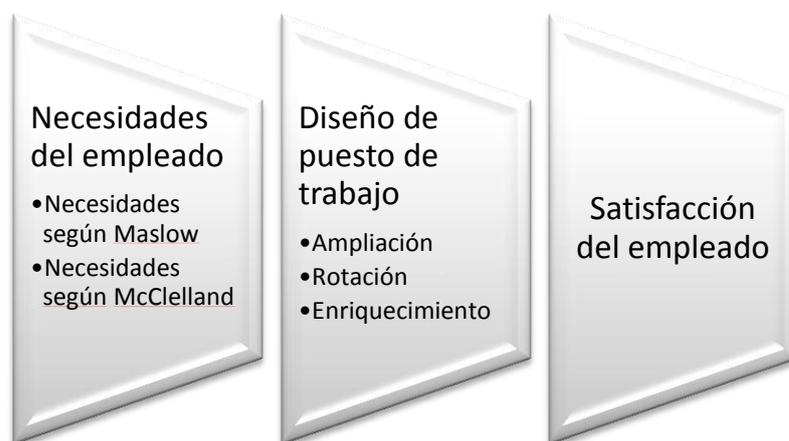
Para que las personas contribuyan a las metas de la organización se requiere de autoestima y motivación. Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997) definen la *motivación* como los procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos. Motivación no es lo mismo que rendimiento, pero lo afecta directamente.

La dirección debe tener un conocimiento suficiente del comportamiento humano para el logro de la motivación. No se trata de implementar cursos de motivación. Por este motivo, Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997) han planteado dos caminos para el logro de la motivación:

1. Logro de la motivación en base a las necesidades, el diseño de puestos de trabajo y la satisfacción.

2. Logro de la motivación en base a la equidad, la expectativa y el establecimiento de objetivos.

GRÁFICO 14
LOGRO DE LA MOTIVACIÓN EN BASE A DETERMINAR LAS NECESIDADES
DEL EMPLEADO PARA EL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO Y EL
LOGRO DE SU SATISFACCIÓN



Fuente: Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
Elaboración por: Lucy Vega

2.2.4.2.3 Comunicación

La comunicación es fundamental para la dirección. El proceso de dirección exige contar con todos los canales de comunicación disponibles que garanticen una transmisión efectiva de la información.

Para Munch et al (2010), las características de una comunicación efectiva se logran cuando un mensaje es: claro, oportuno, confiable, íntegro, conciso, usa canales formales e informales por igual, permite la retroalimentación, la evaluación y la mejora; y usa la empatía.

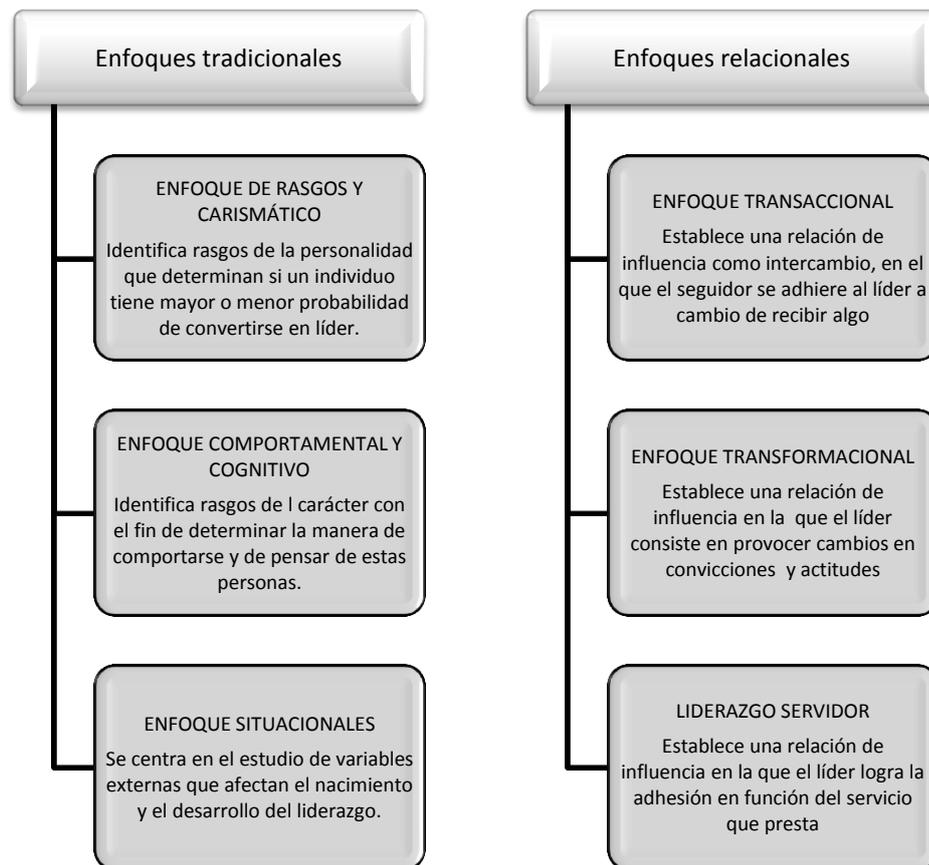
2.2.4.2.4 Liderazgo

El liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados por las ciencias del comportamiento en las organizaciones por su estrecha relación con la función administrativa de la dirección, y la influencia directa en la motivación de otros.

El ser líder o la existencia de liderazgo involucra dos elementos constitutivos. Por un lado, debe existir una relación de influencia a partir de la actuación del líder. Por otro, debe darse una reacción libre y voluntaria de aquellos que siguen al líder (Guillén Parra, 2006).

La definición del liderazgo dentro de un enfoque multidimensional nos indica que los seguidores tienen confianza en el líder, generada por el bien que éste puede hacer en sus vidas y en el entorno. Esto no quita que existan líderes éticamente malos, que guían a las organizaciones hacia el mal (Guillén Parra, 2006).

GRÁFICO 15 ENFOQUES DE GENERACIÓN DEL LIDERAZGO



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

Sin embargo, la afirmación de que la ética debe estar presente en los líderes para que se produzca el liderazgo, ha llevado a Guillén (2006) a afirmar lo siguiente:

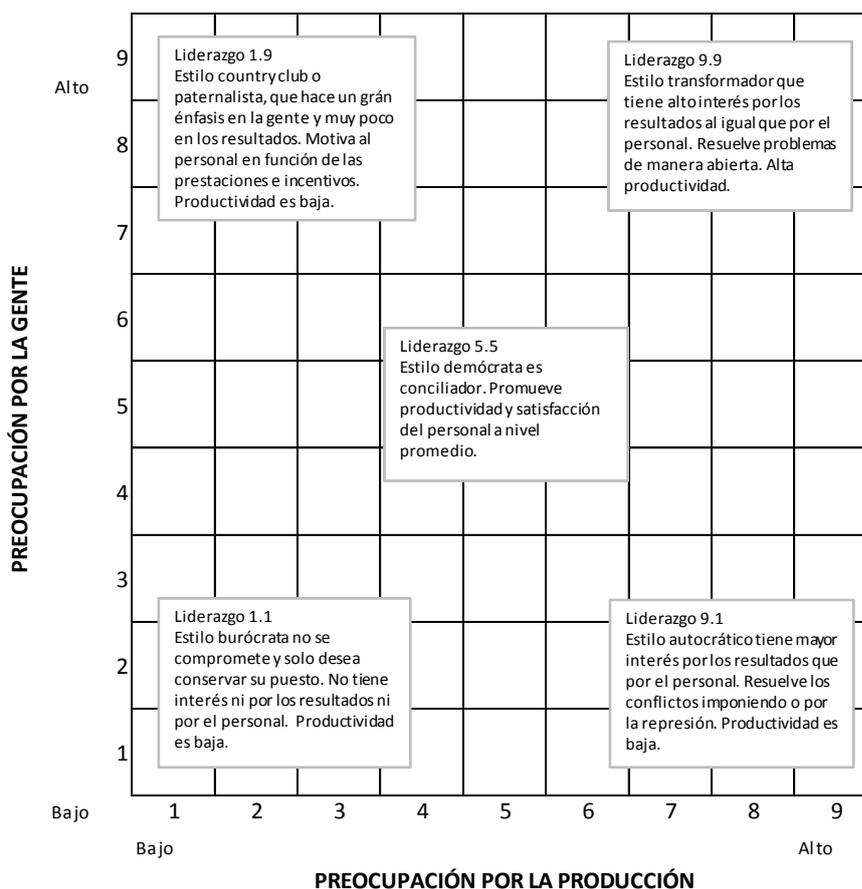
1. La capacidad de liderazgo puede ser adquirida y mejorada.
2. La capacidad de liderazgo en su dimensión ética, está al alcance de cualquier persona.
3. En el comportamiento del líder éticamente bueno se percibe que la motivación trascendente está presente, pues se entiende que actúa en bien de los demás y no en beneficio propio exclusivamente.

Si un líder tiene *calidad ética personal* será digno de confianza.

2.2.4.2.5 Estilos de liderazgo

Basándonos en la teoría de liderazgo de Blake y Mouton, que se denomina Grid administrativo, se ha logrado identificar hasta 81 estilos de liderazgo de los cuales cinco son los básicos o predominantes.

GRÁFICO 16
ESTILOS DE LIDERAZGO



Fuente: Münch et al. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas.

2.2.4.2.6 Perfil del líder educativo

El líder de una organización educativa, es un líder que obligadamente debe tener *calidad ética personal*. No puede existir un maestro o un directivo de una organización educativa, que tenga una falta de integridad y pretenda que los subordinados, en este caso sus alumnos, le tengan confianza y le sigan voluntaria y libremente.

La calidad ética personal está influenciada por una serie de conocimientos, cualidades y virtudes, de las que se tratará con mayor profundidad más adelante. Dentro de los conocimientos tenemos la formación en pedagogía, en humanística y

en administración. El líder educativo debe tener como cualidades el amor a la educación, la vocación de servicio que se mencionó con anterioridad, la creatividad, la visión de futuro, el optimismo, la sinceridad, la justicia y lealtad que se verá en profundidad más adelante (Münch et al., 2010: 149).

2.2.4.3 Diferencia entre Director-Director y Director-Líder

Generalmente se tiende a pensar que un gerente o directivo, obligadamente es un líder. Existen características que diferencian a uno de otro, pues un líder y un gerente o directivo suelen desempeñar distintos papeles dentro de una organización.

Para ello, partimos de la definición de líder y de director o gerente, según Kreitner & Kinicki (1997). Para estos autores, un líder es una persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora, mientras que, un director es una persona que tiene la autoridad superior de un cuerpo, de un ramo o de una empresa (p. 468). Las principales diferencias entre directivo y líder se detallan en la siguiente tabla.

TABLA 5
DIFERENCIA ENTRE DIRECTOR Y LÍDER

Director-Director	Director-Líder
Recibe el poder que le otorga su jefe inmediato.	Recibe el poder de sus seguidores, pues éste se basa en carisma.
Gestiona la complejidad para lograr la eficacia. Sin una buena dirección las empresas tienden a anarquizarse hasta el punto de poner en peligro su propia existencia. Una buena dirección brinda cierto grado de orden y coherencia para lograr los objetivos económicos.	Gestiona el cambio para lograr la eficiencia. Se ha vuelto importante porque el mundo en el que vivimos cada día es más competitivo y volátil. Mientras más cambio haya más liderazgo hará falta.
Crean planes, planifican y presupuestan. Ponen orden, eliminan riesgos, velan por el corto plazo, hacen razonamientos deductivos.	Establecen direcciones (visión) que implican ruptura, adoptan riesgos, ven a largo plazo y usan razonamientos inductivos.
Se preocupan de organizar y asignar personal. Toman decisiones centrados en trabajos especializados, dentro de una estructura formal, para cumplir resultados.	Se encargan de involucrar a los empleados a partir de un proceso de comunicación, para motivarlos a trabajar en equipo, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso.
En cuanto a los resultados obtenidos, estabilizan, controlan y resuelven problemas. Dosifican energías e intentan evitar los malos resultados para estabilizar.	Los líderes motivan, transmiten energía e intentan que las cosas mejoren.
Cuando el directivo o gerente abandona una empresa, los trabajadores le hacen una despedida y le desean lo mejor.	Cuando un líder abandona una empresa sus seguidores van detrás de él o reaccionan de forma negativa frente a este abandono.

Fuente: Kreitner & Kinicki (1997)

Autor: Lucy Vega

Sin embargo, para Kreitner-Kinicki (1997), el liderazgo y la dirección son dos sistemas distintos y complementarios, ya que cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades específicas, y ambas son necesarias para tener éxito en un ambiente empresarial complejo y cambiante. Lo deseable es combinar un liderazgo fuerte con una dirección fuerte, y utilizar la una para el equilibrio de la otra.

2.2.4.4 Dirección Participativa

Actualmente existen organizaciones que han desarrollado los llamados modelos de dirección participativa para la toma de decisiones. Según Kreitner-Kinicki (1997), la dirección participativa puede definirse como el proceso de gestión a través del cual los empleados desempeñan un rol directo en:

- El establecimiento de objetivos
- La toma de decisiones
- La resolución de problemas
- La realización de cambios en la organización (p. 340).

La dirección participativa, también conocida como administración participativa, provoca una alta motivación en el equipo de trabajo, porque logra que los empleados se integren emocional y mentalmente.

2.2.5 Control

Para Koontz y Weirich (2008), el control se refiere a “la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos” (p. 578). Por eso se dice que la planeación y el control están estrechamente relacionados.

El control sigue un proceso básico:

1. Establecer estándares o unidades de medida
2. Medir el desempeño con éstos estándares
3. Corregir las variaciones de los estándares y los planes (Koontz & Weirich, 2008: 578)

2.2.5.1 Evaluación del desempeño del docente universitario

La evaluación del desempeño del docente debe ser visto no solo desde el punto de vista del control del personal, ante todo debe comprenderse que la evaluación nos

ayuda a determinar programas de formación del personal, y gracias a la capacitación lograremos la productividad y la calidad.

Sin embargo, como todo proceso de control, la evaluación del desempeño docente debe iniciar con la determinación de estándares que posibiliten la comparación. Es por este motivo, que resulta importante las reflexiones de Quiroz & Jiménez (1991 citado en Susan Francis Salazar, 2006), al proponer una caracterización del docente excelente en función de las tres dimensiones siguientes:

2.2.5.1.1 Dimensión personal (ser)

Se refiere a los aspectos actitudinales y valores éticos que posibilitan el ejercicio de la docencia.

Se basa en la evaluación por parte de los estudiantes. Mide la interacción docente-estudiante y los valores asociados en esta relación, así como el logro de la motivación en los estudiantes por el aprendizaje. También se relaciona con la disposición que tiene el docente por el aprendizaje de sus estudiantes así como por su propio aprendizaje.

2.2.5.1.2 Dimensión disciplinar (conocer)

Se relaciona con la capacidad de estructurar el conocimiento que tiene en función de la disciplina que se enseña.

En este caso el nivel de conocimientos no puede ser evaluado por los estudiantes, sino por sus colegas o pares. Por este motivo, podemos confirmar que la evaluación del desempeño docente debe ser realizada considerando diversas fuentes. Los estudiantes pueden evaluar el grado de dominio de la disciplina que enseña, en base a la metodología empleada para transmitirles el conocimiento.

2.2.5.1.3 Dimensión pedagógica (hacer)

Tiene que ver con las habilidades pedagógicas para transmitir el conocimiento. Para ello mide los siguientes enfoques y elementos:

- El enfoque pedagógico se evidencia en la creatividad del docente para aplicar la estrategia educativa que responda a las características particulares de los estudiantes así como al contexto.

- El enfoque curricular mide el grado de planificación para concretar los contenidos, las estrategias didácticas, los apoyos técnicos y las estrategias de evaluación.
- Los elementos de naturaleza didáctica, se refiere a las capacidades que tiene el docente para convertir su labor de enseñanza, en una actividad participativa, amena, novedosa, divertida y organizada. Una de ellas es la capacidad de comunicación.

2.2.5.2 Competencias a evaluarse en el desempeño docente universitario

Francis Salazar (2006: 44) señala que la elaboración de un listado de características que debe tener un docente no es adecuado porque éstas pierden la dimensión de su interrelación y con ello se desvirtúa la labor de la docencia.

Una de las posibilidades de aplicación de estas dimensiones en un sistema de evaluación es la generación de competencias, ampliamente utilizadas en la gestión de recursos humanos de las organizaciones.

Las competencias son aplicadas en la evaluación porque nos permiten diferenciar los factores que hacen que una persona, en el desempeño de su puesto de trabajo, sea mejor que otras. Por tanto, la identificación de competencias nos va a permitir identificar las características personales del individuo (motivación, valores, rasgo, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

En cambio, cuando se habla de una educación basada en competencias se está hablando del logro de resultados de aprendizaje por parte de los estudiantes y que los resultados sean aceptables o sean factibles de mejorarse. (Barnett 2001 citado por Camargo Escobar, Itala Marina & Pardo Adames, Carlos 2008).

Sin embargo, lo que nos interesa en este caso, es determinar las competencias profesionales de los docentes. Zabalza propone un sistema de 8 competencias que se verá a continuación (Zabalza 2003 citado por Camargo et al. 2008)

2.2.5.2.1 Planificación del proceso de enseñanza aprendizaje

Se mide la capacidad que tiene el docente para planificar o programar los contenidos que faciliten el aprendizaje de los estudiantes. Para ello se considera como evidencia el plan que conste o tome en cuenta los siguientes elementos:

1. El contexto, es decir el ambiente en el que se produce o va a producir la enseñanza.
2. La elaboración de recursos de apoyo para los estudiantes y las estrategias procedimentales (tareas, secuencia, etc.).
3. Los sistemas de evaluación del plan, que deben ser variados y con abundante información.
4. La relación o articulación con otras asignaturas.

2.2.5.2.2 Competencia comunicativa

La comunicación para el desempeño docente es fundamental y por tanto los aspectos a evaluar son:

1. Capacidad de convertir las ideas y conocimientos en mensajes didácticos.
2. Capacidad de lograr la comprensión de sus estudiantes mediante el refuerzo o la retroalimentación empleando distintos métodos o códigos.
3. Capacidad de lograr connotación afectiva en los mensajes transmitidos, de manera que se evidencie el grado de atención y motivación de los estudiantes.

2.2.5.2.3 Manejo de nuevas tecnologías

Se mide el grado de utilización de las nuevas tecnologías de la información (TICs) en la preparación de la información para el desarrollo del proceso de enseñanza y para el mantenimiento de la relación tutorial a través de la red.

2.2.5.2.4 Diseño de la metodología y organización de actividades

Se mide:

1. La capacidad de organización de los espacios donde se desenvolverá el proceso de docencia.
2. La adecuada selección del método de enseñanza-aprendizaje.
3. El desarrollo y selección de las tareas que efectivamente aporten al aprendizaje.

2.2.5.2.5 Comunicación y relación con los estudiantes

Se evaluará la capacidad de comunicarse y relacionarse con los estudiantes de manera que contribuya en la formación más que en la instrucción. Para la evaluación se debe considerar: el tamaño de los grupos de estudiantes, el estilo del liderazgo del docente y el clima institucional dentro del aula de clase.

2.2.5.2.6 Tutoría

Se mide la disposición del docente para atender las necesidades y problemas de los estudiantes ya sea a nivel grupal como individual.

2.2.5.2.7 Evaluación

Se mide el grado de eficacia de los sistemas de evaluación implantados por el docente, en relación a la comprobación del aprendizaje por parte del estudiante. Los sistemas de evaluación implantada deben considerar la recolección de información, la valoración de la información y la toma de medidas de refuerzo o corrección.

2.2.5.2.8 Identificación con la institución y trabajo en equipo

La última competencia se refiere al grado de compromiso que tiene el docente en el logro de los objetivos institucionales y la disposición de trabajar en equipo por una meta común.

2.2.5.3 Sistemas de evaluación del desempeño docente

El proceso de enseñanza/aprendizaje es de una amplitud y complejidad tal que exige el empleo de varios sistemas de evaluación interrelacionados y retroalimentados (Fernández, Mateo & Muñiz, 1996).

De esta manera, vamos a encontrar varios sistemas de evaluación que aglutinan diversidad de aspectos a medirse.

La Tabla 6 recoge las competencias sintetizadas por la Universidad Católica de Colombia en base a las propuestas por Zabalza.

En el caso del programa chileno *Docentemás* correspondiente al Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente, evalúa el desempeño de los profesores de nivel medio en base a los siguientes aspectos:

1. Autoevaluación
2. Entrevista realizada por un par
3. Informe de terceros (realizado por el director del establecimiento educativo y el jefe de la unidad técnica pedagógica)
4. Un portafolio, que contempla:
 - a. Una evaluación escrita redactada por el profesor
 - b. Una filmación de una hora de clases que evalúa 3 dimensiones:

- i. El ambiente de la clase
- ii. La estructura de la clase
- iii. La interacción pedagógica (Milicic, Rosas, Sharager, García & Godoy, 2008: 81)

TABLA 6
COMPETENCIAS DEL DOCENTE DE PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE COLOMBIA

Competencia	Estándar de evaluación
Planificación curricular	Plan o programa adaptado a las circunstancias. Que describa, organice y estructure los procedimientos requeridos para comunicar los contenidos y facilitar el aprendizaje.
Utilización adecuada del diseño metodológico y organización de actividades de enseñanza “el hacer”	Actuación para poner en marcha o ejecución el plan o programa.
Competencia científica tecnológica “el saber”	Adecuada selección, secuenciación y estructuración de los contenidos disciplinares y el manejo de medios virtuales pertinentes como complemento al proceso de enseñanza.
Interacción adecuada con estudiantes	Logro de empatía y liderazgo para el logro de la motivación por el aprendizaje en los estudiantes.
Competencia para evaluar	Capacidad de aplicar los sistemas de evaluación pertinentes para la determinación del grado de aprendizaje alcanzado por los estudiantes. Se realiza en cuatro fases: recolección de información, valoración de información, toma de decisiones y retroalimentación.
Competencia para realizar tutorías	Se mide el grado de disponibilidad del docente para orientar y acompañar a los estudiantes en el proceso educativo.
Autorreflexión sobre la práctica docente	Capacidad de análisis de las metodologías de enseñanza implementadas en relación con los objetivos alcanzados por los estudiantes a lo largo del curso.

Fuente: Camargo et al. (2008). Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación. *Revista Sicológica Universitaria*, V. 7, No. 2, 441-455. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Elaboración: Lucy Vega

La mayoría de sistemas de evaluación no permite medir el grado de comunicación afectiva y efectiva del docente, la retroalimentación y refuerzo del aprendizaje, el grado de motivación lograda en el estudiante, entre otros aspectos cuantitativos y cualitativos; sin embargo, la observación apoyada en la filmación permite principalmente evaluar la interacción pedagógica alcanzada en cuatro escalas, como se puede ver en la Tabla 7.

La evaluación docente realizada por los alumnos es un sistema que puede ser percibido como favorable o no, por parte de los docentes, y en función de ello, ser de provecho para el mejoramiento del desempeño. En un estudio realizado en las universidades Complutense de Madrid y de Oviedo, con el fin de recoger las opiniones que tenían los docentes sobre los distintos aspectos de la evaluación

realizada por los alumnos, se obtuvo una aceptación favorable por parte de éstos en lo que respeta a la evaluación sumativa pero no respecto a la evaluación formativa. Otro resultado a rescatar en esta investigación es el requerimiento generalizado por parte de los docentes, de que la evaluación no sea exclusivamente utilizando el criterio de los estudiantes, sino que incorpore un sistema profesional que recoja los últimos avances de la psicología y el comportamiento organizacional (Fernández et al., 1996: 168).

TABLA 7
ESCALAS O DIMENSIONES EVALUADAS MEDIANTE LA OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EMPLEANDO LA FILMACIÓN DE LAS CLASES

Escala	Aspectos evaluados
Escala General	Evalúa aspectos generales de la enseñanza referidos a las características de la clase, observadas en la conducta de los alumnos y del profesor. Evalúa el ritmo de la clase, la participación espontánea de los alumnos, el interés de estos por la clase, la relación profesor-alumnos a nivel general y la conexión emocional del educador con las necesidades del grupo. Considera la participación que realiza el docente, actitudes de ansiedad, agresividad y verticalidad mostradas por este, el control del curso que logra, la claridad del lenguaje utilizado por él, la estimulación de los aprendizajes en los estudiantes, la preparación de la clase, los materiales y/o tecnologías utilizadas y el uso del tiempo instruccional.
Escala Interaccional	Evalúa la relación vincular entre el profesor y algún alumno o grupo de alumnos. Evalúa el reconocimiento explícito que realiza el docente a un alumno en particular o a un grupo de alumnos, el maltrato –o la sospecha del mismo- que inflige a un alumno en particular o a un grupo de alumnos, las preguntas formuladas por el educador y la respuesta que da a las preguntas de los alumnos, la percepción del vínculo entre profesor y los alumnos, y las alusiones que efectúa a atributos personales de un alumno en particular, ya sea a sus defectos o debilidades o a sus competencias y virtudes.
Escala Lúdica	Evalúa el uso de contenidos lúdicos como estrategia docente en el desarrollo de la clase, tales como el uso de metáforas, del sentido del humor y de juegos por parte del profesor, la presencia de risa en el educador, el uso de estrategias creativas para mantener la atención y el uso y promoción de ejemplos.
Escala No Verbal	Evalúa las competencias del profesor a través de las pautas no verbales de su conducta. Se refiere al desplazamiento del profesor en la sala, a quién se dirige, el uso de la gestualidad para permitir una mayor comprensión por parte de los alumnos, los gestos que son realizados hacia estos, el tono de voz y el ritmo de este y el contenido implícito de sus verbalizaciones.

Fuente: Mililic et al. (2008)
Elaboración: Lucy Vega

2.2.6 Del control y la evaluación a la calidad educativa

El proceso de control y evaluación verifica que los resultados se ajusten a lo planificado. Cuando esto no sucede, la organización educativa puede: hacer caso omiso de esta desviación; o aplicar medidas correctivas para evitar que esto vuelva a suceder. La segunda decisión deriva en lo que dentro del ámbito de la calidad se conoce como “mejoramiento continuo”.

2.2.6.1 Definición e importancia de la calidad

En la actualidad, es imposible que existan organizaciones que no realicen control, evaluación y apliquen planes de mejora. La sociedad a la que se deben exigirá que la organización trabaje bajo estándares de calidad.

Para Bureau Veritas Business School (2007b), la calidad se define como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con las necesidades o expectativas establecidas” (p. 15). Además, para James (1997), la calidad tiene un significado propio según diversos puntos de vista:

- Según el punto de vista del usuario final, la calidad significa mejores resultados, más beneficios y otras mejoras.
- Según el punto de vista de los directivos de la organización, la calidad está basada en la generación de servicios.
- Según el punto de vista del servicio educativo, la calidad es una variable altamente compleja y diversa, pero que puede ser cuantificada y medida de forma precisa.

Con base en los estudios de James (1997) y de Munch et al (2010), la importancia empresarial de la calidad educativa se traduce en lo siguiente:

1. Reduce los costos y permite reinvertir el superávit en la mejora de la misma organización
2. Reputación de la organización educativa
3. Responsabilidad de los servicios educativos ofrecidos
4. Implicaciones internacionales: premios, galardones, convenios, logro de subvenciones, etc.

La calidad de toda organización se mide a través de normas de calidad internacionales, como las siguientes:

1. Norma industrial japonesa, llamada norma industrial Z8101-1981
2. Norma ISO 9000 europeas, que se caracterizan por:
 - a. Tienen una aceptación cada vez mayor
 - b. Los estándares se aplican a toda una gama de servicios y productos
 - c. La adhesión a las normas es necesaria para la certificación de productos
3. Normas americanas, equivalentes a las ISO europeas (James, 1997)

La calidad usa varias herramientas, entre las principales tenemos:

TABLA 8
HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD

Herramientas de calidad	Descripción
Mejora continua: Kaisen (japonés)	Basado en el Kaisen (japonés)
Benchmarking	Se realiza mediante los siguientes pasos: <ol style="list-style-type: none"> a. Determinar a qué área se va a aplicar el Benchmarking, es decir, que es lo que queremos comparar b. Formar un grupo de Benchmark c. Identificar las mejores empresas (también en la misma organización) en lo que queremos comparar (benchmarking partners) d. Recoger y analizar la información de benchmarking, es decir, fijar el nivel de referencia y estudiar cómo lo han conseguido e. Llevar a cabo la acción o acciones para alcanzar o sobrepasar el Benchmark
Just-in-Time o Justo a tiempo	Reduce la cantidad de existencias disponibles de una empresa, estableciendo controles de calidad y de compras que llevan al nivel de inventario a sólo lo necesario para utilizarse justo en el momento en que hace falta.
Cuadro de Mando Integral	Utilizada en la auditoría contable y por relación en la auditoría de gestión.

Fuente: James, P. (1997) *Gestión de la Calidad. Un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall Iberia.

Elaboración: Lucy Vega

2.2.6.2 La evaluación y acreditación de la educación superior

A nivel mundial, se entiende por acreditación al reconocimiento formal de la competencia técnica de una entidad para certificar, inspeccionar, auditar o verificar la calidad, o un laboratorio de ensayo o de calibración industrial (Bureau Veritas Business School, 2007). De allí que, las entidades de acreditación existentes en todo el mundo, tiene la función de garantizar que las organizaciones acreditadas son competentes para realizar evaluaciones de conformidad (Bureau Veritas Business School, 2007).

La acreditación de la educación superior es el proceso de evaluación, mejora y seguimiento que permite determinar si la organización cumple con las funciones universitarias para la que fue creada. El objetivo de la acreditación es otorgar una certificación de la calidad de los recursos formados y de los diferentes procesos que tienen lugar en la institución educativa. Esta certificación es emitida por la autoridad competente.

El proceso de acreditación suele comprender la autoevaluación, la evaluación externa y el informe final. Así mismo la acreditación puede ser institucional, por programas académicos o carreras (Martínez, 2012).

El sistema de evaluación y acreditación surgió en el Ecuador con la Constitución Política del año 1998, que lo estableció para que funcionara de manera coordinada con el Consejo Nacional de Educación Superior.

Posteriormente, la Ley Orgánica de Educación Superior de mayo del 2000, estableció el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, para que funcionara en coordinación con el CONESUP y bajo la dirección del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación CONEA.

Desde octubre del 2010, la acreditación de la educación superior en el Ecuador será encargada al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), que es el organismo público técnico, con personería jurídica y patrimonio propio, con independencia administrativa, financiera y operativa.

2.3 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

2.3.1 Valores

Los hombres y los valores son indivisibles. La conducta del ser humano y su accionar, ha estado regido por una responsabilidad moral, que le obliga a elegir entre el bien y el mal, la verdad y la mentira, y entre otra serie de valores y anti-valores. Dado que los valores tienen relación directa con la ética, es necesario hablar de valores éticos.

2.3.1.1 Ética

El término ética procede de la voz griega «ethos» que significa uso o costumbre (Guillén Parra, 2006). La ética es considerada como sinónimo de moral. La moral se define como “algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre” (p. 3).

Los valores básicos de la ética son: el bien, la norma y la virtud. El bien contribuye a que el ser humano alcance la perfección como tal, en cambio el mal lo deshumaniza. La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien, y por tanto, las normas existen en toda la esfera humana. La virtud es la forma práctica y cotidiana de realizar el bien dentro de las normas existentes (Guillén Parra, 2006). Es por eso que la virtud la alcanzamos cuando hemos adquirido el hábito de hacer el bien.

2.3.2 La ética en las organizaciones

Se trata de la aplicación de la ética en el ambiente organizativo. Para Guillén Parra (2006), la ética en las organizaciones “hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones” (p. 11).

La ética en la organización no es siempre un sinónimo de cooperación con instituciones benéficas o realización de obras benéficas. Tampoco es sinónimo de contar con un código de ética o de buen gobierno. Ni es identificable con actuaciones como la de pagar sueldos más altos que otras organizaciones, ni de renuncia al logro de beneficios económicos, ni de dar preferencia a las minorías en los procesos de decisión (Guillén Parra, 2006).

Guillén Parra (2006) identifica algunas paradojas al hablar de la ética en las organizaciones, como son las siguientes:

- La ética se puede exponer pero no imponer
- La ética nunca se termina de aprender
- Aprender ética es arriesgado
- Aprender ética no implica necesariamente acabar con la corrupción
- Aprender ética amplía los límites de la libertad del comportamiento humano

2.3.2.1 La ética, la eficacia y la eficiencia

La eficacia se caracteriza por cumplir con el trabajo requerido, mientras que la eficiencia consiste en realizarlo de la mejor manera. Por ello, Guillen Parra (2006) dice que “la primera mira a los fines, y la segunda a los medios, pero ambas se centran en el resultado del comportamiento organizativo” (p. 67).

Las organizaciones excelentes, han alcanzado la excelencia o el máximo nivel de logro, en base a la aplicación de la eficiencia y de la eficacia en sus actividades. Sin embargo, esta concepción basada en la racionalidad organizativa, también debe incorporar la dimensión humana, y por tanto, debe incorporar a la ética.

Para Guillen Parra (2006), “la ética no solo mira a los resultados de la acción, sino a quién la realiza” (p. 67). Cuando la ética integra a la eficacia y la eficiencia, garantiza una correcta toma de decisiones, la que se relaciona con la dirección y con el liderazgo ético, es decir con la confianza de sus miembros en el líder y en el director.

2.3.2.2 La ética y la toma de decisiones por parte de la dirección

El proceso de toma de decisiones es definido por Guillén Parra (2006) como:

“...un conjunto de pasos que permiten diagnosticar un problema o aspecto sobre el que hay que tomar una decisión, diseñar alternativas para su solución, elegir la mejor alternativa y asegurarse, o controlar, que la decisión tomada ha sido correcta” (p. 74).

Es decir que la toma de decisiones obedece a procedimientos racionales basados en las habilidades o capacidades de los directivos como son: las cualidades intelectuales, las técnicas y las humanas.

Sin embargo, en el proceso también se debe considerar la naturaleza humana del sujeto que toma la decisión, que hace que el proceso adquiera una dimensión racional y ética a la vez.

Existe una virtud esencial en el plano de la toma de decisiones, como es la prudencia. Es definida por Guillén Parra (2006) como “la sabiduría práctica para poder acertar” (p. 85), que se basa en la capacidad de deliberar o de discernir y distinguir lo que es bueno o malo. Esta sabiduría se puede manifestar en tres momentos: la sabiduría de diagnosticar el presente, la sabiduría de optimizar el pasado y la sabiduría de prevenir el futuro (Guillén Parra, 2006: 86-87).

2.3.2.3 La ética y la misión de las organizaciones

La misión de una organización es la que se describe como el propósito, objetivo o razón de ser de la misma. Debe ser conocida, compartida y buscada por todos los miembros, con el fin de lograr el fin por el que fue creada y será más eficaz cada día.

Para Guillén Parra (2006), desde el punto de vista de la ética, la misión debe ser genérica, externa e interna. La misión genérica es aquella finalidad que es común a toda la organización de acuerdo a su propia naturaleza constitutiva, por lo que se desprende de la definición del concepto de organización. La misión externa busca la satisfacción de las necesidades de las personas que desempeñan la función de los consumidores. Finalmente, la misión interna busca la satisfacción de las necesidades de los integrantes de la organización.

2.3.2.4 El logro de una organización de calidad ética

2.3.2.4.1 Las políticas formales de ética

Se consideran medios de acción directa sobre la calidad ética organizacional, porque están diseñadas con el propósito de influir directamente sobre la ética del comportamiento en la organización (Guillén Parra, 2006).

Según este autor, las políticas formales de ética pueden ser de varios tipos:

- Las políticas basadas en el cumplimiento, y generalmente contenidas en los llamados códigos éticos.
- Las políticas basadas en la integridad y que se recogen en las declaraciones de principios y valores.
- Las políticas basadas en la excelencia, que incorpora los enfoques anteriores.

2.3.2.4.2 La cultura organizacional

Se considera medio de acción indirecta sobre la calidad ética de la organización, porque la cultura organizacional está conformada por el “conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas, que de manera consciente o inconsciente, cada entidad adopta y acumula con el tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros” (Guillén Parra, 2006: 238).

La cultura organizacional está ligada al clima organizacional. El clima organizacional hace referencia a un “conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados” (Guillén Parra, 2006: 238).

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional, la cultura puede ser el resultado de un liderazgo denominado “carismático ético” (Kreitner & Kinicki, 1997) o como consecuencia de una serie de acciones aplicadas por aquellos jefes que quieren mejorar el ambiente ético (Robbins, 2004, citado en Guillén Parra, 2006).

En resumen, ambos autores señalan que los jefes o líderes pueden mejorar la calidad ética de la organización aplicando las siguientes acciones:

1. Convertirse en un ejemplo visible de lo que se debe hacer en la organización
2. Promoviendo la creación de un código ético

3. Establecer procedimientos de reclutamiento, selección y promoción del personal que prioricen el factor moral de las personas.
4. Desarrollar estándares de rendimiento centrados en el trato interpersonal, con miras a la evaluación del desempeño.
5. Impartir capacitación destinada a la valoración y respeto de la diversidad.
6. Establecer políticas que permitan identificar y elogiar de manera pública al personal que sea ejemplo de moral y ética. De igual manera, se debería castigar los actos inmorales.
7. Establecer mecanismos de denuncia de actos inmorales y de defensa de las víctimas de los mismos.

Finalmente, la cultura ética de una organización puede ser definida como “aquel tipo de cultura organizacional cuyos elementos integrantes, observables y no observables, contribuyen al pleno desarrollo humano de sus miembros y al bien común” (Guillén Parra, 2006: 240).

2.3.3 La ética, la educación y las organizaciones educativas

La gestión ética de la organización educativa se basa en los procesos colectivos de aprendizaje, maduración colectiva y liderazgo.

Todas las organizaciones poseen un potencial evidente y real para el aprendizaje y para la educación. Aunque toda organización tiene la capacidad de educar desde su funcionamiento y de su acción social, la organización educativa lo hace con mayor intensidad.

2.3.3.1.1 La ética y la misión de las organizaciones educativas

La organización educativa tiene la misión de incidir en la formación ética de los estudiantes, para ofrecerle a la sociedad ciudadanos con calidad humana y no solamente seres humanos instruidos.

La organización educativa debe transmitir conocimientos integrados en una cultura y en una dimensión ética, es decir educando en valores éticos, los que forman el carácter y permiten promover un mundo más civilizado. La educación en valores éticos debe:

- Ir contra corriente y demostrar en la práctica, que la opulencia y el bienestar no garantizan vivir éticamente.

- Permitir que los estudiantes reconozcan que la sociedad busca exclusivamente el placer y el éxito económico
- Enseñar el autodomínio en base a la templanza que es la que lleva al comportamiento ético.

2.3.3.1.2 La educación en valores éticos

La educación en valores éticos solo se logra mediante la vivencia en valores dentro de la comunidad educativa. Los modelos de comportamiento solo son útiles, si parten de los líderes educativos: de los maestros y directivos de una organización educativa.

Victoria Camps (2000) reflexiona sobre la educación en valores éticos y señala lo siguiente:

¿Cómo se enseña ética? Tal vez sea más fácil explicar cómo no se hace. No se hace en una asignatura. La ética, se aprende con el ejemplo y la práctica. Se aprende cuando hay conflictos y se abordan de forma colectiva.

¿Quién debe enseñar ética? Es tarea de todos, pero especialmente de la familia y de la escuela.

¿No es maleducado a los alumnos en valores éticos cuando viven en una sociedad que los repele? No hay más remedio, pues queramos o no transmitimos valores en la organización educativa y en la familia. Lo que hay que hacer es hacerlos conscientes. (p. 1)

El educador o líder educativo debe perder el miedo a manifestar su punto de vista y a ejercer la crítica de los acontecimientos. Y debe invitar a los demás a también hacerlo, para ejercer la práctica del lenguaje, del diálogo y la argumentación.

3 METODOLOGÍA

3.1 PARTICIPANTES

La Universidad Tecnológica Equinoccial fue creada el 17 de enero de 1986 y tiene entre sus 6 facultades, a la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, que reúne a las siguientes carreras: Arquitectura, Diseño de Modas, Arquitectura Interior y Restauración y Museología.

La Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño ha aglutinado a carreras de reciente formación como Arquitectura, con carreras que nacieron con la creación del ex Instituto Tecnológico Equinoccial y que se mantuvieron al convertirse en Universidad, como es el caso de Restauración y Museología y Diseño de Modas.

La población objetivo de la investigación está constituida por los siguientes participantes:

3.1.1 Personal directivo

El personal directivo de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño está conformado por:

- Decano
- Sub Decano
- Coordinador de la Carrera de Arquitectura
- Coordinador de la Carrera de Arquitectura Interior
- Coordinadora de la Carrera de Diseño de Modas
- Coordinadora de la Carrera de Restauración y Museología.

En el plano de gestión académica como de gestión administrativa y financiera, la Facultad está supeditada a los órganos generales de la Universidad.

Por este motivo, se ha planificado consultar mediante diversos instrumentos a los seis directivos mencionados.

TABLA 9
DIRECTIVOS DISTRIBUIDOS POR SEXO Y EDAD

Rangos de edad	Hombres		Mujeres		Total	
	F	%	F	%	F	%
Menos de 25 años						
26-30 años						
31-35 años			1	50,0%	1	16,7%
36-40 años	1	25,0%			1	16,7%
41-45 años			1	50,0%	1	16,7%
46-50 años						
51-55 años	1	25,0%			1	16,7%
56-60 años						
61 y más	2	50,0%			2	33,3%
Total	4	66,7%	2	33,3%	6	100,0%

Fuente: Encuesta, investigación de campo
Elaboración: Lucy Vega

Como se puede observar en esta tabla, el 66,7% de dirigentes es del sexo masculino y el 33,3% del sexo femenino, lo que da una predominancia de 3 a 1. En cuanto a la edad, casi el 50% de los dirigentes tiene un rango de edad entre los 31 y 45 años; el otro 50% corresponde a edades desde los 50 años en adelante.

TABLA 10
DIRECTIVOS DISTRIBUIDOS POR TÍTULO ACADÉMICO

Título Académico	Decano		Subdecano		Coordinadores		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pre-Grado					2	50%	2	33,3%
Diplomado			1	100%			1	16,7%
Maestría	1	100%			2	50%	3	50,0%
Doctorado								
Total	1		1		4	67%	6	100%

Fuente: Encuesta, investigación de campo
Elaboración: Lucy Vega

De la tabla se deduce que el 50% de directivos tiene una titulación académica correspondiente al grado de Maestría. El 33,3% de autoridades tienen un título de Pre-grado, justificado en parte, porque no existe oferta académica de posgrado específica para el Diseño de Modas y para la Arquitectura Interior. Sólo el 16,7% correspondiente a un directivo, tiene titulación de Diplomado.

3.1.2 Docentes

Los docentes de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, suman un total de 141, y constituyen el universo de estudio de la investigación. El 40% de docentes corresponden a la carrera de Arquitectura, el 30% a la de Diseño de Modas, el 20% a la de Arquitectura Interior y apenas el 10% a la de Restauración y Museología.

Sin embargo, para la investigación de campo se decidió optar por una muestra compuesta por veinte docentes sin distinción de las carreras, debido a que generalmente dictan asignatura en más de una.

TABLA 11
DOCENTES DISTRIBUIDOS POR SEXO Y EDAD

Rangos de edad	Hombres		Mujeres		Total	
	F	%	F	%	F	%
26-30 años			1	12,5%	1	5,0%
31-35 años	1	8,3%			1	5,0%
36-40 años			3	37,5%	3	15,0%
41-45 años			1	12,5%	1	5,0%
46-50 años	3	25,0%	1	12,5%	4	20,0%
51-55 años	2	16,7%	1	12,5%	3	15,0%
56-60 años	5	41,7%	1	12,5%	6	30,0%
61 y más	1	8,3%			1	5,0%
Total	12	60,0%	8	40,0%	20	100,0%

Fuente: Encuesta, investigación de campo

Elaboración: Lucy Vega

Del análisis de la tabla se observa que el 60% de docentes son hombres, frente al 40% que son mujeres.

En cuanto a la edad de los docentes observamos que el 65% tiene entre 25 y 55 años, es decir son de edad adulta; y el 35% sobrepasan los 55 años de edad.

Los rangos de edad más representativos son: entre los 56 y 60 años (30%) y entre los 46 y 50 años (20%).

TABLA 12
DOCENTES DISTRIBUIDOS POR SEXO Y TITULACIÓN ACADÉMICA

Título Académico	Hombres		Mujeres		Total	
	F	%	F	%	F	%
Técnico			1	12,5%	1	5,0%
Pre-Grado	3	25,0%	3	37,5%	6	30,0%
Diplomado	3	25,0%			3	15,0%
Maestría	5	41,7%	4	50,0%	9	45,0%
Doctorado	1	8,3%			1	5,0%
Total	12		8		20	100%

Fuente: Encuesta, investigación de campo

Elaboración: Lucy Vega

En la tabla se puede observar que el 60% de docentes tiene una titulación académica de Maestría y Diplomado. El 30% tiene una titulación de pre-grado; y en los extremos, el 5% tiene una titulación de tipo Técnico y una de Doctorado, respectivamente.

En el caso de la titulación de tipo Técnico, se debe a que se trata de una asignatura de tipo técnico como es el de Talla de Madera.

3.1.3 Estudiantes

Los estudiantes de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño suman un total de 660 estudiantes matriculados en el semestre marzo del 2011 a julio del 2011, distribuidos en las cuatro carreras que tiene.

El tamaño de la muestra se calculó considerando un 90% de significancia, un 10% de error tolerable máximo, una 50% de probabilidad de éxito y un 50% de probabilidad de error. De esta manera, se obtuvo una muestra de 62 estudiantes.

Empleando la muestra de 62 estudiantes y la distribución porcentual de estudiantes en cada una de las carreras, se determinó el tamaño de la muestra proporcional por carreras, como se observa a continuación:

TABLA 13
MUESTREO PROPORCIONAL DE ESTUDIANTES

Carrera	Total estudiantes		Muestra estudiantes	
	F	%	F	%
Arquitectura	295	44,7%	28	44,7%
Arquitectura Interior	162	24,5%	15	24,5%
Diseño de Modas	151	22,9%	14	22,9%
Restauración y Museología	52	7,9%	5	7,9%
TOTAL	660	100%	62	100,0%

Fuente: SICAF, Universidad Tecnológica Equinoccial
Elaboración: Lucy Vega

Al distribuir los estudiantes por sexo y edad, se pudo ver que existe una mayor predominancia del género femenino en toda la facultad, ya que el 68% de estudiantes son mujeres frente al 32% de hombres. Es decir, que las estudiantes mujeres son el doble que los estudiantes hombres.

TABLA 14
ESTUDIANTES DISTRIBUIDOS POR SEXO Y EDAD

Fuente: Encuesta, investigación de campo
Elaboración propia

Rangos de edad	Hombres		Mujeres		Total	
	F	%	F	%	F	%
18-24 años	20	100,0%	38	90,5%	58	93,5%
25-30 años			3	7,1%	3	4,8%
31-35 años						
36-40 años						
41-45 años						
46 y más			1	2,4%	1	1,6%
TOTAL	20	32%	42	68%	62	100%

La edad de los estudiantes de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño casi en su totalidad es de 18 a 24 años (93,5%). Existe un 4,8% de estudiantes que tienen entre 25 y 30 años.

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se emplearán materiales como:

- los insumos de oficina empleados en la elaboración, impresión y levantamiento de las encuestas y entrevistas;
- las fotocopias de la información bibliográfica consultada, entre otros.

Entre los equipos empleados tenemos: la computadora y su software de procesamiento de textos y estadístico; la cámara fotográfica; y la cámara filmadora.

Como instrumentos propios de la investigación, usamos aquellos proporcionados por la Universidad Técnica Particular de Loja:

1. Encuesta y entrevista a Directivos, cuyo objetivo es determinar los aspectos de gestión existentes en la unidad académica, y la manera como se gestionan, así como también medir el grado de liderazgo que se evidencia. La encuesta y la entrevista empleada se adjuntan en el Apéndice 1 y 4, respectivamente.
2. Encuesta a Docentes, que tiene como objetivo determinar si en la ejecución de su labor se aplican o se producen las situaciones de enseñanza. La encuesta de docentes se adjunta en el Apéndice 2.
3. Encuesta a Estudiantes, cuyo objetivo es determinar el grado de gestión y liderazgo de los docentes y de los directivos, que es percibido por éstos. La encuesta se adjunta en el Apéndice 3.

3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

La investigación “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial”, es una investigación de tipo aplicada, en función del propósito que persigue, que es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

Por el nivel de profundidad, la presente investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, por que interpreta la acción del líder en el campo de la educación, y por tanto también obedecerá a una metodología cualitativa.

Obedece a una investigación exploratoria, porque la investigación se usará para definir y tener una perspectiva más clara del problema, por lo que no permite establecer conclusiones de lo que está pasando.

Decimos también que es una investigación de tipo descriptiva, porque pretende caracterizar un fenómeno o situación particular mediante el conocimiento en profundidad de sus variables. La investigación es de tipo cuantitativo y trabaja con tamaños de muestras representativos de la población, por lo que permite establecer conclusiones del fenómeno que se está estudiando e inferirlas a la población.

La investigación utilizó la investigación de campo y la de fuentes bibliográficas.

Previa la realización de ambos tipos de investigaciones se requirió la aprobación del tema de investigación por parte de la máxima autoridad de la Universidad Tecnológica Equinoccial, contando también con la aprobación de parte del Decano de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

La investigación de campo y la recolección de datos, consistió en la aplicación de los instrumentos facilitados como son las encuestas a estudiantes y docentes, así como la entrevista a las autoridades, procedimiento que se realizó en el mes de mayo y junio del 2011, al finalizar el semestre académico Marzo-Julio 2011.

La encuesta consiste en la obtención de medidas de las variables específicas en una muestra o en la población, a través de plantear una serie de preguntas, de tipo cerradas. La encuesta nos permite obtener datos cuantitativos que pueden ser analizados en función de métodos estadísticos.

Para aplicar las encuestas a estudiantes de la Facultad, se seleccionaron los cursos de niveles superiores de Arquitectura, Arquitectura Interior, Diseño de Modas y Restauración y Museología, de acuerdo al número establecido en el muestreo proporcional. Se empleó en el proceso de 10 a 15 minutos, al final de ciertas clases autorizadas previamente por los docentes, a los que también se encuestó durante el mes de mayo y junio del 2011.

Las encuestas a docentes de la Facultad se aplicaron en primer lugar a los docentes de tiempo completo y medio tiempo, que sumaban un total de nueve. Posteriormente se seleccionaron el restante número de docentes a encuestar, por la pertenencia a

una u otra carrera, por antigüedad, por sexo y por disposición a colaborar. Este proceso se realizó entre los meses de mayo y agosto del 2011.

También se utilizó la entrevista, que se basa en el uso del instrumento del mismo nombre. La entrevista utiliza una serie de preguntas, de tipo abiertas, y es aplicada a una muestra de la población. La entrevista obtiene datos de tipo cualitativo y se empleará únicamente con los directivos.

La entrevista al señor Decano se realizó en el mes de agosto del 2011, al final de la jornada laboral para disminuir las interrupciones.

La investigación bibliográfica consistió en la investigación de fuentes documentales en la Dirección Administrativa Financiera, en la Dirección de Bienestar Estudiantil y en el LEXUTE, sistema informático que compendia todos los reglamentos y procedimientos que regulan el funcionamiento de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

En el desarrollo del marco teórico requerido para fundamentar la investigación y corregir posibles errores, se aplicó el método hermenéutico mediante la recolección e interpretación bibliográfica. Además este método, permitió el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

En el tratamiento de la información se empleó el método analítico con el fin de dividir o descomponer el todo en partes y proceder a estudiar cada una de ellas, y de esta manera, definir las que son importantes para el trabajo de investigación. Luego, se realizó el proceso contrario al análisis, es decir la síntesis, en el que estudiamos las partes y las unimos para reconstruir un todo.

En la recopilación y tratamiento de los datos se empleó el método estadístico a través de la estadística descriptiva.

Esta investigación partió del estudio de los fenómenos particulares del problema con el propósito de llegar a conclusiones generales, empleando para ello, el método inductivo. Luego se aplicó la deducción, que es contrario al método inductivo. Es decir, se partió de un principio o ley general que se aplicó a casos particulares para verificar su validez. En este método el punto de partida generalmente se encuentra en la teoría.

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 o Manual de Funciones, como se indicó anteriormente, debe describir la estructura organizacional de la institución. El Manual de Organización de la Universidad Tecnológica Equinoccial está en proceso de formación y por tanto no contamos con una descripción oficial de los niveles de la estructura, ni de las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo.

De la revisión de información relacionada, como el caso de la interpretación técnica del organigrama, así como de la información de imagen corporativa de la universidad, se pudo deducir varios niveles basados en el modelo de estructuras universitarias de Mintzberg:

1. Cumbre o ápice estratégico conformado por el Consejo Universitario y el Rectorado. El Consejo Universitario es apoyado y asesorado por el Consejo Académico, la Comisión de Vinculación con la Colectividad y la Comisión de Autoevaluación. Además el Consejo Universitario está correlacionado con los departamentos especializados de Cancillería y la Corporación U.T.E. A su vez, la Cancillería recibe el apoyo y asesoría del Departamento de Acreditación.
2. Staff de apoyo conformado por los departamentos de Secretaría General y Procuraduría, Coordinación General y Planificación.
3. Tecnoestructura conformada por la Dirección Administrativa en relación de coordinación y funcional con los departamentos de: Campus del Sistema, Cultura, Innovación Científico Tecnológica, Bienestar Universitario y Dirección de Relaciones Públicas.
4. Línea media conformada por el Vicerrectorado General Académico y la Dirección General de Posgrados. Bajo el Vicerrectorado General Académico, se sitúan en correlación especializada: las Facultades, los Departamentos Académicos, el Instituto de Informática y Computación, el Instituto de Idiomas,

el sistema de Educación a Distancia y el Centro de Documentación; y en relación directa: el de Desarrollo Académico. La Dirección de Posgrados tiene dos departamentos de línea directa: Posgrados y Educación Continúa.

Al momento no se cuenta con un Manual de Organización completo, que establezca una descripción de puestos y funciones en toda la estructura organizacional, puesto que esta labor ha sido encomendada a Deloitte, consultora de soluciones gerenciales, según información proporcionada por la Dirección Administrativa Financiera de la Universidad.

4.1.1.2 El Código de Ética

Los valores éticos de la Universidad Tecnológica Equinoccial se encuentran compendiados en tres documentos:

- El Modelo Educativo y Pedagógico
- El Reglamento del Alumno
- El Reglamento del Académico

El Modelo Educativo y Pedagógico propone la práctica de valores éticos como el respeto, la honestidad, la solidaridad, la coherencia, la responsabilidad, la justicia, la equidad, la transparencia, ya que permiten la realización humana de todos los actores de la comunidad universitaria. También manifiesta que la Universidad busca la construcción de un ser humano respetuoso de sí mismo y de su entorno, capaz de desarrollar y consolidar un pensamiento y un accionar transdisciplinario, orientado por una ética de convivencia solidaria en todos los órdenes. Una de las competencias del alumno formado en la Universidad es la responsabilidad social, mediante la búsqueda del bien común.

Según el Reglamento del Alumno, se espera que los alumnos se comporten:

- a. Guardando las debidas consideraciones y respeto a las autoridades, al personal docente, administrativo, de servicio y alumnos de la Institución;
- b. Precautelando permanentemente el buen nombre e imagen de la Universidad;
- c. Cuidando por la conservación e integridad de los bienes de la Universidad;
- d. Respetando los predios universitarios y las áreas circundantes en las que no se podrá ingerir bebidas alcohólicas.

- e. No deben injuriar a la dignidad de la Universidad, a sus autoridades, profesores, funcionarios o compañeros de la misa;

La Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño no cuenta con un Código de Ética específico.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

Desde el año 2000, la Universidad ha fundamentado su gestión educativa en base a la planificación estratégica.

Se reconoce que la planificación estratégica entre los años 2000 y 2005 fue especialmente importante para el desarrollo institucional de la Universidad, porque en este periodo se estableció la cultura corporativa de la organización y se definieron sus funciones como son: la docencia, investigación, vinculación con la comunidad y gestión interna.

Sin embargo el nivel de cumplimiento mediante la implementación y control de la planificación operativa anual durante todo el periodo, fue deficitario. Se menciona en el documento *Informe sobre la planificación 2000-2007*, que la planificación estratégica se cumplió de manera asistemática en el periodo 2000-2001, sin concretar en un sistema de seguimiento y control documentado que permita una retroalimentación y mejora de la calidad.

La filosofía institucional definida en este periodo declaraba una misión y visión de dimensión extensa, contraponiendo lo indicado por la teoría administrativa y los principios estratégicos, por lo que fue reformulada en el siguiente ejercicio de planificación estratégica correspondiente a la etapa 2008-2012.

4.1.1.3.1 Plan Estratégico 2008-2012

A pesar del esfuerzo emprendido en la planificación estratégica y en la conformación de objetivos en este sentido, luego del año 2005 hasta el año 2008, no existe una nueva planificación. No quiere decir que en este periodo se haya trabajado sin rumbo. Durante este periodo se continuó con el logro de objetivos propuestos en la planificación estratégica 2000-2005, por lo que en realidad ésta corresponde al periodo 2000-2007.

En el año 2008 se establece una nueva planificación estratégica en la que se depura la cultura organizacional, estableciéndose de manera depurada la actual misión, visión y valores corporativos que caracterizan a la organización y que se detallan más adelante.

Como resultado de la aplicación del sistema de autoevaluación propuesto por el CONEA, la Universidad realiza una reformulación de sus objetivos institucionales, quedando solamente cuatro:

1. Docencia: Formar profesionales íntegros, investigadores y emprendedores para que lideren una gestión socialmente responsable.
2. Investigación: Generar y acceder al conocimiento que apoye el desarrollo institucional y de la sociedad.
3. Vinculación: Fortalecer vínculos con los distintos sectores de la sociedad, mediante programas permanentes de apoyo.
4. Gestión: Establecer innovadores procesos de calidad, que garanticen el desempeño exitoso de la docencia, investigación, interacción con el medio y gestión universitaria.

La planificación estratégica realizada en la Universidad Tecnológica Equinoccial es un esfuerzo importante que ha sido reconocido mediante un *Diploma de Buenas Prácticas Universitarias* entregado por la Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa, Telescopi-Ecuador en diciembre del 2011.

La Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño al estar inmersa en la Universidad, fue parte del proceso de formulación y ejecución de sus correspondientes 6 objetivos estratégicos y 19 metas con sus indicadores de logro, los que se presentan detalladamente en el Apéndice 6.

Sin embargo, el cumplimiento de la planificación estratégica por parte de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño es deficitario.

En las evaluaciones realizadas en junio y octubre del 2011 el grado de cumplimiento de los objetivos y metas fue de alrededor del 60%, quedando siempre relegada a los últimos cinco lugares, cómo se puede evidenciar en los siguientes gráficos.

GRÁFICO 17

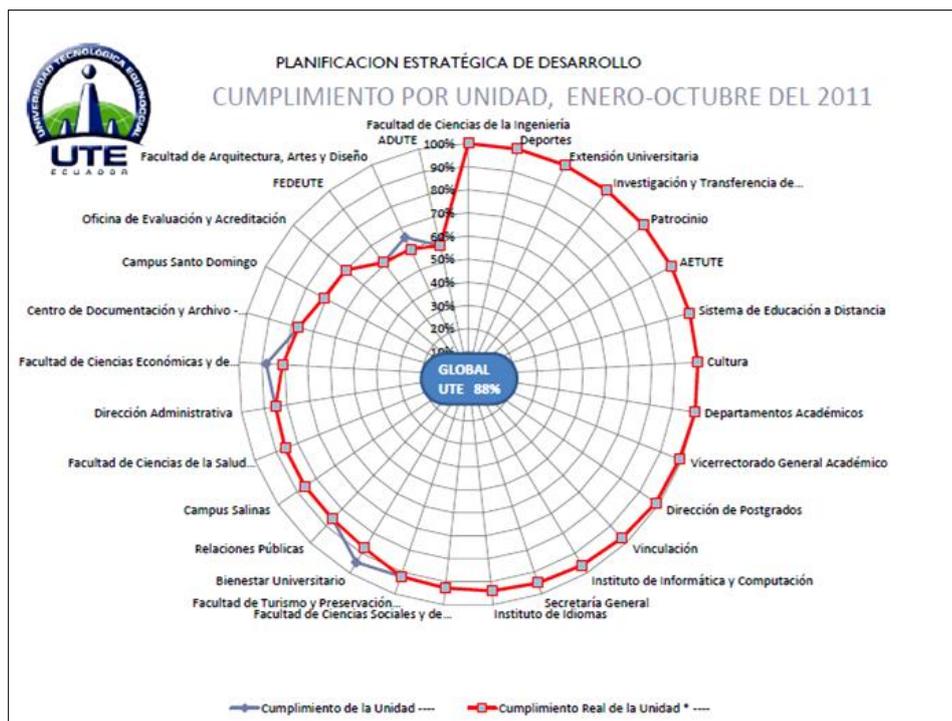
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO A JUNIO DEL 2011



Fuente: Universidad Tecnológica Equinoccial. (2011). Seguimiento de la Planificación estratégica 2011

GRÁFICO 18

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO A OCTUBRE DEL 2011



Fuente: Universidad Tecnológica Equinoccial. (2011). Seguimiento de la Planificación estratégica 2011

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual (POA) se realiza a nivel interno en cada una de las dependencias y niveles que conforman la estructura de la Universidad.

En la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, se comenzó a aplicar recién en enero del 2012. El plan operativo debe determinar las actividades, los responsables y el plazo necesario para cumplir las metas propuestas en el nivel estratégico. El POA se indispensable para la determinación del presupuesto.

En vista de ello se puede suponer que antes del 2012, se realizaba un presupuesto sin considerar las actividades detalladas del plan operativo anual, solo se consideraban las metas, las que no siempre reflejan las acciones ni los recursos necesarios.

La carencia de un plan operativo anual podría ser la causa del incumplimiento de metas de la planificación estratégica, pues este es un nivel necesario e indispensable para concretar los objetivos y convertirlos en factibles de ejecutarse y cumplirse.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

La Universidad no cuenta con un Proyecto Educativo Institucional PEI, pero cuenta con el Modelo Educativo y Pedagógico.

El Modelo Educativo y Pedagógico de la Universidad Tecnológica Equinoccial está conformado por una serie de directrices que orientan el accionar universitario dentro de los ámbitos de docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

El Modelo Educativo y Pedagógico contribuye al desarrollo de los miembros de la comunidad universitaria, en el marco de la visión estratégica institucional así como en el marco de la nueva Ley de Educación Superior, el Plan Nacional de Desarrollo y el Proyecto Tuning para América Latina.

El modelo, entre otros componentes, dicta las políticas para el diseño curricular y los lineamientos para la evaluación de los aprendizajes y es complementado por el Sistema de Capacitación/Autoformación Docente y Personal de Apoyo Académico.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

La Universidad cuenta con todo un sistema legal conformado por reglamentos a nivel institucional y reglamentos a nivel departamental requeridos para su desenvolvimiento, y que están a disposición de la comunidad académica a través del Sistema LEXUTE de su página web institucional.

Los reglamentos a nivel institucional se rigen por la legislación nacional referente a la educación superior. Consecuente, los reglamentos a nivel departamental tienen congruencia con los reglamentos institucionales y con la Ley de Educación Superior.

En el caso de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño la emisión de reglamentos para normar sus actividades es incipiente, puesto que hasta la fecha, solo cuenta con un Reglamento aprobado, que sirve para regular el sistema de pasantías y prácticas pre-profesionales.

4.1.2 La Estructura Organizativa de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño

Como parte de la Universidad Tecnológica Equinoccial, la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño responde a la estructura organizativa de ésta.

A nivel interno, la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño no cuenta con una estructura organizativa formalizada, funciones, reglamentos; ni con una misión y visión formulada y reconocida por la comunidad de la unidad.

Por esta razón, lo único que podemos analizar de manera formal, es la estructura organizativa de la Universidad; y emplear un modelo de estructura de la Facultad, planteado en base a la observación.

4.1.2.1 Misión y Visión

Se analizará la misión y visión correspondientes a la Universidad, puesto que cobija a los estamentos que la conforman, entre ellos la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

En cuanto a la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño se ha determinado que no cuenta con una misión y visión específicos. Sin embargo, cada una de las carreras que la conforman, ha establecido una misión y visión como parte de su oferta académica establecida en la reforma del año 2009, las que están siendo

reformuladas como consecuencia del proceso de evaluación y mejora implementado de manera interna, en año 2011.

4.1.2.1.1 Misión y visión de la Universidad Tecnológica Equinoccial

Como resultado de la planificación estratégica del 2000-2005, la Universidad Tecnológica Equinoccial definió su misión, visión y valores corporativos siguientes:

Misión: Formar con excelencia y liderazgo, profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad.

La misión planteada por la organización tiene la característica de ser una misión genérica: “Formar...profesionales...”, pues esa es la naturaleza de una organización educativa. Sin embargo es específica, debido a la declaración de una serie de valores y aptitudes que se espera que los estudiantes tengan, como: “...comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad”.

También podemos decir que se trata de una misión de tipo externa, porque busca que los profesionales formados, sean íntegros. En sí el profesional formado se convierte en el producto de la organización ofrecido a los clientes: ellos mismos y sus padres. Al hablar de “íntegros” estamos haciendo alusión al nivel ético que se busca adquieran en el proceso.

También se busca que los profesionales formados estén comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad. Cuando se habla de “comprometidos” estamos hablando de valores que surgen del compromiso moral, no de la obligación impuesta. Por este motivo, esta misión de tipo externa considera aspectos éticos en la satisfacción de las necesidades de los clientes o usuarios.

Decimos que se trata de una misión interna, en el sentido que indica que se formarán los profesionales haciendo uso de la excelencia y el liderazgo. Para que esto sea posible, la organización debe estructurarse como una organización en donde los valores éticos son considerados en función de la búsqueda de excelencia (más allá de la calidad) en función de un liderazgo, de directivos, administrativos, docentes. La excelencia es parte de la búsqueda de la ética. El liderazgo se manifiesta mediante la capacidad de influir positivamente en el medio en el que se ejerce.

Esta misión interna además se fundamenta en la declaración de valores corporativos y éticos que son exaltados como parte de la cultura organizacional.

Visión: Ser una Universidad de trascendencia académica en América Latina.

La formulación de la visión de la organización, se debe más a la moda de expresarla a través de un slogan, de manera que sea fácil de memorizar y asumir como propia.

A pesar de ello, se puede vislumbrar en el objetivo de llegar a ser una institución académica de “trascendencia”, la búsqueda de la excelencia, que ya se encuentra presente en la misión, en lo que la organización hace el día a día.

Esto se justifica porque no podemos trascender, sino somos excelentes y la búsqueda de la excelencia, hace que la organización se afane en la mejora de todos los miembros de la organización puesto al servicio del bien común.

Si consideramos las raíces que guían el trabajo diario de la organización, es decir la misión y los valores corporativos, encontraremos que la visión corresponde a una “visión de excelencia” de la ética, de finalmente contribuir con la formación de profesionales íntegros y comprometidos con el bien común.

4.1.2.1.2 Misión y visión de la Carrera de Arquitectura

Misión: Educar seres humanos que sean un aporte importante a la sociedad nacional y global, los cuales traduzcan la misión y la visión de la Universidad a la práctica profesional de la Arquitectura.

Visión: Ser una oferta académica que gradúe profesionales con competencias que les permita ejercer eficientemente, tanto en el campo nacional como internacional.

Tanto la misión como la visión expresan superficialmente los objetivos de aprendizaje que alcanzarán los estudiantes y no cuentan con todos los elementos aconsejados por la teoría administrativa estratégica: necesidad o problema social que se pretende resolver, hacia quienes está dirigido, cómo se va a solventar o solucionar la necesidad o problema social.

4.1.2.1.3 Misión y visión de la Carrera de Arquitectura Interior

Misión: Educar seres humanos íntegros, que se desempeñen con excelencia en el campo de la arquitectura interior con criterios creativos, de respeto al patrimonio edificado y de sustentabilidad del entorno.

Visión: Trascender en las propuestas hacia ámbitos de reflexión para diseñar el espacio y los elementos que en él se presentan.

En este caso, nos encontramos con enunciados ambiguos porque no se indica explícitamente el fin para el que fue creada la carrera ni lo que se espera a largo plazo. No todos conocen lo que implica el campo de la arquitectura interior. También adolece de una falta de elementos aconsejados por la teoría administrativa estratégica.

4.1.2.1.4 Misión y visión de la Carrera de Diseño de Modas

Misión: Otorgar al estudiante una formación integral a través del manejo del proceso de enseñanza-aprendizaje para desarrollar contemporáneamente dos tipos de conocimiento: “el saber crear y el saber hacer”; además, debe responder a una permanente observación de las necesidades laborales del sector.

Visión: Trascender en las propuestas hacia ámbitos de reflexión para diseñar el espacio y los elementos que en él se presentan.

En este caso, nos encontramos con el recurso de recurrir a principios generales e internacionales como la declaración de la UNESCO, que no nos ayudan a especificar el día a día de la carrera para alcanzar sus fines. Adolece también de una falta de elementos aconsejados por la teoría administrativa estratégica.

4.1.2.1.5 Misión y visión de la Carrera de Restauración y Museología

Misión: Formar profesionales íntegros con un alto sentido humanístico, técnico y de responsabilidad con la sociedad; capaces de establecer el proceso idóneo de intervención sobre los bienes culturales muebles dañados y/o deteriorados, con la finalidad de facilitar su lectura; respetando, en cuanto sea posible, su integridad estética, histórica y física; en uso y servicio de la sociedad para la construcción de la identidad de los pueblos y

naciones. Poniendo en valor a los bienes culturales en centros de interpretación.

Visión: Ser un referente latinoamericano en el área de restauración y museología, por los siguientes aspectos:

- Diseño pedagógico con diversificación de áreas para la restauración y/o conservación de los bienes culturales.
- Formación complementaria en áreas de restauración y museología, pues el profesional conocerá los mejores métodos para retrasar el deterioro de la obra, y a la vez, buscará la manera idónea de explotar el bien cultural en un centro de interpretación.
- Infraestructura idónea en las diferentes áreas de trabajo de los bienes culturales.

La misión expresa de manera detallada el proceso de trabajo de un profesional de la carrera, pero que empleando de manera adecuada y sucinta los elementos, puede traducirse en una adecuada orientación estratégica. En cuanto a la visión, está describe inadecuadamente la infraestructura y métodos pedagógicos empleados, lo que es el cómo lograr la misión, y que por tanto nada tiene que ver con ésta. De manera formal, ambas declaraciones son demasiado extensas.

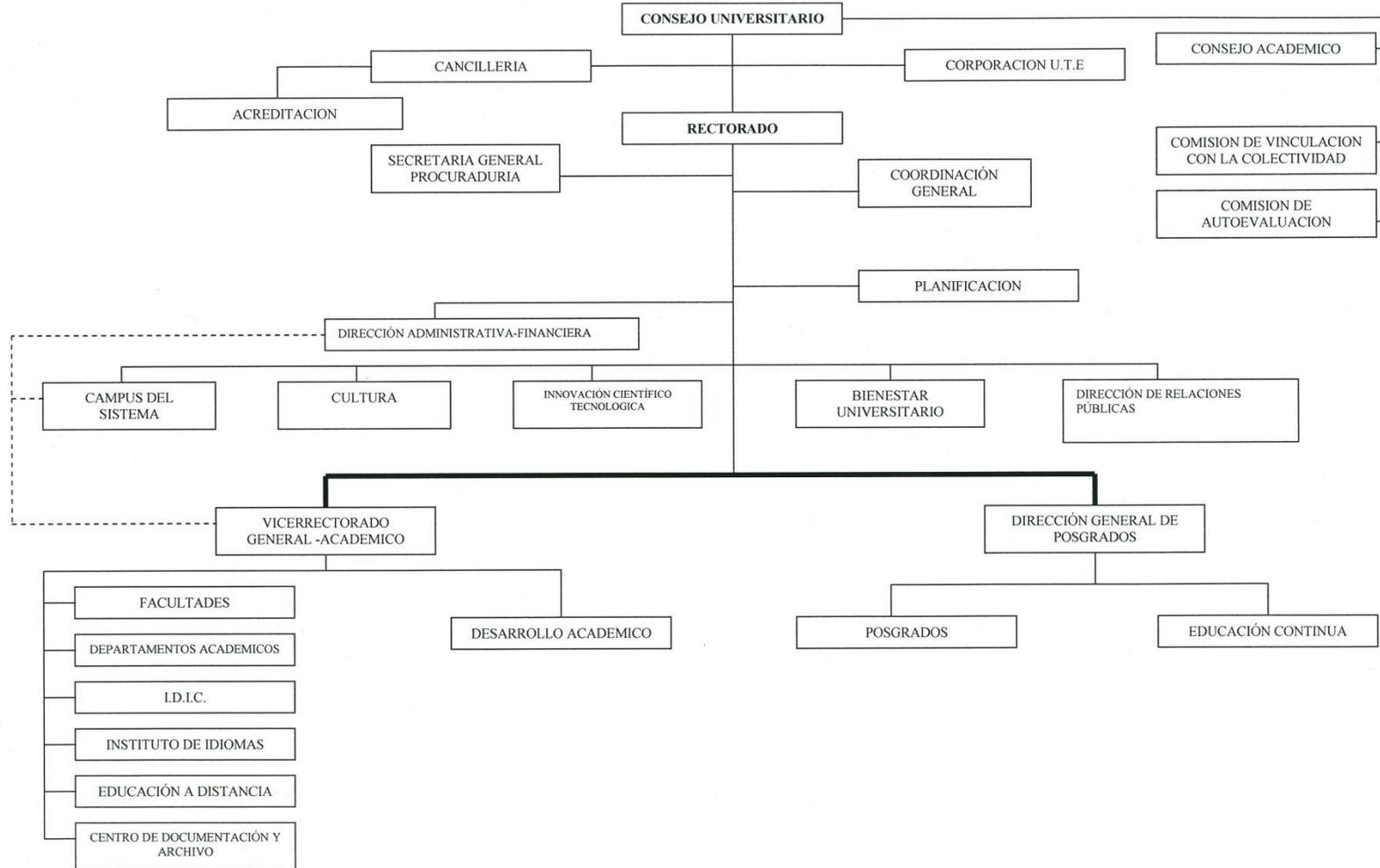
4.1.3 El Organigrama

Como se manifestó anteriormente la Universidad si cuenta con una estructura organización definida y graficada mediante el correspondiente organigrama (Ver gráfico No. 19), en el que se puede visualizar niveles asesores y de línea directa, respondiendo al Modelo de estructura de las Universidades de Mintzberg.

GRÁFICO 19

ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL ANEXO 2



Fuente: Dirección Administrativa Financiera de la Universidad Tecnológica Equinoccial

En cuanto al establecimiento de una estructura organizativa formal por parte de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, ésta todavía no existe a pesar de que hay apertura para que esto ocurra.

Así por ejemplo, la Universidad ha aprobado la estructura organizativa de la Facultad de Ciencias de la Salud “Eugenio Espejo”, que se fundamenta en tres niveles:

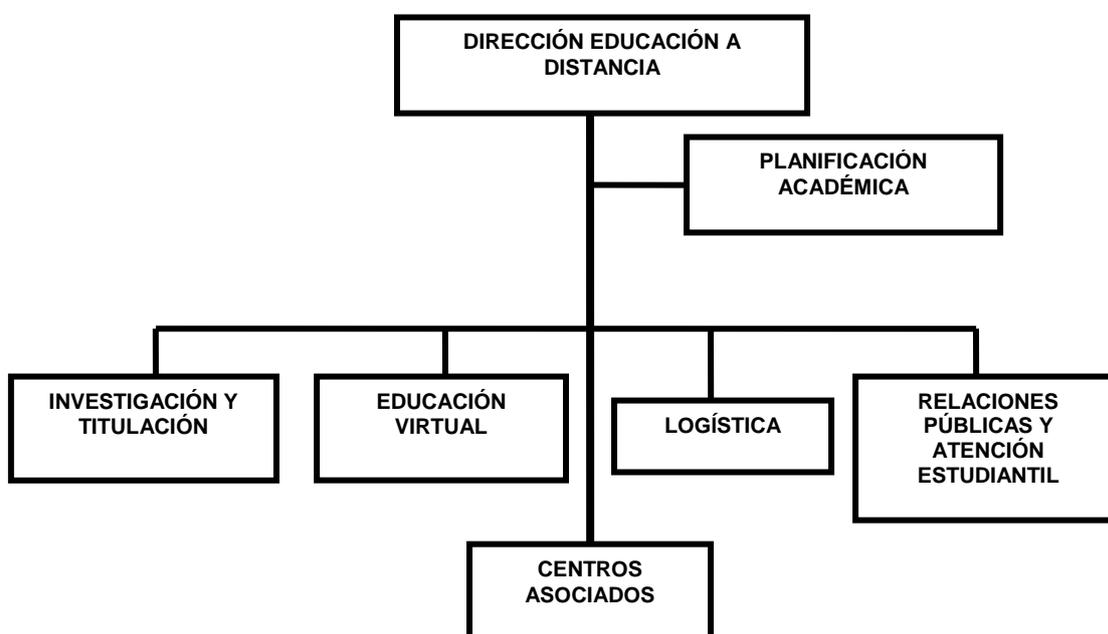
- a. Equipo Directivo Gerencial, encargado de la dirección de la Facultad a nivel interno y en las relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales. El equipo está conformado por el Decano como su máxima autoridad y se integra con el Consejo Directivo de Facultad; los Comités Interdisciplinarios y de Asesorías; y la Junta de Directivos y Docentes de la Facultad. La Junta de Directivos y Docentes se integra por el Decano que la presidirá, y los coordinadores de los diversos programas de pre y posgrado; y estará encargado de conocer el plan estratégico de la Facultad, el informe anual de labores, proponer reformas al reglamento interno, entre otras.
- b. Equipo de Gestión Técnica, encargado de implementar los procesos, estrategias y acciones curriculares. Se conforma por el Subdecano, los Coordinadores del Centro Estratégico de Desarrollo Curricular, de Extensión, de Pregrado, de Postgrado, de Nivel y Área y los Coordinadores Académicos y Administrativos y aquellos que se crearen de acuerdo con las requerimientos de la Facultad.
 - i. El Centro de Desarrollo Estratégico Curricular es una instancia de gestión académica; por lo que su coordinador es el encargado de la unificación y adopción de normas e instrumentos técnico-académicos, que aseguren la calidad de los procesos de aprendizaje.
 - ii. El Coordinador de Extensión y de Servicio, está encargado de dirigir las actividades de vinculación y de ejercer las funciones de Relacionador Público de la Facultad para su promoción en el ámbito nacional.
 - iii. El Coordinador de Postgrado, está encargado del diseño, ejecución y evaluación de los programas de postgrado, conjuntamente con el Vicerrectorado de Posgrados de la Universidad.
 - iv. Los Coordinadores Académicos se encargan del trabajo interdisciplinario con los docentes para el diseño, ejecución,

seguimiento y evaluación de la planificación microcurricular, la coordinación de espacios de práctica, entre otras tareas.

- c. Equipo Operativo, que funciona a través de docentes, estudiantes, y miembros de la comunidad.

También en el caso de la Dirección de Educación a Distancia, se ha aprobado mediante resolución del señor Rector del año 2006, la siguiente estructura jerárquica:

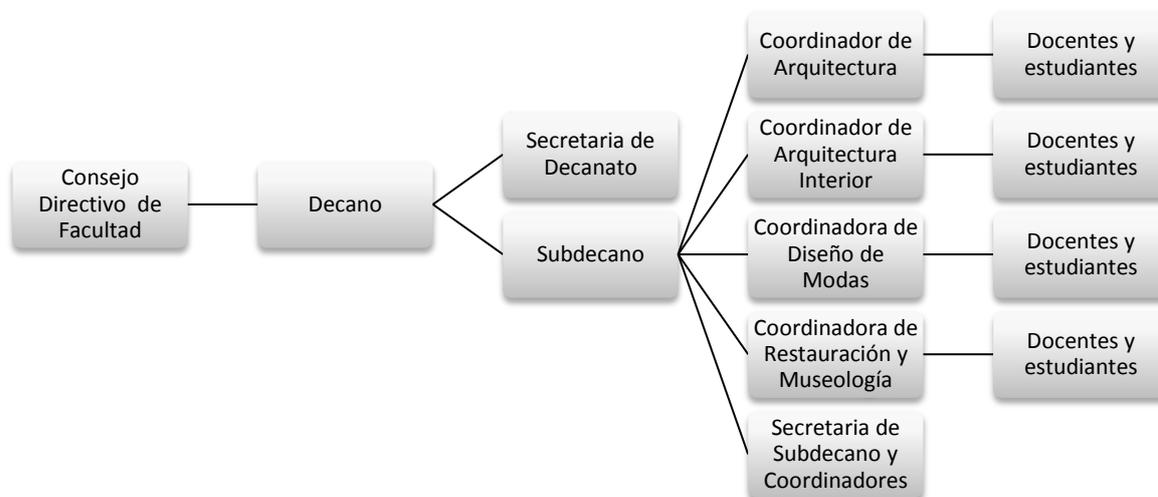
GRÁFICO 20
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA DE LA U.T.E.



Fuente: Resolución No. 016-R-06

A pesar de la deficiencia evidenciada, podemos proponer un organigrama, en función de la observación del funcionamiento de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

GRÁFICO 21
ORGANIGRAMA INTERPRETADO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA,
ARTES Y DISEÑO



Fuente: Observación

Como parte de la organización, también se debe referir a los procesos y procedimientos que forman parte del Manual de Procedimientos. A nivel general, la Universidad cuenta con procedimientos o instructivos relativos a la gestión financiera y administrativa.

En el ámbito académico, no cuenta con procedimientos reglamentados y detallados. Únicamente cuenta con instructivos generales, que no detallan de manera secuencial los documentos a emplear.

En este caso, la Facultad tampoco cuenta con ningún procedimiento documentado.

4.1.3.1 Funciones por áreas y departamentos

Las funciones de los diversos departamentos y áreas de la Universidad Tecnológica Equinoccial se encontraban dispersos en varios reglamentos y estatutos.

Por esta razón, en el 2011 se contrató la elaboración del Manual de Funciones con la consultora Deloitte, cuyos resultados todavía no están disponibles.

A manera ilustrativa se describirá las principales funciones de los departamentos y áreas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, puesto que el tema de investigación es la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

4.1.3.1.1 Universidad Tecnológica Equinoccial

Consejo Universitario: Es la instancia máxima de gobierno de la Universidad por lo que se encarga de aprobar los lineamientos fundamentales de la política universitaria y planes de desarrollo, así como de la supervisión de la evaluación de los diferentes procesos académicos y administrativos de la Universidad, entre otras funciones. Está integrado por el Rector (que lo preside), el Vicerrector General Académico, los Decanos, el Director General de Posgrados, un representante de los docentes, tres representantes estudiantiles, un representante de los empleados y trabajadores, el Canciller de la Universidad, el Presidente de la Corporación Equinoccial,

Rectorado: El Rector tiene la función de representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Universidad. Además debe administrar la Universidad con todas las atribuciones inherentes a su cargo; convocar y presidir el Consejo Universitario; presidir el Consejo Académico y las comisiones de Vinculación con la Colectividad y Evaluación Interna; entre otras importantes funciones.

Consejo Académico: Tiene funciones consultivas, de apoyo, de estudio e informe, con los niveles de decisión que le competen.

Comisión de Vinculación con la Colectividad: Es un órgano colegiado que tiene como fin articular una estrategia integral que relacione a la Universidad con la sociedad a través de acciones que atiendan problemas prioritarios para el desarrollo nacional.

Comisión de Autoevaluación: Es un órgano colegiado que tiene como fin la observación rigurosa, técnica y sistemática de los recursos, de los procesos de planificación, desarrollo y evaluación de los distintos componentes del trabajo universitario y de sus resultados; posibilita hacer ajustes sobre la marcha y conocer la relevancia de los propósitos y objetivos planteados en el plan de la Institución.

Cancillería: Es un organismo de patrocinio institucional y consulta del Consejo Universitario. Se encarga de velar por el mantenimiento y respeto de los principios de la Institución y de manera especial aquellos consagrados en el Acta de Fundación de la Universidad; emitir criterio sobre proyectos de reformas al Estatuto de la Universidad y sobre la adquisición, enajenación o permuta de los bienes inmuebles de la Universidad; entre otras funciones.

Corporación U.T.E: Es un organismo de patrocinio, promoción y cooperación de la Universidad, que contribuirá al fomento y desarrollo de estudios e investigaciones sobre la Universidad y la Empresa, con el objeto de emprender acciones relativas a la consecución de recursos económicos para la Universidad.

Departamento de Acreditación: Es una unidad encargada del proceso de acreditación por carreras.

Vicerrectorado General Académico: Colabora en la coordinación de las actividades de la Universidad, por pedido del Rector; ejecuta las políticas en materia académica establecidas por el Consejo Universitario y el Rectorado para el proceso pedagógico profesional; prepara y presenta al Rector a través del Consejo Académico el presupuesto académico universitario, en conformidad con la programación correspondiente; se responsabiliza del cumplimiento de la programación académica de la Universidad; coordinar y controla las gestiones de los Institutos y de Departamentos Académicos; proponer las políticas de investigación, desarrollo científico y tecnológico en las áreas de posgrado y pregrado, en función de los objetivos institucionales; entre otras funciones.

Dirección General de Posgrados: Es la unidad académica encargada de la implementación de las políticas de Posgrado, así como del manejo y administración de sus programas de posgrado, conforme a lo determinado por los Consejos Universitario y Académico.

4.1.3.1.2 Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño

Como resultado de la consultoría contratada en el 2011, la descripción de funciones de los diferentes cargos correspondientes a las autoridades de las unidades académicas como Facultades, se entiende serán iguales para todas.

Actualmente se cuenta únicamente con las funciones ampliamente generales del Decano señaladas en el Estatuto de la Universidad. Según éste, el Decano es la máxima autoridad académica y administrativa de la Facultad y responderá en última instancia ante el Consejo Universitario sobre el cumplimiento de sus funciones, las que realizará a tiempo completo.

Por este motivo, no es posible decir que exista una descripción de funciones de los puestos de trabajo correspondientes a autoridades (Decano y Subdecano), nivel ejecutivo (Coordinadores de Carrera) y personal de apoyo (Secretarias) de la

Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño. Al carecer de una descripción administrativa de funciones, tampoco existe una delegación formal de funciones.

Sin embargo, para el caso del puesto de Decano, podemos considerar la descripción señalada en el Instructivo para el funcionamiento de la Facultad de Ciencias de la Salud “Eugenio Espejo” aprobado por el Rector en el año 2002. Esta información, analizada en base a las funciones que realizan los administradores, se compendia en lo siguiente:

- a. Funciones con respecto a la planificación: el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del modelo, del plan estratégico y de otros planes y proyectos, empleando como herramienta el trabajo en equipo. También la generación de propuestas innovadoras en el ámbito de su responsabilidad.
- b. Funciones con respecto a la organización: la emisión de las políticas globales y el cumplimiento de las normas legales y su aplicación en todos los estamentos de la Facultad.
- c. Funciones con respecto a la dirección: la representación académica de la Facultad; el desarrollo del trabajo de equipo; y el establecimiento de las alianzas estratégicas y redes de cooperación.
- d. Funciones con respecto al liderazgo: La gerencia de los procesos a través de generación de compromiso; motivación; ejercicio de valores; liderazgo; y delegación de responsabilidades, que se engloba en la creación del clima organizacional propicio.
- e. Funciones con respecto al control: la evaluación y rendición de cuentas de los procesos que desarrolle la Facultad.
- f. Las demás que exija el desarrollo de los procesos gerenciales.

Según el mismo instructivo de la Facultad de Ciencias de la Salud “Eugenio Espejo” señala las funciones del Subdecano. Esta información, sin embargo, es ambigua y no presenta diferente especialización en relación a las funciones del Decano. Lo que sí llama la atención en esta propuesta, el empleo de términos como gerencia, gerenciales, etc., que apuntan más allá de la administración.

El nivel operativo de la facultad está conformado por el cuerpo docente. Los diversos escalafones de docentes y sus funciones están determinados en el Reglamento del Académico. En este documento se puede encontrar cinco categorías académicas ordinarias de docentes y la descripción de sus funciones. Estas categorías son:

- a. Profesor Principal
- b. Profesor Agregado
- c. Profesor Auxiliar
- d. Profesor Instructor
- e. Profesor Ayudante

Además según el Reglamento del Sistema de Carrera Docente se señala lo requerido para el Plan de Desarrollo de Carrera de los Docentes, es decir lo relativo a ascensos.

4.1.4 El clima educativo y la convivencia con valores

4.1.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

La dimensión pedagógica curricular y valores se recopilan, en el Modelo Educativo y Pedagógico aprobado y ejecutado por la Universidad en su integridad.

El Modelo Educativo de la Universidad se aplica en la Facultad y está en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo. El Modelo ha sido desarrollado con el fin de orientar la gestión integral de la institución basada en valores corporativos como el respeto que se expresa en: Libertad; Honestidad; Lealtad; Solidaridad; Justicia; Equidad; Integridad; Transparencia; Dedicación académica; Proceso de inter-aprendizaje en función de la pertenencia institucional y pertinencia social; Respeto a los derechos humanos; Concienciación en la protección del ambiente; Responsabilidad social y servicio a la comunidad; Reconocimiento a la igualdad de oportunidades.

Los valores establecidos se encuentran presentes en todos los documentos de planificación de la organización.

El Modelo Educativo y Pedagógico se expresa en las funciones de:

- Docencia
- Investigación
- Vinculación con la colectividad

A más de ello, el modelo orienta la actividad académica con el fin de construir un ser humano integral que ejerza sus conocimientos y actitudes dentro de una ética de

convivencia solidaria en todos los órdenes. Para ello establece como políticas de diseño curricular, las siguientes:

- Formación humana (apegada a valores)
- Formación básica
- Formación profesional

Concibe como protagonistas de su proceso educativo a los estudiantes, docentes, y funcionarios, empleados y trabajadores.

GRÁFICO 22

MODELO EDUCATIVO Y PEDAGÓGICO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



Fuente: Universidad Tecnológica Equinoccial, Modelo Educativo y Pedagógico

Como se puede observar en el Gráfico 21, el Modelo Educativo y Pedagógico de la Universidad es sistema que se aplica a todas las unidades educativas o facultades

que la conforman. Sin embargo, como analizamos anteriormente, la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, carece de normatividad. No cuenta con reglamento interno, manual de funciones, manual de procesos y procedimientos, entre otros.

El Modelo Educativo y Pedagógico, tiene la virtud de proponer un sistema curricular apegado a la práctica de valores, que dan como resultado el logro de un estudiante convertido en un ser integral mejor.

El Modelo Educativo y Pedagógico también establece el sistema de evaluación para todos los integrantes y protagonistas del modelo.

Sin embargo, el sistema de evaluación del desempeño de los integrantes de la comunidad universitaria todavía no está sistematizado, especialmente en lo que refiere a la evaluación docente, lo que puede crear sentimientos de injusticia y falta de equidad.

El sistema de evaluación docente está conformado por la evaluación del estudiante, la autoevaluación del docente y la evaluación de las autoridades.

Con respecto a la parte de organización de las operaciones con base en valores, se puede decir que la manera en que la universidad desarrolla la descripción de procesos y procedimientos (instructivos), obedece al interés de normar con base en valores, todo lo que se debe hacer en la Universidad y sus respectivas unidades académicas o facultades.

La Universidad está en proceso de perfeccionamiento de la organización y las operaciones. La Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño debe sumarse en este interés.

4.1.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores

El Modelo Educativo y Pedagógico señala las funciones básicas del proceso educativo y considera como parte de éste, a los docentes, estudiantes, funcionarios, empleados y trabajadores.

De manera práctica, el interés por el bienestar de los integrantes de la organización se manifiesta en la creación del Departamento de Bienestar Universitario y en la aceptación y convivencia armónica con los órganos o estamentos de gobierno

autónomos: la Asociación de Docentes de la UTE, la Asociación de Trabajadores de la UTE y la Asociación de Estudiantes de la UTE.

El Departamento de Bienestar Universitario tiene como misión la mejora permanente de la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria. Para ello cuenta con tres dependencias: unidad de apoyo al docente, unidad de apoyo al estudiante y unidad de apoyo al trabajador.

La Asociación de Docentes de la Universidad Tecnológica Equinoccial existe desde 1986, fecha de la aprobación de la organización como institución de educación superior. Posteriormente fue legalizada mediante estatuto en febrero del 2006.

Es un estamento que trabaja por la promoción social, económica y académica de los docentes miembros, con la contribución directa y permanente de las autoridades de la Universidad. Durante toda su historia, no ha tenido desacuerdos con el mando director de la organización.

Entre los múltiples servicios que la Asociación brinda a sus integrantes tenemos: sede social y deportiva así como amplias instalaciones situadas en el campus occidental y en el campus matriz, dotadas de salas de docentes, cafetería, entre otros. Una prestación fundamental de la Asociación es la operación del fondo de ahorro y crédito - F.A.C.

La Asociación de Empleados y Trabajadores de la Universidad Tecnológica Equinoccial, es una entidad autónoma, sujeta al Código de Trabajo de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución Política Vigente.

La Asociación tiene como objetivo principal la defensa de los derechos y conquistas laborales. Este objetivo se logra con el apoyo total de las autoridades de la universidad, evidenciado en el clima laboral exento de demandas y juicios laborales.

La relación de los docentes y empleados con la Universidad se da bajo las mejores condiciones. Ellos reciben beneficios directos como la dotación de becas a sus familiares en primer grado de consanguinidad, y la recepción de bonos adicionales durante el año.

4.1.4.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

La Universidad Tecnológica Equinoccial se crea desde sus inicios como una organización sin fines de lucro, en concordancia con la Ley de Educación Superior.

Adicionalmente, la Universidad Tecnológica Equinoccial tiene entre sus estamentos a la Corporación Equinoccial dedicada a la vinculación con la colectividad mediante su desarrollo, así como a coadyuvar en el logro de los fines de la organización.

Respondiendo al compromiso con la sociedad, la Universidad tiene un sistema de becas y ayudas económicas que le permite brindar asistencia a no menos del 15% de los estudiantes matriculados en cada semestre, cuando la obligación que tiene ante la Ley sería del 10%.

Los tipos de becas son variados, entre los que se destacan:

- Becas por rendimiento académico
- Becas por situación económica
- Becas por culturales y deportiva
- Becas laborales
- Becas por convenios especiales
- Becas para personas con discapacidad

4.1.4.4 Dimensión comunitaria y valores

El interés manifiesto por la comunidad se basa en instructivos y reglamentos especialmente confeccionados para el efecto. Esta normatividad está supeditada al Modelo Educativo y Pedagógico, que compendia todos los valores que serán parte de la vivencia educacional en la organización.

Todas las instancias de la Universidad realizan importantes actividades en beneficio de la comunidad. Entre la gran diversidad de programas podemos detallar los siguientes: Programa “A ganar”, en relación con el FOMIN y el BID, capacitó a 110 jóvenes; Estudio de crecimiento de la población escolar de Quito, con la Universidad de Bélgica; Taller profesional, que beneficia anualmente a decenas de empresas con la dotación de estudios profesionales de imagen corporativa y campañas de publicidad; Centro de estudios biológicos Pindo Mirador, con proyectos para la conservación del medio ambiente; Restauración de bienes culturales en el Convento

de San Agustín y el Convento de San Francisco; y decenas de proyectos de investigación y vinculación ejecutados anualmente.

Desde el año 2000 y en el ámbito de la vinculación con la comunidad, la Asociación de Docentes de la Universidad Tecnológica Equinoccial ADUTE, organiza ininterrumpidamente la competencia atlética UTE 10K como un aporte al desarrollo del deporte en el país.

4.1.5 Análisis FODA

4.1.5.1 Fortalezas y Debilidades

El proceso de Acreditación implantado se ha convertido en una excelente oportunidad de mejora y de logro de la calidad, porque ha instaurado la cultura de la Autoevaluación tanto a nivel institucional como de la Facultad.

A nivel de *gestión*, en este último periodo, se ha implementado la formulación del Plan Operativo Anual como un complemento a la Planificación Estratégica que es llevada en toda la Universidad. Sin embargo, falta perfeccionar este proceso.

En el plano *académico*, se ha procedido a una nueva evaluación de la oferta académica mediante la revisión de resultados de aprendizaje, contenidos, prerrequisitos y correquisitos; muy necesaria, considerando que la última data del año 2009.

Así mismo, la Facultad cuenta con la infraestructura tecnológica de la Universidad que le permite aplicar de manera efectiva las NTICs en los procesos académicos y con una planta docente diversificada, de buen nivel académico, que de manera general está comprometida con el cambio para el mejoramiento de la oferta académica de la unidad y de sus carreras.

Actualmente la Facultad puede realizar las actividades de *investigación y vinculación* con el apoyo del Sistema de Investigación y del Sistema de Vinculación creados en la Universidad. Esto ha dado como resultado, que la Facultad cuente con acuerdos de cooperación en los ámbitos de educación superior, a nivel nacional e internacional. También existe un buen nivel de cooperación con entidades del sector público y privado para la ejecución de prácticas pre-profesionales y pasantías.

Existe una marcada deficiencia a nivel de *gestión*, que se evidencia en la ambigüedad de las metas establecidas en la planificación estratégica de la Facultad, así como, en la inexistencia de una Misión y Visión y en la incorrecta formulación de las misiones y visiones correspondientes a cada una de las carreras existentes.

La Facultad no cuenta el hábito de trabajar bajo una planificación; esto se evidencia en la inexistencia de una planificación operativa. Al no existir una planificación, evidentemente tampoco contamos con un sistema de control y evaluación.

También encontramos deficiencias a nivel de organización y gestión de recursos humanos como es el cuerpo docente. La Facultad no cuenta con una estructura organizacional formal ni con una descripción de funciones de cada uno de los puestos.

La dirección presenta fallas en la comunicación y los niveles ejecutivos tienen deficiencias de coordinación, debidas principalmente por la concentración de funciones y la falta de delegación del poder en estamentos estructurados y definidos.

El ámbito de gestión incide en el *académico*, especialmente en lo relacionado con los docentes.

El sistema de evaluación docente ha sido asumido por la Universidad mediante el establecimiento de una serie de procedimientos individualizados, pero que no confluyen en una evaluación definida y sistematizada que permita aprovechar los resultados para el mejoramiento del talento humano. Por tanto, existe una evaluación de los docentes por parte de los estudiantes, una autoevaluación docente, una evaluación de la Coordinación, y una evaluación de la Autoridad Académica. Cabe destacar que todas estas evaluaciones se realizan en el mayor secretismo y no son entregadas a los docentes de manera sistemática.

Consecuentemente no existe un plan de capacitación continuo y periódico, ni tampoco se puede hablar de motivación del docente en función de establecer un programa de estímulos, porque la dirección y liderazgo también presentan problemas. Los problemas motivacionales inciden en la existencia de ciertos docentes que presentan una falta de compromiso y pertenecía a la Facultad y por ende a la Universidad.

A nivel de infraestructura, podemos decir que a pesar de los esfuerzos realizados por la Universidad, la mayoría de carreras evidencia una falta de infraestructura adecuada y especializada en función de la diversidad de carreras. De esta manera podemos evidenciar que todavía falta implementar en cierto grado, los talleres de arquitectura, arquitectura interior, diseño de modas y restauración y museología.

Con respecto a la *investigación* y la *vinculación*, encontramos que no existen políticas claras que permitan aplicar el sistema general de la Universidad a la Facultad. A nivel de investigación, no se cuenta con procedimientos y formatos que permitan normar las actividades con el fin de reducir los conflictos internos en la dirección de trabajos de investigación formativa como básica y aplicada. En la vinculación, hay ausencia de políticas sobre relaciones públicas, mercadeo y publicidad.

Debido a las deficiencias en la planificación, la Facultad presenta una deficiencia en lo que tiene que ver con el control, la evaluación y el seguimiento. Esto se evidencia en el descuido en la ejecución de los convenios suscritos, la falta de cumplimiento de compromisos acordados con las empresas públicas y privadas, y la falta de seguimiento de sus egresados.

4.1.5.2 Oportunidades y Amenazas

El proceso de Acreditación por Carreras implantado desde el Estado, constituye para la Facultad, una oportunidad de cambio y mejora de la calidad, como una amenaza en el caso de que no se cumpla con éste. Este proceso puede representar para la Facultad la oportunidad de aplicar a procesos de Certificación internacional como el caso de las normas ISO, por ejemplo.

La Facultad al estar inmersa en la Universidad, cuenta con los nuevos requerimientos de educación superior como es el sistema de educación a distancia, tanto nacional como internacional, en base a la tecnología *on line*.

Además, existe apoyo estatal para desarrollar programas de investigación científica y tecnológica que desarrolle el nivel de las carreras de la Facultad, y con ello, aumente su demanda.

La inserción en el sistema de investigación internacional relacionada con cada uno de los ámbitos de las Carreras, le permitirá a la Facultad contar con el conocimiento

necesario para el diseño de nuevos perfiles profesionales acordes a las múltiples exigencias del sistema.

También existe disponibilidad en el mercado de capitales, de recursos económicos para financiar programas de educación superior, como aquellos otorgados por el BID, WB, USAID, CAF, y organizaciones no gubernamentales.

Como se dijo anteriormente, la principal amenaza existente para la Facultad es el proceso de Acreditación por Carreras, en cuanto su pertenencia a una coyuntura política que puede estar por sobre la racionalidad del proceso académico, lo que causa incertidumbre en el cumplimiento adecuado del procedimiento.

De allí que a nivel educativo, la imposición de modelos educativos que no responden a nuestra realidad, se considere una amenaza para las carreras de la Facultad.

También los procesos de mejoramiento pueden tener la tendencia de sacrificar la calidad en beneficio de la utilidad.

A nivel macro, la amenaza que siempre existe en nuestro país es la inestabilidad política, económica y social, agudizada por la corrupción generalizada.

Con respecto al mercado de la educación, la amenaza que todavía existe es la proliferación de instituciones de educación superior con carreras similares que compiten en forma desleal.

MATRIZ 1

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de acreditación implantado que permite la mejora de la calidad y que ha instaurado la cultura de la autoevaluación. • Implementación reciente de la planificación operativa como complemento de la planificación estratégica. • Evaluación de oferta académica, mediante revisión de resultados de aprendizaje, contenidos, prerrequisitos y correquisitos. de manera periódica. • Incorporación efectiva de las NTICs en los procesos académicos. • Contar con una planta docente diversificada, de buen nivel académico, cuya mayoría está comprometida con el cambio para el mejoramiento de la educación. • Actividades de investigación y vinculación con el apoyo del sistema y la infraestructura de la Universidad. • Acuerdos de cooperación con entidades de educación superior, a nivel nacional e internacional. • Buen nivel de cooperación con entidades del sector público y privado para la ejecución de prácticas pre-profesionales y pasantías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente planificación estratégica, evidente en la ambigüedad de metas y en la inexistencia de la misión y visión de la Facultad, como en la incorrecta formulación de las misiones y visiones de las Carreras. • No existe experiencia en la realización de la planificación operativa; así como los sistemas de control y evaluación. • Falta de estructura organizacional de la Facultad y descripción de funciones de cada uno de los puestos. Tampoco existe planificación del recurso docente. • Fallas en la comunicación y coordinación de los directivos, así como de liderazgo. • Falta de delegación del poder mediante concentración de funciones. • Falta de un sistema de evaluación docente aplicado a la Facultad. • Inexistencia de un sistema de capacitación y motivación a los docentes mediante incentivos que logren compromisos y pertenencia de los docentes a la Facultad. • Falta de infraestructura especializada en función de la diversidad de las carreras. • Ausencia de un sistema integrado de investigación entre docentes y estudiantes. • Descuido en la ejecución de los convenios suscritos, falta de cumplimiento de compromisos acordados, y falta de seguimiento a egresados. • Ausencia de políticas sobre relaciones públicas, mercadeo, publicidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de los procesos de acreditación y posibles certificaciones. • Por pertenencia a la Universidad, posibilidad de implantar nuevos requerimientos de educación superior como el sistema a distancia (nacional e internacional) on line. • Desarrollo de la investigación científica y tecnológica auspiciado por el estado. • Diseño de nuevos perfiles profesionales de acuerdo a las múltiples exigencias del sistema. • Disponibilidad en el mercado de capitales, de recursos económicos para financiar programas de educación superior a través del BID, WB, USAID, CAF y organizaciones no gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en cuanto a la aplicación de la Acreditación por Carreras, debido a coyunturas políticas. • Imposición de parte del Estado, de modelos educativos que no responden a nuestra realidad. • Con respecto a la Universidad, existe la amenaza de la presión por sacrificar la calidad en beneficio de la utilidad. • Inestabilidad política, económica y social del país, acompañada de la corrupción y ausencia de valores éticos. • Proliferación de instituciones de educación superior con carreras similares que todavía compiten en forma desleal.

Fuente: Investigación
Elaboración: Lucy Vega

La matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas y prácticas para determinar el estado o el diagnóstico de una organización tanto a nivel interno como externo.

Su empleo en el presente trabajo de investigación es indispensable para determinar las falencias en la gestión del liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

Con una simple observación de la Tabla 15 correspondiente a la matriz, se puede evidenciar que la Facultad cuenta con un gran número de debilidades en relación a las fortalezas. Es decir que presenta falencias a nivel interno, que eran necesarias determinar para proceder a establecer una propuesta de gestión de valores que permita subsanarlas.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1 De la encuesta a Directivos

La Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño pertenece a la Universidad Tecnológica Equinoccial, institución privada de educación superior.

A pesar de que la Universidad tiene una estructura organizacional definida, la Facultad carece de la misma, así como una descripción de las funciones que deben cumplir sus integrantes.

En función de ello, se ha aplicado encuestas y entrevistas con el fin de detectar las deficiencias de gestión del liderazgo y de los valores en esta unidad, que a continuación se detallan.

La existencia o no de equipos de trabajo en la Facultad depende de la implementación de una estructura organizacional con funciones definidas que surge como consecuencia de los lineamientos de la planificación estratégica y operativa. También depende de la capacidad de dirección y liderazgo de las autoridades.

TABLA 15
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA UNIDAD
ACADÉMICA

FORMA DE ORGANIZACIÓN		f	%
a	El Decano organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	4	40,0%
b	Por Coordinadores de área	5	50,0%
c	Por grupos de trabajo	1	10,0%
d	Trabajan individualmente	0	0,0%
e	No contestan	0	0,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

La mayoría de directivos encuestados seleccionó más de una opción, por lo que se puede ver que la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño se organiza de varias maneras. Sin embargo, existe una evidente mayoría en expresar que se organiza por coordinadores de carrera (50%). Así mismo existe una minoría que señala que se organiza por grupos de trabajo (10%).

La diversidad de opciones seleccionadas por los encuestados, también es un indicador de la inexistencia de una estructura de organización formal, y reafirma el funcionamiento de una estructura informal por ser coyuntural o improvisada.

A nivel de dirección, estos resultados nos indican que el grado de liderazgo y coordinación de los equipos de trabajo es incipiente.

TABLA 16
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA
UNIDAD ACADÉMICA

ASPECTOS		f	%
a	El número de miembros en la Facultad	2	29,0%
b	Los resultados obtenidos en la Facultad	5	71,0%
c	El valor y tiempo empleados en la Facultad	0	0,0%
d	Otros	0	0,0%
e	No contestan	0	0,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

Para uno de los directivos encuestados, existen varios aspectos a considerar. Por este motivo, se puede ver que la opinión de los directivos mayoritariamente se inclina a considerar que el tamaño de la organización se mide por los resultados obtenidos (71%).

Esto quiere decir, que la mayoría de directivos tiene claro que el tamaño de las organizaciones depende directamente de los resultados obtenidos.

TABLA 17
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD ACADÉMICA Y EL MANUAL DE NORMAS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA		f	%
a	Sí	2	33,0%
b	No	4	67,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

El Manual de Normas, Reglas y Procedimientos, asegura que todos los miembros de la Facultad sepan cómo realizar el trabajo y cumplir los objetivos propuestos con eficiencia y productividad. También garantiza la disminución de los conflictos en los trabajos en equipo.

Como resultado del diagnóstico y de la investigación realizada en la Dirección Administrativa de la Universidad, se determinó que no existe una descripción de funciones o tareas que deben realizar sus miembros, y por tanto no existen manuales que señalen la manera de efectuarlas. A nivel de Facultad solo encontramos un instructivo, que se refiere al sistema de prácticas y pasantías de los estudiantes de la unidad.

Del análisis de la encuesta se evidencia que la mayoría de directivos (67%) reconocen la inexistencia de un manual de normas que regulen las actividades de sus miembros. Pero también se observa una cierta tendencia de los directivos a encubrir la realidad.

TABLA 18
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA		f	%
a	Decano	4	40,0%
b	Coordinadores de Carrera	5	50,0%
c	Consejo de Facultad	1	10,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

El liderazgo se logra por el reconocimiento de los seguidores, basado en el respeto y la motivación. Los líderes efectivos practican la dirección participativa que consiste en lograr consensos para la toma de decisiones, lo que es contrario al sistema de imponer las decisiones sin considerar ninguna opinión. Este aspecto incide en el logro de la motivación.

La respuesta de los directivos, para determinar por quién está liderado el clima de respeto y por quién es promovido el consenso en la toma de decisiones, evidencia inseguridad al seleccionar más de una opción.

La mayoría de directivos creen que el logro de consensos y del clima de respeto está liderada por los Coordinadores de Carrera (50%) y luego por el Decano (40%). Esto puede indicar que los Coordinadores de Carrera son conscientes de cierta deficiencia a nivel de la alta dirección y tratan de solventar en los niveles propios de coordinación.

El resultado es el reconocimiento de deficiencias en la dirección, que conlleva a un clima con insuficiente respeto y escasa motivación, que es contrario al liderazgo.

TABLA 19
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA		f	%
a	Sí	1	17,0%
b	No	5	83,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

La delegación en la toma de decisiones constituye, desde el punto de vista netamente administrativo, el éxito de la dirección, puesto que los estilos centralizados tienden a convertirse en cuellos de botella que impiden la solución oportuna de los conflictos. Desde el punto de vista del liderazgo en valores, la falta

de delegación en la toma de decisiones no genera compromiso ni motivación, pues como se mencionó antes, los estilos contemporáneos de dirección sugieren la aplicación de la administración participativa.

Como resultado de la encuesta, la mayoría de directivos reconoce que no delega la toma de decisiones para resolver conflictos o problemas, lo que puede verse como una debilidad de nivel ejecutivo y gerencial, puesto que uno de los dotes de liderazgo se traduce en la dirección participativa que es un factor importante de motivación y compromiso de la comunidad de la Facultad.

TABLA 20
OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA FACULTAD DE
ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
b	Desarrollo profesional de los docentes	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%
c	Capacitación continua de los docentes	4	66,7%	2	33,3%	0	0,0%
d	Trabajo en equipo	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%
f	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33,3%	3	50,0%	1	16,7%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

La definición de administración busca influir en el talento humano para que colabore en el logro de la eficiencia, la productividad y la excelencia; recalándose que este orden no es casual, primero debe alcanzarse la eficiencia, luego se da la productividad, y finalmente la excelencia.

El papel de la administración es lograr la motivación de sus miembros con el fin de que coadyuven en el logro de los objetivos de la unidad académica. No puedo pretender lograr la excelencia académica descuidando los recursos humanos que me posibilitan hacerlo, y creando un clima que desmotive y que no refleje una vivencia de los valores institucionales.

Partiendo de este punto y confirmando las debilidades constatadas en el análisis FODA, vemos que los resultados de las encuestas nos señalan un desconocimiento

de la teoría administrativa, porque se valora más el fin que los medios. El 100% de los directivos señala que siempre se ocupa de gestionar con el fin de promover la excelencia académica y el trabajo en equipo; cuando apenas el 33,3% de ellos, constantemente delegan autoridad para la toma de decisiones, condición indispensable para el logro de eficiencia y compromiso en el cumplimiento de objetivos. Incluso el 50% de directivos reconoce que la delegación lo hace de manera eventual y el 16,7% nunca delega autoridad para la toma de decisiones. Es decir que en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, no se ejercita mayoritariamente un estilo de liderazgo participativo ni motivador.

Con respecto a la administración de recursos humanos, solo el 66,6% de directivos reconocen que el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes son promovidos constantemente como parte de su gestión; el otro 33,3% lo realiza eventualmente.

TABLA 21
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	2	33,3%	4	66,7%	0	0,0%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	50,0%	1	16,7%	2	33,3%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

Esta pregunta es la que más condiciones de incertidumbre presenta para los directivos debido a la diversidad de respuestas en una u otra opción, y que evidencia un desconocimiento sobre lo que es el liderazgo y su relación con la dirección o gestión.

Para analizar las respuestas debemos recordar que la cualidad de líder se genera cuando se producen dos situaciones: la voluntad del líder por guiar y conducir; y la de los partidarios por seguirlo. No todos los líderes son éticos y no todos los líderes nacen. Según los enfoques relacionales, que son los más contemporáneos, el líder

se forma mediante un cuerpo de conocimientos adquiridos, pero básicamente en función de la experiencia o vivencia.

El desconocimiento sobre el liderazgo se evidencia en el hecho de que únicamente el 50% de los directivos considera que las aptitudes siempre se logran estudiando la teoría, ganando experiencia y teniendo capacitación continua (práctica-teoría-reflexión). Existe un 33,3% de directivos que consideran que las habilidades de liderazgo se obtienen únicamente por nacimiento y un 66,7% que señala que eventualmente se obtienen así, contradiciendo las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, las cuales evidentemente se desconocen.

Los directivos presentan un mayor rango de incertidumbre con respecto a los estudios de gerencia como requisito para adquirir habilidades de liderazgo, puesto que el 66,7% declaran que a veces son necesarios, el 16,7% siempre y el otro 16,7% nunca.

TABLA 22
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL PROGRESO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16,7%	4	66,7%	1	16,7%
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50,0%	3	50,0%	0	0,0%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

En base al conocimiento de los estilos de liderazgo, aquellos directivos que ponen exclusivo énfasis en la preocupación por la gente y en la creación de un ambiente cordial no logran la productividad. Este estilo corresponde al estilo country club o

paternalista que se caracteriza por lograr cierta motivación inicial que sin refuerzo se pierde y genera ineficiencia y baja productividad.

Del análisis FODA realizado se evidenció que la mayoría de debilidades de la Facultad tenían que ver con el aspecto gerencial, especialmente en lo relativo a control y evaluación. Al ser este un aspecto ligado a la planificación, indica que la debilidad también es de planeación.

De allí que sea preocupante, que el 100% de los directivos señalen que se esmeran en crear ambientes cordiales de trabajo como la base para mejorar el desempeño y progreso de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, mientras que apenas el 50% se preocupe de crear mecanismos de control y usar información para procesos de retroalimentación. Es decir que no se tiene clara la relación que existe entre control, evaluación y mejoramiento continuo.

El 66,7% de los directivos aplica eventualmente como medida de mejora, la disminución del número de estudiantes por aula; el 16,7% lo aplica siempre, y el otro 16,7% nunca.

TABLA 23
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Dirección: Decano(a), Subdecano(a), Consejo de Facultad, Consejo Académico, etc.	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%
b	Gestión: Coordinador administrativo, Secretario(a), Comisión económica, etc.	1	16,7%	2	33,3%	2	50,0%
c	Coordinación: Coordinadores de Carreras, Coordinadores de Vinculación, Coordinadores de Investigación, etc.	4	66,7%	1	16,7%	1	16,7%
d	Técnica: Departamentos, Programas, Proyectos, Comisiones, etc.	2	33,3%	2	33,3%	2	33,3%

Fuente: **Encuesta directa a Directivos**
Elaboración: Lucy Vega

Esta pregunta busca discernir, si los mismos directivos conocen la estructura de la Facultad, ya que anteriormente se dijo que no existe un organigrama ni descripción de funciones establecido de manera formal.

En base al modelo de Mintzberg y las posibles estructuras jerárquicas existentes, se pensaría que hay una organización basada en línea directa y línea staff, que debería ser reconocida por sus directivos.

De las respuestas, vemos que el 83,3% reconoce el nivel de dirección, frente al 16,7% que considera que el consejo académico o instancia académica a veces funciona.

El 66,7% identifica el nivel de coordinación, frente al 16,7% que considera que a veces funcionan todas las coordinaciones y al otro 16,7% que no reconoce este nivel.

El nivel técnico es el que genera más dudas, porque posiblemente no se aplica en toda la Facultad. El 33,3% de los directivos indica que siempre funcionan, el otro 33,3% que a veces, y el otro 33,3% que nunca.

Finalmente, el nivel que no fue identificado mayoritariamente es el de gestión, puesto que el 50% considera que no existe, el 33,3% indica que a veces funciona, y solo el 16,7% que es evidente.

El hecho de no haber identificado el nivel de gestión, señala que es una deficiencia real de la unidad, y puesto que este nivel es de apoyo, puede provocar la ineficiencia en el cumplimiento de las metas de la unidad.

TABLA 24
EXISTENCIA DE EQUIPO O COMISIÓN EDUCATIVA

EXISTE COMISIÓN EDUCATIVA		f	%
a	Sí	3	50,0%
b	No	3	50,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

Dado que los datos nos indican un nivel de incertidumbre bastante alto (el 50% indica que si hay comisión educativa y el otro 50% que no), se puede deducir que, posiblemente ésta no existe o que algunas veces se ha conformado comisiones temporales con estos fines.

TABLA 25
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO O COMISIÓN DE
DOCENTES

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	50,0%	2	33,3%	1	16,7%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83,3%	1	16,7%	0	0,0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes	1	16,7%	5	83,3%	0	0,0%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

Como resultado de la observación de la estructura organizacional de la Facultad, se determina que no tiene comisión o equipo educativo. Si estos órganos existen posiblemente sea a nivel de Carreras.

Los resultados señalan que a pesar de no identificarse la comisión o equipo educativo, los directivos reconocen actividades o funciones que se desarrollan en la Facultad mediante delegación o directamente asumidas por cada uno de ellos.

De esta manera a un nivel de planificación y dirección, el 83,3% señala que siempre busca resolver los conflictos frente al 16,7% que reconoce que solamente a veces lo intenta. Sin embargo, el 83,3% de los directivos reconoce que eventualmente llega a establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de la comunidad educativa; frente al 16,7% que siempre lo hace.

A un nivel operativo, solo el 50% indica que siempre lleva a cabo la evaluación del grupo global de estudiantes. Un 33,3% reconoce que lo hace a veces y el 16,7% que nunca lo hace. La coordinación de las actividades de enseñanza y aprendizaje globales se realiza parcialmente por el 83,3% de los directivos y solamente el 16,7% de ellos, lo hace efectivamente.

Es decir que las actividades de planificación y dirección se quedan a un nivel de buenas intenciones, porque se evidencia que falta la operatividad o ejecución de los planes y estrategias.

TABLA 26
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	50,0%	3	50,0%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro de docentes, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones	4	66,7%	2	33,3%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	66,7%	2	33,3%
d	Mantener actualizada la metodología	4	66,7%	2	33,3%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	16,7%	5	83,3%
f	Colaborar con el Departamento de Bienestar Estudiantil en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	1	16,7%	5	83,3%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	0,0%	6	100,0%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	2	33,3%	4	66,7%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	50,0%	3	50,0%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	66,7%	2	33,3%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

Considerando que en la Facultad no existe una comisión educativa clara y formalmente definida y que por tanto, las funciones son asumidas por los diferentes

dirigentes y delegadas a los docentes a tiempo completo, se evidencia una deficiencia en el desempeño de las mismas.

Ratificando este diagnóstico tenemos los resultados de la encuesta de dirigentes. Como resultado, el 100% de dirigentes reconoce que no se realiza una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. El 83,3% indica que no promueve la investigación educativa ni el mejoramiento de sus miembros y que tampoco colabora con el Departamento de Bienestar Estudiantil en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.

El 66,7% de directivos señala que no se realizan propuestas educativas de mejoramiento. Además, la Facultad realiza a medias (50%): la programación didáctica de las asignaturas así como la organización y desarrollo de las enseñanzas de cada materia.

Los directivos también señalan que se realiza en un 66,7%:

- Formulación de propuestas relativas a la realización de planes, programas y proyectos.
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de las asignaturas.
- Mantener actualizada la metodología.

Esta situación es negativa, porque si no se desempeñan estas funciones o se las realiza a medias, será imposible que la enseñanza-aprendizaje mejore.

TABLA 27
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

ORDEN	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	66,7%	2	33,3%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

El 66,7% de directivos señala que la gestión pedagógica si fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas. Sin embargo, el 33,3% considera que no. Este resultado no es categórico y señala, a pesar de todo, una deficiencia en el logro de estándares de calidad educativa, que ratifica el diagnóstico realizado a través del FODA.

TABLA 28
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos	2	33,3%	4	66,7%
b	Plan estratégico, definiendo misión, visión, objetivos, estrategias, etc.	4	66,7%	2	33,3%
c	Plan operativo anual	3	50,0%	3	50,0%
d	Presupuesto anual en función de plan operativo anual	4	66,7%	2	33,3%

Fuente: Encuesta directa a Directivos
Elaboración: Lucy Vega

Como resultado del análisis FODA, se pudo evidenciar que la mayor debilidad de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño es la gestión o gerenciamiento educativo, función que obligadamente involucra y condiciona el éxito de la función netamente académica y de docencia.

Al igual que con otras preguntas relacionadas con el gerenciamiento y la gestión, se evidencia una gran dispersión en las respuestas. Esto posiblemente se produzca por:

- un desconocimiento de la teoría administrativa que impide identificar las respuestas adecuadas y precisas, es decir, los directivos posiblemente desconozcan, en el sentido estricto, lo que significa una reingeniería de proceso, plan operativo anual, etc.; o,
- un desconocimiento de las funciones que se realiza en la Facultad.

Las respuestas nos indican que el 66,7% de los directivos reconocen que en la Facultad no se ha realizado una reingeniería de procesos; el 50% que no se realiza un plan operativo anual; y un 33,3% que no se realiza un plan estratégico ni un presupuesto anual en función del plan operativo anual.

4.2.2 De la encuesta a docentes

TABLA 29
RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE 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.	2	10,0%	16	80,0%	2	10,0%
2	El liderazgo en la Facultad o Carrera 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.	10	50,0%	9	45,0%	1	5,0%
3	La gerencia educativa promueve en la comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	55,0%	7	35,0%	2	10,0%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – comunicación, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50,0%	9	45,0%	1	5,0%
5	Resistencia o escepticismo en las autoridades cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10,0%	13	65,0%	5	25,0%
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza - aprendizaje.	4	20,0%	12	60,0%	4	20,0%
7	En el proceso de enseñanza - aprendizaje, los valores, constituyen el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	65,0%	5	25,0%	2	10,0%
8	Resistencia en los compañeros, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	12	60,0%	0	0,0%	8	40,0%
9	Sentirme poco integrado en la facultad, carrera y entre los compañeros	11	55,0%	0	0,0%	9	45,0%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el decano o autoridades de la institución.	12	60,0%	0	0,0%	8	40,0%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15,0%	14	70,0%	3	15,0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el decano o autoridades de la institución.	10	50,0%	9	45,0%	5	5,0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	25,0%	15	75,0%	0	0,0%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	7	35,0%	12	60,0%	1	5,0%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	2	10,0%	13	65,0%	5	25,0%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	35,0%	13	65,0%	0	0,0%

Fuente: Encuesta directa a Docentes
Elaboración: Lucy Vega

Del análisis FODA se evidenció que los docentes demandan un sistema de incentivos que los motive en el desempeño de sus funciones. De acuerdo a la teoría de la dirección y liderazgo, se sabe que los incentivos requeridos no siempre son monetarios, sino que están integrados con el grado de motivación y satisfacción en el trabajo, factores que dependen del gerenciamiento y de la capacidad de crear un clima laboral favorable.

A través de las encuestas se evidencia la *falta de un clima laboral adecuado* porque:

- el 60% de docentes afirman que existe resistencia de los compañeros en las iniciativas presentadas para mejorar la enseñanza-aprendizaje y que también existe desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades;
- el 55% de docentes declara que no se siente integrado en la unidad académica;
- apenas el 20% de docentes indica que siempre se trabaja en equipo y el 60% eventualmente; y,
- apenas el 10% de docentes manifiesta que siempre se realizan actividades de integración en diversos ámbitos.

Como se dijo, el logro de un clima laboral favorable o desfavorable es consecuencia del nivel de gerenciamiento y liderazgo alcanzado por sus dirigentes. Con respecto a éstos aspectos los resultados demuestran la *deficiencia de un gerenciamiento y liderazgo adecuado*, como se puede ver a continuación:

- Apenas, entre el 15% y 35% de docentes, reconocen la existencia de un liderazgo y gestión adecuado por parte de los directivos, tanto en el área administrativa-financiera como en el área académica. Complementariamente a este resultado, entre el 60% y 75% de docentes, creen que *eventualmente* existe un liderazgo y gestión adecuado.
- El 65% de docentes consideran que eventualmente existe resistencia o escepticismo en las autoridades cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Complementariamente, apenas el 10% considera que siempre se produce esta resistencia o escepticismo.

Con respecto al logro de un gerenciamiento y liderazgo que *inserte la práctica de valores en la unidad académica*, a nivel del servicio educativo como a nivel de la estructura organizacional, tenemos resultados positivos y negativos:

- En relación al servicio educativo, el 65% de docentes admite que los valores forman parte del proceso de enseñanza-aprendizaje; así como el 50% cree que los directivos y docentes promueven un ambiente de aprendizaje adecuado para los estudiantes, así como también promueven la investigación mediante la participación colectiva de la comunidad educativa.
- En relación a las relaciones laborales en la unidad académica, el 65% de docentes declara que eventualmente los valores predominan las decisiones de directivos y docentes.

Como *aspectos positivos existentes en el gerenciamiento y el liderazgo* de la unidad académica tenemos:

1. El 50% de docentes señala que en la Facultad existe un liderazgo con predisposición a la innovación y al mejoramiento; así como, que se encuentran comprometidos con las decisiones emanadas de las autoridades.

El líder tiene un compromiso con la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de las prácticas cotidianas. Con respecto al *conocimiento que los docentes tienen sobre el liderazgo*, debemos indicar que es deficitario porque:

2. Solo el 10% considera que el docente-líder deba cuestionar el sistema existente con el fin de transformar las formas habituales de educar, y el 80% de docentes señalan que eventualmente debe hacerlo.

4.2.3 De la encuesta a estudiantes

TABLA 30
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector/Decano tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	22	35,5%	37	59,7%	3	4,8%
2	Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.	12	19,4%	42	67,7%	8	12,9%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo.	20	32,3%	39	62,9%	3	4,8%

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	16,1%	42	67,7%	10	16,1%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	25	40,3%	26	41,9%	11	17,7%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	13	21,0%	35	56,6%	14	22,6%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	14	22,6%	43	69,4%	5	8,1%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	20	32,3%	38	61,3%	4	6,5%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	3,2%	37	59,7%	23	37,1%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	30	48,4%	26	41,9%	6	9,7%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	34	54,8%	24	38,7%	4	6,5%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	27	43,5%	34	54,8%	1	1,6%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	19	30,6%	42	67,7%	1	1,6%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	36	58,1%	24	38,7%	2	3,2%

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes
Elaboración: Lucy Vega

La gerencia y liderazgo educativo tiene su consecuencia inmediata en la calidad del servicio educativo ofrecido y en el grado de satisfacción manifestado por los estudiantes.

En la actividad de enseñanza-aprendizaje el docente puede adoptar el papel de líder conductual orientado a las tareas o el de líder conductual orientado al estudiante. El líder que centra su preocupación en el cumplimiento de las tareas, descuida las contingencias que pueden suceder y que involucran al estudiante como ser humano diverso y digno de respeto.

Las respuestas proporcionadas por el 62,9% de los estudiantes evidencian que en la mayoría de situaciones de enseñanza-aprendizaje, los docentes practican un *estilo*

de liderazgo de tipo conductual orientado a las tareas, que no permiten el logro integral de una educación con valores y con respeto a la diversidad.

En cuanto a la *metodología* de enseñanza-aprendizaje, se evidencia una deficiencia en la aplicación de valores, por cuanto no existe total preocupación por los estudiantes como seres integrales. Así tenemos que, entre el 54,8% y el 69,4% de los estudiantes señalan que en el aula, eventualmente los docentes promueven: nuevas ideas; actividades innovadoras; la innovación; la participación; la variedad; la interacción; y los trabajos en grupo. El 40,3% de los estudiantes declaran que los docentes siempre esperan que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, frente al 41,9% que indican que lo hacen eventualmente.

La encuesta nos indica que existen aspectos positivos y negativos en el ejercicio de la labor docente con apego a valores y virtudes. La mayoría de los estudiantes (entre el 48,4% y el 58,1%) señalan que los docentes siempre les dan oportunidad para expresar su oportunidad y que enseñan los valores con el ejemplo. En cambio, entre el 56,6% y el 59,7% de los estudiantes indican que eventualmente los docentes al iniciar la clase les motivan con frases ricas en valores y virtudes de acuerdo a la realidad; no demuestran interés por los problemas de los estudiantes; y que siempre deciden lo que se va a hacer en esa clase.

Las respuestas de los estudiantes ayudan a determinar el ambiente laboral y la gestión y liderazgo de la Facultad que es percibido por ellos. Los estudiantes tienen una percepción negativa sobre la práctica de liderazgo positivo en las autoridades y la consecuente generación de un clima laboral adecuado. Entre el 59,7% y el 67,7% de estudiantes consideran que eventualmente: las autoridades consideran las opiniones y escuchan los problemas de docentes y estudiantes; y los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

4.2.4 De la entrevista a Directivos

El principal Directivo a ser entrevistado es el Decano de la Facultad, pues se requiere conocer la opinión sobre la gestión y liderazgo de la unidad bajo su cargo.

MATRIZ 2
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVO

No.	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA		RESPUESTA DÉBIL	
		f	%	f	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	1	100,0%	0	0,0%
2	¿La Facultad cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0,0%	1	100,0%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto ente la dirección de la Facultad y el profesorado?	1	100,0%	0	0,0%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	0	0,0%	1	100,0%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y estudiantado?	0	0,0%	1	100,0%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño?	1	100,0%	0	0,0%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los docentes y estudiantes?	1	100,0%	0	0,0%
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	1	100,0%	0	0,0%

Fuente: Entrevista directa a señor Decano
Elaboración: Lucy Vega

Del resultado de la entrevista se puede determinar que existe un dominio de los valores, la comunicación y la resolución de conflictos. Sin embargo, existe debilidad de las respuestas en cuanto a la gestión formal de la unidad, así como sobre la teoría del liderazgo.

4.3 MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Como resultado del diagnóstico de la Facultad y de los resultados tabulados de las encuestas y entrevistas, podemos estructurar los siguientes problemas observados con sus posibles causas y efectos.

MATRIZ 3

PROBLEMÁTICAS

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
Deficiente gerencia y liderazgo en la Facultad.	Desconocimiento de la teoría administrativa y su aplicación en la educación.	Deficiencia en la aplicación de las funciones administrativas como son la planificación, la organización, la integración de recursos humanos, la dirección y el control – evaluación.
Ambigüedad de metas e inexistencia de misión y visión de la Facultad.	Desconocimiento de una metodología para realizar la planificación estratégica y por tanto existencia de un plan estratégico incompleto.	Ineficiencia en el empleo de recursos para alcanzar los fines, reduciéndose la productividad y la capacidad de desarrollo.
Falta de asignación de tareas, responsabilidades y plazos a los integrantes de la Facultad.	Desconocimiento de una metodología para realizar la planeación operativa y por tanto, inexistencia de planificación táctica y operativa.	Incumplimiento o retraso en el cumplimiento de los planes estratégicos, por falta de trabajo y compromiso de los directivos y docentes. Genera informalidad e improvisación en las actividades de la Unidad e imposibilita el control, el mejoramiento, y el logro de la calidad.
Ineficiente asignación del trabajo entre los miembros de la unidad, que se traduce en resultados ineficientes en las funciones que desempeña la unidad: marketing, operaciones (incluye servicios educativos) y administración-finanzas. Ineficiencias en el trabajo de equipos por fallas en la comunicación y la coordinación.	Inexistencia de una descripción de funciones, tareas, obligaciones y relaciones de cada uno de los puestos de la Facultad, así como de políticas, procedimientos y normas que orienten el trabajo. Es decir inexistencia de estructura orgánica formal y de manuales como: funciones, políticas, normas y procedimientos.	Clima laboral negativo, porque genera problemas interpersonales en relación al trabajo, por falta de definición de las responsabilidades, las normas y las políticas. Falta de organización o de implementación de sistemas para la ejecución de las actividades, tanto académicas, como de investigación, vinculación y gestión. Inexistencia de canales de comunicación y coordinación.
Desarrollo de labores en función exclusiva del cumplimiento de tareas, sin considerar la calidad (aptitud y actitud) del ser humano como recurso fundamental para el logro de las mismas.	Asignación de tareas (incluyendo asignaturas) sin consideración de aptitud y actitud personal. Descuido del seguimiento al plan de carrera docente y administrativo. Descuido de la formación de los integrantes de la Facultad.	Desmotivación por inexistencia de incentivos monetarios y no monetarios en la Facultad. Falta de compromiso en el cumplimiento de funciones y tareas. Falta de capacitación continua en función del plan de carrera.
Actuación laboral de los miembros de la Facultad, caracterizada por deficiencias en la comunicación, la tolerancia, el liderazgo y la delegación del poder en la toma de decisiones. Alta resistencia al cambio y a la mejora continua, por parte de los miembros de la unidad. Carencia de infraestructura académica especializada, como recurso que debe ser provisto por la dirección.	Inexistencia de sistema de formación continua de gerenciamiento y líderes, mediante técnicas contemporáneas, que ayuden en la formación de las autoridades y los docentes. Carencia en la aplicación de sistemas de planificación del recurso docente.	Clima laboral negativo, caracterizado por el menoscabo de las relaciones profesionales e interpersonales entre los miembros de la organización. Críticas negativas a propuestas de mejora continua por falta de tolerancia. Estancamiento del proceso de desarrollo y mejora de la Facultad. Recursos insuficientes que menoscaban el logro de las metas académicas y administrativas con eficiencia y productividad.
Labores realizadas que no pueden ser controladas ni evaluadas en función de un sistema de indicadores como parte de un sistema establecido.	Inexistencia de sistemas de control y evaluación de los servicios y de la gestión, que sean constantes y periódicos.	Incapacidad de medir los resultados y aplicar mejoras en los procesos, con el consecuente estancamiento del desarrollo de la unidad y el logro de eficiencia, productividad y calidad.

Fuente: Investigación
Elaboración: Lucy Vega

5 DISCUSIÓN

El presente análisis comparativo de los resultados se realiza a la luz de un proceso obligatorio de autoevaluación y acreditación de la educación superior coordinado por el estado ecuatoriano, que busca el logro de la excelencia académica en base a la medición de los resultados, la cuantificación de los costos y el logro de la eficacia y la eficiencia.

El objetivo general del análisis de los resultados es determinar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que tiene la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, con el fin de diseñar una propuesta para el mejoramiento y el logro de la calidad.

El análisis se realizará bajo la directriz del siguiente enunciado: “todo proceso de mejora de la calidad educativa obligatoriamente requiere de una mejora de los sistemas de administración o gestión y de liderazgo de las organizaciones”. Este enunciado surge de la definición de la gestión educativa como la aplicación de los principios generales de la administración y el desarrollo de las teorías de la educación (Casassus, 2000).

Por este motivo, se realizará el diagnóstico de cada una de las funciones administrativas que se desarrollan en toda organización: planeación, organización, integración de recursos humanos, dirección - liderazgo, y control; aplicadas a los elementos de la educación superior (docencia, investigación, vinculación y gestión) y al caso particular de la Facultad.

La planificación se basa en la fijación de objetivos que deben ser alcanzados por el talento humano, para el logro de la productividad y la calidad educativa de la unidad académica. La planificación permite aplicar posteriormente, el control y la evaluación con el fin de determinar los resultados obtenidos, es decir los planes alcanzados, y las medidas correctivas a implementar de ser el caso. La planeación involucra o incluye la planeación y programación académica.

De manera correcta, la mayoría de los directivos encuestados, reconocen que el tamaño de las organizaciones depende de la cantidad de resultados obtenidos, es decir está estrechamente relacionado con los planes logrados. Sin embargo, también se evidencia un alto porcentaje de directivos que reconocen que no se realiza un

plan operativo anual, un plan estratégico ni tampoco un presupuesto anual en función del plan operativo anual. Es decir que no existe una prolija determinación de metas y por tanto no se miden los resultados alcanzados.

La existencia de un plan estratégico incompleto también se evidencia a través de los documentos oficiales de la Facultad que indican la falta de una misión y visión de la unidad académica, y que, aquellas correspondientes a cada una de las carreras están incorrectamente formuladas. Además como consecuencia de la observación se determinó en el análisis FODA, que la Facultad no tiene experiencia en la elaboración de un plan operativo y un presupuesto basado en éste, pues recientemente se ha impuesto su elaboración. La inexistencia y/o la deficiencia de los planes, estratégicos y operativos, es la principal causa de que exista incumplimiento en el logro de las metas por parte de la Facultad dentro de la planificación integral de la Universidad.

La deficiencia a nivel de planificación es ratificada por los docentes, quienes además señalan que existe un liderazgo y una gestión inadecuada por parte de los directivos, tanto en el área administrativa-financiera como en el área académica, respectivamente. Debe recalcar que la gestión adecuada depende en gran medida de la precisión en el planteamiento y ejecución de los planes relacionados con la educación, la vinculación, la investigación, y la gestión propiamente.

En cuanto a la planeación académica, encontramos que solo una parte de los directivos reconoce que se realiza la formulación de planes, programas y proyectos educativos, así como la elaboración de los programas didácticos de las áreas. Adicionalmente, y considerando que la Facultad no cuenta con un departamento didáctico a nivel de unidad, parcialmente se elaboran los programas didácticos de las asignaturas. Esta situación es negativa, porque si no se perfecciona y generaliza la planificación académica, será imposible evaluar los resultados de aprendizaje y la mejora de la educación.

Desde el punto de vista docente, existe una inadecuada planificación y programación de la investigación de tipo formativa debido a que eventualmente es de tipo participativa (directivos-docentes-estudiantes). Lo mismo sucede con el mejoramiento de las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto a la organización, la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño como parte de la Universidad, obedece a un modelo de organización típica que ha sido identificada por Mintzerg y por Chandler.

El modelo de Mintzerg es el que mejor permite analizar y describir la estructura organizacional que se evidencia en la Facultad y que consiste en la necesidad de los miembros del núcleo de operaciones (docentes) por profesionalizar la organización y minimizar la influencia que otros tienen sobre su trabajo (directivos y tecnócratas).

Sin embargo, el modelo no se aplica generando conflictos interpersonales, y esto se debe a que se requiere una descentralización horizontal y vertical del poder en el núcleo de operaciones (docentes) y una excelente coordinación mediante la normalización de los procesos de acreditación, aseguramiento de la calidad y evaluación del desempeño docente.

En base a la existencia de este modelo, se podría evaluar la efectividad del tipo de departamentalización adoptado para organizar la Facultad, el que debería promover la descentralización horizontal y vertical del poder.

La organización permitiría determinar la estructura de conformación de los grupos de trabajo para cumplir con las funciones y actividades de la unidad educativa, como son: el marketing, que genera la demanda o por lo menos, promociona los servicios educativos; las operaciones, que crea efectivamente el servicio educativo y las finanzas/contabilidad: que controla el estado de la organización y gestiona los cobros y pagos. (Heizer & Render, 1997).

Organizar la unidad académica es determinar formalmente los puestos de trabajo y lo que se hace en cada uno de ellos. También implica determinar sistemáticamente los procesos y procedimientos para realizar el trabajo.

Como resultado del análisis FODA realizado se determinó que la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, no tiene una estructura organizacional formal, ni tampoco cuenta con manuales oficiales que orienten y regulen el trabajo que se realiza en la unidad.

Actualmente la Facultad cuenta con una organización de tipo informal, que por esa misma razón, es percibida de distinta manera por los directivos. La mayoría señala que existen un nivel directivo y uno de coordinación; siendo los niveles: técnico y de

gestión, los que más difícilmente fueron identificados. La estructura informal también genera respuestas contradictorias en el sentido de la existencia o no de un equipo o comisión educativa.

La identificación de funciones del equipo o comisión educativa también genera contradicciones, puesto que la mayoría de directivos sí las identifican, posiblemente porque éstas son asumidas directamente por ellos. De todas maneras, según el punto de vista de los directivos, en la Facultad se llevaría a cabo las funciones de evaluación del aprendizaje de los estudiantes; de resolución de los conflictos; y de coordinar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes así como mejorar el clima de convivencia. Igual sucede con la identificación de funciones de los departamentos didácticos. Los directivos señalan una serie de funciones que se contradicen.

Con respecto a la forma de asignar funciones, los directivos solo consideran que el trabajo se puede organizar por coordinaciones de áreas y no por grupos de trabajo, es decir no consideran importante el formar equipos de trabajo. Resulta interesante analizar el hecho de que la totalidad de los directivos declaran que su gestión promueve el trabajo en equipo. Esta contradicción nos explica la existencia de un clima laboral desfavorable, ya que se pueden conformar grupos de trabajo, pero sin objetivos y labores totalmente establecidas, responsabilizadas y controladas, puede ser fuente de problemas interpersonales. La presencia de un clima laboral desfavorable en la Facultad, también se podrá comprobar más adelante en el análisis de la función de dirección y liderazgo.

La informalidad en el trabajo es ratificada por los directivos, quienes señalan que las tareas de los miembros de la unidad no se organizan por ningún tipo de manual. Esto se ratifica en el hecho de que no existen manuales como el de funciones; políticas y normas; y procedimientos o instructivos. La Facultad solo cuenta con un instructivo que regula el sistema de prácticas y pasantías de sus estudiantes.

Desde el punto de vista docente, la mayoría reconoce la existencia de un liderazgo y de una gestión inadecuada por parte de los directivos, tanto en el área administrativa-financiera como en el área académica, respectivamente. Al hablar de gestión, estamos involucrando necesariamente a la función de organización.

La función de la integración de recursos humanos en la Facultad, debería encargarse de cubrir y mantener cubiertos los puestos de trabajo que conforman la estructura organizacional, con el personal calificado capaz de desempeñarlos (aptitud) y deseoso de hacerlo (actitud).

Esta función debe ser asumida directamente por la Facultad en el caso del personal docente, a pesar de que la Universidad cuenta con el Departamento de Recursos Humanos, debido a que, de esta manera asegura el cumplimiento de los indicadores requeridos para la Acreditación de las Carreras de la Facultad.

En vista de ello, es importante evaluar la planificación del recurso docente, puesto que el reclutamiento y selección son procesos que sí podrían ser ejecutados por el Departamento de Recursos Humanos u otra instancia. Del análisis FODA, se evidencia una carencia del sistema de planificación de los recursos humanos docentes, puesto que no se cuenta con una descripción de puestos y funciones en base a la planificación curricular de las carreras.

El desarrollo de los recursos humanos, en este caso el recurso docente, es fundamental en el logro de los objetivos de la Facultad. Sin embargo, se detecta que no existe un plan de capacitación anual formulado y ejecutado de manera permanente. Esto contradice la misma misión de la Universidad, puesto que según los principios de calidad total, no se puede alcanzar la excelencia sin contar con el desarrollo del talento humano.

Esta situación se evidencia por parte de los mismos directivos. La mayoría de ellos, se preocupa permanentemente del desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes. El resto admite que es una preocupación eventual en el ejercicio de sus funciones.

Desde el punto de vista docente, no existe un clima laboral totalmente óptimo para desempeñar sus funciones, puesto que la mayoría de docentes afirman que existe resistencia de los compañeros en las iniciativas presentadas para mejorar la enseñanza-aprendizaje y que también existe desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades como se verá cuando se analice la dirección y el liderazgo.

Esta inconformidad podría deberse también a la carencia de un sistema de incentivos, como se obtuvo del análisis FODA. La situación se complica cuando se analiza el sistema de evaluación docente, el que debería servir de base para el

sistema de remuneraciones y prestaciones, y del que se hablará más adelante en la evaluación y control.

La dirección y capacidad de liderazgo, es fundamental porque a través de ésta se ejecutan todas las otras funciones de la administración. Como dijo Koontz & Weirich (2008), la dirección y liderazgo es el proceso de *influir* sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

En base al análisis de los objetivos que debería perseguir la dirección de la Facultad, tenemos la siguiente situación.

La dirección de la unidad no es totalmente eficiente en la ayuda que brinda a la comunidad educativa para la satisfacción de sus propias necesidades, porque un alto número de docentes manifiesta que no se sienten integrados y porque la mayoría de los estudiantes señala que los docentes no se interesan por los problemas que éstos tengan.

En cuanto a utilizar el potencial de las personas, tenemos que la dirección no cuenta con una descripción de funciones y por tanto no realiza planificación del talento humano, especialmente el docente. La investigación de campo nos indica que de manera general no se desarrollan las funciones que deberían asumir los equipos de docentes y los departamentos didácticos, con el fin de aprovechar su potencial.

Sin embargo, la mayor deficiencia la encontramos en el logro de la motivación de las personas para que contribuyan a los propósitos de la organización educativa. La motivación de las personas se logra por dos caminos. Una de los caminos tiene que ver con las necesidades individuales, el diseño de puestos de trabajo y la satisfacción; pero como se vio anteriormente, no existe satisfacción ni en los estudiantes ni en los docentes, así como tampoco existe una planificación y diseño de puestos de trabajo. El otro, se basa en lograr la motivación a través de la equidad, la expectativa y el establecimiento de objetivos; y como se ha visto en la mayoría de respuestas de los docentes y los estudiantes existe un sentimiento de inequidad y de indiferencia ante las expectativas individuales; así como se evidencia la inexistencia de una administración por objetivos en la carencia de planificación y control.

El logro de la motivación está estrechamente ligado a la capacidad de liderazgo de las autoridades.

Del resultado de las encuestas se evidencia un desconocimiento por parte de los directivos, de las condiciones que se requiere para ser líderes, puesto que la mayoría de éstos piensan que el liderazgo eventualmente se adquiere de la experiencia, la teoría y la reflexión, y los estudios en gerencia. Desde el punto de vista docente y estudiantil, la dirección de la Facultad tiene deficiencias de liderazgo, puesto que muy pocos docentes admiran el liderazgo y gestión de las autoridades así un parte de los estudiantes consideran que las autoridades toman en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. La deficiencia de liderazgo también se detectó en el análisis FODA como una consecuencia de fallas en la comunicación y la coordinación.

Cuando el proceso de toma de decisiones es participativo, incide en el logro de la motivación en base a expectativas y en el logro de liderazgo mediante el compromiso. Del análisis FODA se determinó que la Facultad es un sistema jerárquico que concentra el poder y por tanto ocasiona una deficiencia en el proceso de toma de decisiones, las que nunca o casi nunca se delegan.

Esto se ratifica en el resultado de las encuestas a directivos, según las cuales la mayoría admite no delegar la toma de decisiones para resolver conflictos; unos pocos señalan que delegan autoridad a grupos de decisión; y que un número muy bajo de decisiones se toman mediante el consenso logrado a través del Consejo de Facultad. Desde el punto de vista docente, la mitad de ellos se siente comprometida con las decisiones tomadas por las autoridades, y la otra, no; en cambio, para los estudiantes, una parte de ellos se sienten comprometidos con las decisiones de las autoridades.

Es necesario tener en cuenta que ser directivo no implica ser líder; que el líder educativo requiere una dosis adicional de servicio; y finalmente, que el líder educativo debe estar comprometido con el cambio, puesto que uno de los principios de la dirección es conceptualizar los conflictos como oportunidades de mejora.

De la evidencia encontrada, se puede señalar que la Facultad es un sistema organizacional con alta resistencia al cambio, que como se verá más adelante, es contraproducente en el logro de la calidad y la excelencia. Este resultado concuerda con el Modelo de la Universidad planteado por Mintzberg en la Tabla No. 3.

Así tenemos que la mayoría de docentes considera que existe una eventual resistencia en las autoridades cuando se intenta innovar, y también una resistencia de los compañeros ante estas innovaciones. Un pequeño número de estudiantes, las autoridades consideran las opiniones de los docentes y las suyas propias.

Por otro lado, existe desconocimiento de parte de los docentes, sobre las características de liderazgo requeridas en su función, pues muy pocos de ellos definen al líder educativo como una persona con actitud y aptitud para cuestionar las órdenes existentes, algo que está muy ligado a la posibilidad de cambio.

La función del control en la Facultad está ligada a la planificación, puesto que ésta le permite establecer estándares para el proceso de medición y para la posterior corrección del desempeño. El control se realiza con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la Facultad.

Del análisis FODA se determinó que la Facultad no es eficiente en el cumplimiento de metas y objetivos, y tampoco cuenta con sistemas de control y evaluación. Específicamente se determinó que no existe un sistema de evaluación docente aplicado a la Facultad.

Los resultados de las encuestas indican que la mayoría de los directivos buscan el logro de la excelencia, pero apenas la mitad de ellos consideran que el progreso de la Facultad se logra mediante la mejora de los mecanismos de control y del uso de la información de la evaluación del desempeño estudiantil, docente y directivo.

Adicionalmente se debe considerar que el desarrollo de la función del control, nos ayuda para el logro de la calidad y la excelencia educativa. Un aspecto fundamental manejado en la mejora continua y en el logro de la calidad, es el factor de resistencia al cambio que presenta la organización, que como se comprobó anteriormente es extremadamente fuerte.

A pesar de esta falta de conocimiento de cómo lograr la mejora continua, existe la opinión de la mayoría de autoridades de que la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones, lo que coadyuva al logro de la excelencia académica. Sin embargo, el logro o no de la calidad, no se puede fundamentar solamente en la opinión de sus directivos, sino en la opinión de los clientes finales (estudiantes) quienes señalan la percepción del servicio que reciben o al menos, la opinión de los clientes internos (docentes).

La percepción de logro de la calidad en la Facultad por parte de los docentes es baja. Apenas la mitad de ellos considera que la gerencia promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; y que también existe innovación y cambio como resultado de la evaluación y control del proceso educativo.

Según los estudiantes la capacidad de innovar en la enseñanza-aprendizaje por parte de la mayoría de los docentes, es eventual. Esto sumado a la falta de un liderazgo que genere un clima educativo favorable, evidencia una carencia en el logro de la calidad educativa. Es necesario por tanto mejorar los sistemas de evaluación y control con miras a lograr la calidad, y con ello el proceso de acreditación al que está sometida la Facultad.

Como resultado de la entrevista realizada al señor Decano, se evidenció la existencia de antivalores en la Facultad, que muy posiblemente se encuentren arraigados en los puestos directivos y docentes. De igual manera, este resultado concuerda con el Modelo de Universidad planteado por Mintzberg en la Tabla No. 3, según el que señala como consecuencia de éste, un exceso de libertad en los docentes.

Según lo manifestado, no existe todavía una declaración formal de valores y normas de comportamiento a nivel interno, lo que se ratificó mediante la respuesta de la mayoría de autoridades que señalaron que no existe un manual de normas. Probablemente ésta es una de las causas del arraigamiento de antivalores en la comunidad educativa.

A pesar de esta informalidad, casi la totalidad de directivos señala la vivencia de valores institucionales y personales, lo que contradice la opinión de la mayoría de docentes que señalan que eventualmente las decisiones de los directivos y profesores se toman en función de valores.

En cuanto al reconocimiento de su propio papel, la mayoría de docentes señala que los valores constituyen el eje transversal de la formación integral del estudiante. Esto se contradice con la opinión de los estudiantes, puesto que la mitad de ellos consideran que los docentes eventualmente les motivan en valores y virtudes, cuando éstos creen firmemente en que la ética y los valores son enseñados con el ejemplo de los docentes.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez realizado el análisis de la capacidad de gestión y liderazgo-ético de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial, se concluye que la gestión universitaria y las características de dirección-liderazgo, no se encuentran contribuyendo de manera positiva a la elevación de la calidad educativa.

En base a los referentes teóricos investigados sobre administración, se puede determinar que es necesario mejorar la *gestión* de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, puesto que no cumple de manera óptima con las funciones administrativas principales de toda organización como son: *la planificación, la organización, la gestión del talento humano, la dirección-liderazgo y el control.*

Con respecto al objetivo de realizar un diagnóstico de la *planificación* y la incidencia de la *dirección-liderazgo*, se puede señalar que estas funciones son las que mayores deficiencias presentan. Sin embargo, considerando que la organización es un sistema, estas deficiencias también tienen consecuencias en las otras funciones administrativas como son: la organización, la gestión del talento humano y el control.

En relación a la *planificación*, específicamente a la ejecución de los planes estratégicos se ha podido comprobar que la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño no ha cumplido con sus metas en los plazos comprometidos. Las principales causas que originan esta deficiencia son: la falta de una *planificación operativa* a nivel interno que permita distribuir responsabilidades y plazos; y el desconocimiento de los directivos sobre la necesidad de realizarla y sobre las ventajas de emplear un método participativo en la formulación de la misma.

Adicionalmente, se evidencia la inexistencia de un lineamiento estratégico adecuado, puesto que la Facultad no cuenta con su propia misión, visión y objetivos estratégicos; y en el caso de las carreras, estos lineamientos han sido diseñados unilateralmente sin considerar la implicación de la comunidad educativa con el fin de lograr compromisos.

Con respecto a la capacidad de *dirección-liderazgo* de las autoridades y mandos medios, se evidencian deficiencias. Se considera que éstas se originan en el desconocimiento de teorías de la motivación a través de expectativas y de la incidencia en la construcción de un clima laboral favorable.

Las deficiencias evidenciadas en la planificación tienen relación con la *organización* en la Facultad. No existe una *estructura organizacional* acorde con las nuevas funciones establecidas en los procesos de acreditación superior (*docencia, vinculación, investigación, gestión*). Tampoco existen manuales de funciones, procesos, procedimientos, políticas y normas de la Facultad, generando un clima laboral inadecuado como consecuencia de problemas interpersonales ocasionados por la improvisación de tareas y funciones.

El incumplimiento en los planes también se relaciona con la *gestión del talento humano*. Existe una falta de delegación de responsabilidades ya que no se cuenta con un Manual de Funciones; y por otro lado, existe una deficiencia de competencias en el recurso humano que les permita cumplirlos, originada en la irracionalidad de los procesos de reclutamiento y selección del personal así como en la falta de programas de formación continua.

A pesar de que los directivos de la Facultad tienen claro que la organización se mide por sus resultados, no aplican sistemas de *control* y seguimiento, ni sistemas de evaluación y medición específicos con el fin de mejorar el servicio educativo, como en el caso del desempeño docente.

Con respecto a los *valores*, se evidencia la existencia de *antivalores* entre el personal docente de la Facultad generada por la carencia de un liderazgo de tipo carismático que promueva la creación de un ambiente laboral ético y adecuado. También se evidencia como antivalor generalizado, alta resistencia al cambio, con afectación directa del logro de la calidad y de la excelencia educativa.

Finalmente, podemos concluir que las autoridades se resisten a delegar las funciones y la toma de decisiones, por causa de desconocimiento de los beneficios de aplicar una gestión participativa con respecto a la motivación, el compromiso y el logro de una educación de calidad.

En función de ello, se recomienda establecer un sistema de gestión integral participativa: basado en procesos de planificación-organización-control, así como mecanismos de fomento del liderazgo carismático que considere en primera instancia, la implantación de un programa permanente de formación del personal y de mejoras en las prácticas de gestión del talento humano.

7 PROPUESTA DE MEJORA

7.1 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN QUE PERMITA EL LIDERAZGO Y LOS VALORES EN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO

La propuesta busca diseñar e implementar un sistema de gestión que permita el liderazgo y los valores en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, compuesto por los elementos de la organización de la unidad y la relación entre los procesos de planificación, de la gestión del talento humano, y del control y evaluación.

7.2 JUSTIFICACIÓN

Se busca diseñar e implementar un sistema de gestión que contemple el diseño de una estructura organizacional mediante departamentalización y los correspondientes manuales, como el Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y Manual de Políticas y Normas, en vista de las deficiencias a nivel de gestión y liderazgo evidenciadas. Como apoyo a este sistema, y elemento transversal de los planes, procesos y procedimientos, se recomienda implementar un sistema de comunicación formal que coadyuve a la dirección-liderazgo participativo.

La propuesta organizacional de departamentalización de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, a pesar de que se plantea como parte de ese proyecto, ha sido desarrollada como parte de este trabajo de titulación (Ver Apéndice 7) y puede servir de insumo al momento de ejecutar la propuesta.

En el caso de la realización de los manuales, se considerará la teoría administrativa aplicada al sector educativo.

7.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1 Objetivo general

Determinar un sistema de gestión y comunicación de la Facultad que permita el logro del liderazgo y el funcionamiento apegado a un sistema de valores y al enfoque de la administración participativa en el lapso de seis meses.

7.3.2 Objetivos específicos

1. Institucionalizar el sistema de planificación dentro de la Facultad en el lapso de dos meses.
2. Diseñar la estructura organizacional mediante departamentalización de la Facultad y determinar las funciones de los niveles directivos y mandos medios, los que deberían implementarse mediante aprobación en el lapso de seis meses.
3. Establecer los principales procedimientos, políticas y normas requeridas para el funcionamiento de la Facultad, así como para el fomento de la comunicación, y compendiarlos en los correspondientes manuales, en el lapso de seis meses.
4. Diseñar un sistema de gestión del talento humano: docente y estudiantil; que incluya la planificación, la formación y el desarrollo, con miras al logro de la motivación y el compromiso, en el lapso de seis meses.
5. Establecer un sistema de control y evaluación de la función académica con miras al logro de la calidad y la excelencia, en el lapso de seis meses.

7.4 ACTIVIDADES

En correspondencia con cada uno de los objetivos específicos, las actividades a realizar para el desarrollo de la propuesta, son las siguientes:

1. Determinar el procedimiento de planificación y los instrumentos a emplear, así como la capacitación de los Directivos para su ejecución y la realización de talleres con el involucramiento de toda la comunidad educativa de la unidad, para garantizar el conocimiento y la posterior comunicación de las metas.
2. Análisis de los puestos de trabajo, para elaborar una estructura organizacional y una descripción de funciones de cada uno de los puestos de esta estructura, en el que obligadamente deberá establecerse los niveles de comunicación formales.
3. Realizar el mapa de procesos de la unidad académica y la determinación de los principales procedimientos, en el que se incluiría el de la planificación y el de comunicación.
4. Compendiar las políticas y normas existentes en un manual específico.
5. Establecer un sistema de gestión del talento humano: docentes y estudiantes.

6. Institucionalización del proceso de capacitación y formación del talento humano de manera permanente. Los primeros temas de formación deberían ser sobre liderazgo, motivación y gerencia.
7. Determinar un procedimiento de control de todas las actividades de la unidad.
8. Determinar un procedimiento de evaluación del desempeño docente, específico de la Facultad.

7.5 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

La ejecución de la propuesta se realizará en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño y abarcará a las carreras que la conforman como son: Arquitectura, Arquitectura Interior, Diseño de Modas, y Restauración y Museología.

7.6 POBLACIÓN OBJETIVO

La población que será beneficiada con la propuesta es aquella que conforma la comunidad educativa de la Facultad como son: los estudiantes y sus organizaciones; los docentes clasificados según la dedicación y su categorización; y las autoridades.

7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta es sostenible porque existe el interés de mejorar con miras a la acreditación y la ejecución de esta propuesta sería la forma más viable para el logro y mantenimiento de este proceso. Por esta razón se confía en que será aceptada por el Consejo de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, aunque para la ejecución se requiera del nombramiento de un responsable, que debe ser aceptado por las autoridades y personal de la Facultad.

Adicionalmente, gracias al enfoque de administración participativa se garantizará la implementación de un sistema de comunicación formal que coadyuve en el liderazgo así como en la colaboración y aceptación de los cambios y mejoras para el logro de la sostenibilidad.

La propuesta es sustentable porque es factible de ejecutarla, puesto que como se mencionó en el diagnóstico, existen otras Facultades que han implementado un sistema de gestión particular. Además, los recursos que requiere su ejecución están al alcance. Se ha previsto ejecutar la propuesta empleando como talento humano a estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas que colaboren mediante

el sistema de prácticas pre-profesionales en la realización de los manuales administrativos: Manual de Funciones, Manual de Procedimientos y Manual de Políticas y Normas.

Los recursos materiales y físicos están disponibles en la Facultad y consisten en: estaciones de trabajo, computadoras, cámara fotográfica, material y equipo de oficina y fotocopias. Adicionalmente se cuenta con los recursos bibliográficos suficientes en la Biblioteca de la Universidad.

En cuanto a los recursos económicos, se espera poder contar con un reconocimiento simbólico para los estudiantes practicantes que puede ser tramitado por las autoridades de la Facultad ante la Dirección Administrativa Financiera, así como la seguridad de la realización de la capacitación.

En la ejecución de la propuesta se empleará el software comercial de uso generalizado. Una vez definidos los procedimientos que se realizan en la unidad académica, se solicitará el apoyo del Instituto de Ciencias Informáticas de la Universidad, para desarrollar soluciones informáticas que ayuden a agilizar los procesos. Sin embargo, dado que eso está fuera de nuestro alcance, no se ha considerado como objetivo a cumplir.

7.7.1 Capacitación de los Directivos y del personal docente a tiempo completo en gestión y planificación

Para la capacitación se ha previsto contar con profesionales de la misma universidad, pero pertenecientes al área de posgrados, puesto que no puede ser ningún docente de la misma Facultad debido a la actual resistencia al cambio y la costumbre generalizada de resistirse a las propuestas de los propios compañeros.

La capacitación deberá durar 4 horas diarias durante dos semanas para llegar a cubrir la duración de 40 horas, y tratará sobre aspectos básicos del liderazgo y la gestión educativa, con énfasis en la planificación y el control o evaluación, según acuerdo con el responsable del proceso. Se espera que esta capacitación se convierta en el primer módulo, de una serie de otros a implementar.

7.7.2 Elaboración del procedimiento de planificación y comunicación e instrumentos a emplear

Con la guía del responsable de la propuesta en la Facultad, los estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas procederán al levantamiento de la

información requerida y desarrollarán los instrumentos. Estos instrumentos serán utilizados en la capacitación.

7.7.3 Elaboración de estructura organizacional y manual de funciones

Con la colaboración de los estudiantes se aplicarán encuestas de análisis de puestos y de análisis de clima laboral.

Se elaborará un formato para la conformación de un archivo de hojas de vida y curriculum vitae, en base a las necesidades educativas de la Facultad que más tarde conformará el Sistema de Gestión del Recurso Docente y Estudiantil. Con estos insumos, más la legislación vigente, se procederá a proponer una estructura organizacional y la conformación de un manual de funciones que describa lo que en cada puesto se tiene que hacer y qué perfil es el idóneo para ocuparlo.

Es importante recalcar, que hasta el momento la Dirección Administrativa y Financiera no tiene un resultado de parte de la consultoría de tipo organizacional realizada en la Universidad, según la cual se propondría un sistema de gestión para cada Facultad. Al momento de recibirlo, se puede utilizar como insumo para el estudio particular. Además que muy posiblemente éste no corresponda con el nuevo estatuto aprobado según la Ley de Universidades.

7.7.4 Institucionalización del proceso de capacitación y formación del talento humano de manera permanente

La manera de institucionalizar se logra a través de establecer un procedimiento que se ejecute periódicamente. Se propondrá uno, en función de la teoría de psicología del trabajo el que puede partir de una encuesta de necesidades de capacitación.

7.7.5 Elaboración de manual de procedimientos

El equipo conformado por los practicantes y el responsable de la propuesta, identificarán los procesos y elaborará el mapa de los mismos. Luego se identificarán procedimientos básicos y se elaborarán con los respectivos instrumentos o formatos a emplear. Aquí se incluirá el procedimiento de planificación, el procedimiento de capacitación, el procedimiento de control, el procedimiento de evaluación del desempeño docente específico de la Facultad, entre otros.

7.7.6 Elaboración de manual de políticas y normas

Los estudiantes compendiarán las políticas y normas existentes en un manual específico, pero dado que la Facultad no cuenta con ninguna, se deben identificar las requeridas para que a su vez se solicite su elaboración a los miembros de la Facultad por parte del Decano.

7.7.7 Establecer un sistema de gestión del talento humano docente y estudiantil

Una vez establecido un formato de hoja de vida para conformar una base de datos del recurso docente se espera implementar una solución informática que ayude a la gestión de este recurso. Este sistema puede también implementarse con respecto a los estudiantes y al seguimiento de graduados.

7.7.8 Determinar un procedimiento de control y de evaluación del desempeño docente específico de la Facultad

Como consecuencia de la elaboración de los procedimientos se identifican estándares e indicadores de control, que se implantan en nuevos procedimientos. Estos procedimientos se establecerán con los estudiantes, el responsable del proyecto, y con la supervisión y aprobación del Subdecano.

7.8 PRESUPUESTO

TALENTO HUMANO

Descripción	Cant	Reconocimiento mensual	Meses	Subtotal
Estudiantes practicantes de Administración de Empresas	5	\$ 50,00	6	\$ 1.500,00
Total				\$ 1.500,00

CAPACITACIÓN

Descripción	Cant	Costo individual	Tiempo semanas/horas	Subtotal
Taller de gestión y planificación	30	\$ 200,00	2 / 40	\$ 6.000,00
Total				\$ 6.000,00

RECURSOS MATERIALES Y FISICOS

Descripción	Cant	Unidad	Valor	Subtotal
Hojas de papel bond	5	Resma	\$ 5,00	\$ 25,00
Esferográficos	10	Unidad	\$ 1,00	\$ 10,00
Correctores	5	Unidad	\$ 1,50	\$ 7,50
Resaltadores	5	Unidad	\$ 1,20	\$ 6,00
Discos compactos	1	Caja de 100	\$ 20,00	\$ 20,00
Flash memory	2	Unidad de 4G	\$ 20,00	\$ 40,00
Fotocopias	200	Unidad	\$ 0,05	\$ 10,00
Total				\$ 118,50

PRESUPUESTO TOTAL **\$ 7.618,50**

7.9 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación de autoridades y mandos medios en planificación estratégica y operativa	■	■																						
Determinar el procedimiento de planificación y los instrumentos a emplear	■	■	■	■																				
Diseño de estructura organizacional mediante departamentalización	■	■	■	■	■	■	■	■																
Elaboración de Manual de Funciones					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Elaboración de Manual de Procedimientos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Elaboración de Manual de Políticas y Normas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Establecer un sistema de gestión del recurso docente y estudiantil.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Institucionalización del proceso de capacitación y formación del recurso humano de manera	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Determinar un procedimiento de control de todas las actividades de la unidad.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Determinar un procedimiento de evaluación del desempeño docente, específico de la Facultad.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

8 BIBLIOGRAFÍA

- Benjamín Franklin, E. (1998). *Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Beracoechea Hernández, Alicia; Brambila López, Leticia; Orozco Aguirre, Ma. Del Sol & Vizcaíno, Antonio de Jesús. (2002, agosto). *La organización “matricial” adoptado para efficientar los procesos académicos y administrativos de un Departamento Universitario*. Trabajo presentado en Tercer Congreso Nacional y Segundo Internacional: “Retos y expectativas de la universidad” de la Universidad de Guadalajara, México.
- Bureau Veritas Business School. (2007a). *Infraestructura para la calidad y la seguridad industrial*. s.l., inédito.
- Bureau Veritas Business School. (2007b). *Sistema de Gestión ISO 9000*. s.l., inédito.
- Burgwal, G.; Cuéllar, J.C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de Facilitación*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Byars, L.L. & Rue, L.W. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Cuarta edición. Madrid: McGraw-Hill.
- Camargo-Escobar, I.M. & Pardo-Adames, C. (2008). *Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación*. *Revista Sicológica Universitaria*, V. 7, No. 2, 441-455. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Camps, V. (2000). *Los valores de la educación*. 7ma. Edición. Madrid: Anaya. Recuperado de: <http://bionotas.files.wordpress.com/2011/08/camps-victoria.pdf>
- Casassus, Juan. (2000) *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. Inédito. s.l.: Unesco.
- Domínguez Figaredo, D. (2009). *La organización red en educación a distancia*. *RIED*. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, volumen 12, nº 1.
- Fernández, Juan; Mateo, Miguel A. & Muñiz, José. (1996) *Valoración por parte del profesorado de la evaluación docente realizada por los alumnos*. *Revista Psicothema*, 1996. Vol. 8, nº 1, pp. 167-172. Universidad Complutense de Madrid, ** Universidad de Oviedo

- *Fernández Ríos, Manuel; Sánchez, José C. & Rico Muñoz, Ramón. (2001) Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. Revista Psicothema Vol. 13, nº 1, pp. 29-39. Universidad Autónoma de Madrid y * Universidad de Salamanca.*
- Francis Salazar, S. (2006). Hacia una caracterización del docente universitario “excelente”: una revisión a los aportes de la investigación sobre el desempeño del docente universitario. *Revista Educación* 30 (1), 31-49.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. (1998) *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura.* México: McGraw-Hill.
- Guerrero, P. (2007). Estructura Organizacional de las Universidades de Chile. *Oikos No. 23*, 7-33.
- Guillén Parra, M. (2006) *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza.* Madrid: Pearson Educación, S.A.
- James, P. (1997). *La gestión de la calidad total. Un texto introductorio.* Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Heizer, J. & Render, B. (1997). *Dirección de la Producción. Decisiones estratégicas.* Cuarta edición. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2008). *Administración, una perspectiva global.* Primera edición. México: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997) *Comportamiento de las Organizaciones.* Madrid: McGraw-Hill.
- Larousse. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española.* Madrid: Larousse Editorial, S.L.
- Martínez, E. *La evaluación de la educación superior. Unesco.* Recuperado el 5 de enero del 2012 de <http://www.unesco.org.uy/st-policy/publicaciones/eval-em.htm>.
- Mililic, N., Rosas, R., Sharager, J., García, M.R. & Godoy, C. (2008). Diseño, construcción y evaluación de una pauta de observación de vídeos para evaluar calidad del desempeño docente. *Psykhé.* Vol. 17, No. 2, 79-90
- Mungaray Largada, Alejandro. (2005, junio) El Cambio Organizacional de la Universidad Autónoma de Baja California en el Contexto de las Políticas Mundiales y Nacionales sobre Educación Superior. Trabajo presentado en Quinto Congreso Nacional y Cuarto Internacional: “Retos y expectativas de la universidad” Experiencias y Dilemas de la Reforma. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

- Padilla Meléndez, Antonio & del Águila Obra, Ana Rosa. (2003) La evolución de las formas organizativas de la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 9, N° 3- Universidad de Málaga.
- Ramírez Guerra, C. (1999). Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperado de <http://www.muece.org.ar/pdf/apuntes/ciclobasico/623/B623T02.pdf>
- Salvat Editores. (2004). *La Enciclopedia*. Tomo 9, Madrid: Salvat Editores S.A.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R. E. & Gilbert Jr., D. (1996). *Administración*. Sexta edición. México: Prentice-Hall.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (1998) *Reglamento del Académico*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (1999) *Reglamento del Alumno*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2001) *Reglamento del Sistema de Educación a Distancia*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2002) *Instructivo para el funcionamiento de la Facultad de Ciencias de la Salud "Eugenio Espejo"*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2002) *Reglamento de la Comisión de Evaluación Interna*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2003) *Reglamento para elección de autoridades*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2006) *Reglamento del Sistema de Carrera Docente*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2006) *Reglamento para la elección de Decanos*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2006) *Estructura organizativa de la Dirección de Educación a Distancia*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2007) *Instructivo de prácticas y pasantías de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2007) *Estatuto de la Corporación Equinoccial*. Ecuador. Manuscrito no publicado.

- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2007) *Informe sobre la planificación 2000-2007*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2008) *Reglamento del Sistema de Investigación*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2008) *Reglamento del Sistema de Bienestar Universitario*. Ecuador. Manuscrito no publicado
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2008) *Modelo Educativo y Pedagógico UTE*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2008) *Planificación estratégica de desarrollo institucional 2008-2012*. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2009) *Informe de seguimiento del plan operativo 2008*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2009) *Plan operativo 2009*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2009) *Reglamento de la Comisión de Vinculación con la Colectividad*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2010) *Informe de seguimiento del plan operativo 2010*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2010) *Plan operativo 2010*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2011) *Informe de seguimiento del plan operativo 2010*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2011) *Plan operativo 2011*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2011) *Informe de seguimiento parcial del plan operativo 2011*. Ecuador. Manuscrito no publicado.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (s.f.) *Manual de procedimientos de tesorería*. Ecuador. Manuscrito no publicado.

9 APÉNDICES

9.1 APÉNDICE 1: MODELO DE ENCUESTA DE DIRECTIVOS

INSTRUCCIONES

La presente encuesta, ha sido diseñada para la investigación "Gestión, Liderazgo y Valores en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, durante el periodo 2011-2012", autorizada por el Señor Rector Dr. Álvaro Trueba Barahona.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

Gracias por su colaboración

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
Edad	25-30 años	<input type="checkbox"/>	31-35 años	<input type="checkbox"/>
	36-40 años	<input type="checkbox"/>	46-50 años	<input type="checkbox"/>
	41-45 años	<input type="checkbox"/>	51-55 años	<input type="checkbox"/>
	56-60 años	<input type="checkbox"/>	61 y más	<input type="checkbox"/>

INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo	Universidad Tecnológica Equinoccial Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño		
Ubicación del establecimiento educativo	Provincia	Cantón	Sector
	Pichincha	Quito	<input checked="" type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/> Rural
Tipo de establecimiento	Materia de estudio		
	a. Fiscal <input type="checkbox"/>	d. Particular laico <input checked="" type="checkbox"/>	e. Particular religioso <input type="checkbox"/>
	b. Fiscomisional <input type="checkbox"/>		
	c. Municipal. <input type="checkbox"/>		

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño?

- a. El Decano organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Por Coordinadores de Carrera ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros ()
- Indique cuáles.....

2. Para medir el tamaño de la organización, en este caso de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, usted toma en cuenta:

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

3. Las tareas de los miembros de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, 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:
- Decano ()
 - Coordinadores de Carrera ()
 - Consejo de Facultad ()
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. Su administración y liderazgo de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño o de la Carrera correspondiente, promueve:

		Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una organización son:

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

8. Para mejorar el desempeño y progreso de la dependencia universitaria, en esta caso la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, usted como directivo 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 organización o facultad?

		Siempre	A veces	Nunca
a	Dirección: Decano(a), Subdecano(a), Consejo de Facultad, Consejo Académico, etc.			
b	Gestión: Coordinador administrativo, Secretario(a), Comisión económica, etc.			
c	Coordinación: Coordinadores de Carreras, Coordinadores de Vinculación, Coordinadores de Investigación, etc.			
d	Técnica: Departamentos, Programas, Proyectos, Comisiones, etc.			
e	Otros			
Favor indicar, ¿cuáles?				

10. Su Facultad o Carrera cuenta con un equipo o comisión de tipo educativo o didáctico

- a. SI ()
b. NO ()

11. El equipo educativo o equipo didáctico o comisión de docentes de su Facultad o Carrera es el encargado de:

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

12. Los departamentos didácticos de su Facultad o Carrera, son los encargados de:

		Sí	No
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro de docentes, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la carrera o facultad.		
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 Bienestar Estudiantil en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos		
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.		

13. La gestión pedagógica en la Facultad o Carrera, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

- a. SI ()
b. NO ()

14. En la Facultad o Carrera que usted dirige se ha realizado:

		Sí	No
a	Una reingeniería de procesos		
b	Plan estratégico, definiendo misión, visión, objetivos, estrategias, etc.		
c	Plan operativo anual		
d	Presupuesto anual en función de plan operativo anual		
e	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.2 APÉNDICE 2: MODELO DE ENCUESTA DE DOCENTES

INSTRUCCIONES

Señor(a) Docente:

La presente encuesta, ha sido diseñada para la investigación "Gestión, Liderazgo y Valores en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, durante el periodo 2011-2012", autorizada por el Señor Rector Dr. Álvaro Trueba Barahona.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre los **ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD DEL PROFESOR** basadas en el Inventario de Situaciones de Enseñanza (ISE) que contiene 55 declaraciones referentes a las funciones del docente (Ver APÉNDICE).

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, **SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL**. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

Gracias por su colaboración

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	
Edad	25-30 años <input type="checkbox"/>	31-35 años <input type="checkbox"/>	36-40 años <input type="checkbox"/>
	41-45 años <input type="checkbox"/>	46-50 años <input type="checkbox"/>	51-55 años <input type="checkbox"/>
	56-60 años <input type="checkbox"/>	61 y más <input type="checkbox"/>	

INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo	Universidad Tecnológica Equinoccial Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño		
Ubicación del establecimiento educativo	Provincia	Cantón	Sector
	Pichincha	Quito	<input checked="" type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/> Rural
Tipo de establecimiento	Materia de estudio		
	a. Fiscal	<input type="checkbox"/>	
	b. Particular laico	<input checked="" type="checkbox"/>	
	c. Fiscomisional	<input type="checkbox"/>	
	d. Particular religioso	<input type="checkbox"/>	
	e. Municipal.	<input type="checkbox"/>	

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 Facultad o Carrera 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 la 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 – comunicación, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
5. Resistencia o escepticismo en las autoridades cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza - aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza - aprendizaje, los valores, constituyen el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros, coordinador, decano, subdecano, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la facultad, carrera y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el decano o autoridades de la institución.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el decano o autoridades de la institución.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.3 APÉNDICE 3: MODELO DE ENCUESTA DE ESTUDIANTES

INSTRUCCIONES

<p>Estudiante:</p> <p>Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO, DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.</p> <p>El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA EDUCATIVO que existe en el establecimiento.</p> <p>Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siempre 2. A veces 3. Nunca
--

INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo	Universidad Tecnológica Equinoccial Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño		
Ubicación del establecimiento educativo	Provincia	Cantón	Sector
	Pichincha	Quito	<input checked="" type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/> Rural
Tipo de establecimiento	Materia de estudio		
	a. Fiscal	<input type="checkbox"/>	
	b. Particular laico	<input checked="" type="checkbox"/>	
	c. Fiscomisional	<input type="checkbox"/>	
	d. Particular religioso	<input type="checkbox"/>	
	e. Municipal.	<input type="checkbox"/>	

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE

Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>	
Edad	18-24 años <input type="checkbox"/>	25-30 años <input type="checkbox"/>	31-35 años <input type="checkbox"/>
	36-40 años <input type="checkbox"/>	41-45 años <input type="checkbox"/>	46-50 años <input type="checkbox"/>
	51-55 años <input type="checkbox"/>	56-60 años <input type="checkbox"/>	61 y más <input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector/Decano tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.4 APÉNDICE 4: MODELO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS

INSTRUCCIONES

Señor(a).....:

La información que usted pueda informar a través de este medio, servirá como aporte para fundamentar y potenciar la propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo.

Gracias por su colaboración

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.5 APÉNDICE 5: FOTOGRAFÍAS QUE EVIDENCIAN TRABAJO DE CAMPO

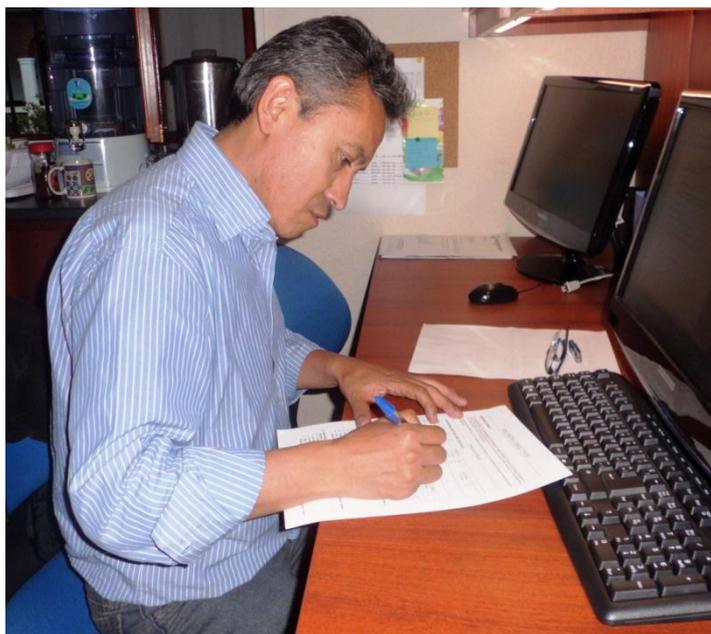


ILUSTRACIÓN 1

ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES

Fuente: Encuesta directa a Docentes
Elaboración: Lucy Vega



ILUSTRACIÓN 2

ENCUESTA REALIZADA A DOCENTES

Fuente: Encuesta directa a Docentes
Elaboración: Lucy Vega



ILUSTRACIÓN 3
ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes
Elaboración: Lucy Vega



ILUSTRACIÓN 4
ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes
Elaboración: Lucy Vega



ILUSTRACIÓN 5

ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes
Elaboración: Lucy Vega



ILUSTRACIÓN 6

ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES

Fuente: Encuesta directa a Docentes
Elaboración: Lucy Vega

9.6 APÉNDICE 6: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO, AÑO 2011

Objetivo estratégico	Metas a cumplirse	Indicador de logro	Mes
Mantener permanentemente actualizada la estructura curricular de las carreras de la Facultad	Realizar una evaluación curricular de todas las carreras	Informe anual de la evaluación de las carreras. En marzo y septiembre 2010. En septiembre 2011 a septiembre 2012	Septiembre
Brindar una formación integral con énfasis en valores, conciencia social y una visión global	Seleccionar rigurosamente a los aspirantes para las carreras de la Facultad, mediante una evaluación	Informe semestral En septiembre 2008 a marzo y septiembre 2012	Marzo
	Fortalecer valores, mediante la incorporación de temas en las asignaturas y en los trabajos de talleres y prácticas	Informe semestral que identifique los valores que se incorporaron en las asignaturas, talleres y prácticas incluyendo un análisis de la incidencia. En septiembre 2008 a marzo y septiembre 2012	Marzo
	Movilizar anualmente al menos un docente y un estudiante a centros académicos internacionales	Informe anual En diciembre 2008 a diciembre 2012	Diciembre
Actualizar permanentemente a los docentes de la Facultad	Ofertar anualmente al menos dos cursos o seminarios de capacitación para los docentes	Informe anual. En marzo 2009 a marzo 2012	Diciembre
	Participar anualmente en al menos un evento académico internacional. Además en al menos un evento académico nacional por carrera	Informe anual. En marzo 2009 a marzo 2012	Marzo
	Lograr al menos el 70% de los docentes de la Facultad con título de posgrado	Informe que demuestre el porcentaje alcanzado. En septiembre 2011 a septiembre 2012	Septiembre
	Incentivar al cuerpo docente de la Facultad, para que prepare y publique el material de apoyo a sus clases. Se publicará internamente y anualmente el material para al menos 10 (el 25% de las asignaturas)	Informe anual. En marzo 2009 a marzo 2012	Marzo
Fomentar la investigación para convertirla en un eje central del accionar de la Facultad	Definir anualmente líneas, áreas y temas de investigación; y de trabajos de fin de carrera	Informe anual. En diciembre 2008 a diciembre 2010. En septiembre 2011 a septiembre 2012	Septiembre
	Publicar anualmente los artículos relacionados por los docentes en revistas especializadas	Informe anual. En diciembre 2008 a diciembre 2010. En septiembre 2011 a septiembre 2012	Diciembre
	Mantener permanentemente al menos un proyecto de investigación en ejecución por carrera	Informe anual. En septiembre 2009 a septiembre 2012	Septiembre
	Incrementar y poner al servicio anualmente material bibliográfico con al menos 80 (100) libros y publicaciones especializadas	Informe anual. En septiembre 2008 a septiembre 2012	Septiembre
	Ofertar anualmente al menos un programa de posgrado propio o en alianza, articulado con e pregrado	Informe anual. En septiembre 2008 a septiembre 2012	Septiembre
Apoyar e involucrar a la comunidad a través de	Organizar anualmente al menos un evento académico	Informe anual. En septiembre 2008 a septiembre 2012	Septiembre

Objetivo estratégico	Metas a cumplirse	Indicador de logro	Mes
capacitación, consultoría y asistencia técnica en las áreas de especialización de la Facultad	internacional		
	Elaborar un plan de vinculación con la comunidad	Plan presentado. En enero 2011 a enero 2012	Enero
Optimizar los procesos académicos-administrativos de la Facultad	Analizar anualmente y proponer modificaciones en los procesos internos	Informe anual del análisis y modificaciones propuestas. En junio 2008 a junio 2010. En febrero 2011 a febrero 2012	Febrero
	Implementar los procesos planteados en la meta 550 y evaluar permanentemente	Informe anual. En julio 2009 a julio 2010. En noviembre 2011 a noviembre 2012	Noviembre
	Analizar anualmente los requerimientos de equipo, de infraestructura e información necesarias en la Facultad	Informe anual que incluya el estudio de necesidades En octubre 2008 a octubre 2012	Octubre
	Realizar un seguimiento permanente del cumplimiento de los requerimientos planteados en la meta 570	Informe semestral del seguimiento. En febrero y agosto 2009 a febrero y agosto 2012	Febrero
NO. OBJETIVOS: 6		NO. METAS: 19	

Fuente: Documentos del PEDI 2008-2012

9.7 APÉNDICE 7: PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO

La propuesta organizacional de departamentalización de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño se basará en tres fundamentos teóricos:

1. Toda organización consta de elementos que obedecen a un modelo organizacional determinado en base a una teoría administrativa comprobada. En el caso de la Facultad, se selecciona el Modelo de Organización Universitaria según Mintzberg.
2. Toda organización cumple tres funciones: marketing, operaciones, administración-finanzas. En el caso de la Facultad, se asume que el marketing correspondería a la vinculación con la colectividad y las relaciones públicas; las operaciones correspondería a las funciones establecidas como indicadores según los modelos de acreditación universitaria ecuatoriana.
3. Toda organización obedece a un tipo de departamentalización. En el caso de la Facultad se considerarán los tipos de departamentalización contemporáneos y empleados en otras unidades académicas.

9.7.1 Estructura organizacional propuesta en base a modelo de Mintzberg

Se propone que la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño esté conformada por los siguientes elementos:

1. Partes y personas de la Facultad, conformado por:
 - a. Núcleo de operaciones
 - b. Cumbre o ápice estratégico
 - c. Línea media
 - d. Tecno estructura
 - e. Staff de apoyo
2. Mecanismos coordinadores empleados:
 - a. Adaptación o ajuste mutuo
 - b. Supervisión directa
 - c. Normalización o estandarización de los procesos de trabajo
 - d. Normalización de los productos u outputs
 - e. Normalización de las habilidades o destrezas
 - f. Normalización de las reglas

TABLA 31

**ELEMENTOS DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO
SEGÚN EL MODELO DE MINTZBERG**

Elementos del modelo		Funciones principales	
PARTES Y PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN	Núcleo de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo de docentes que conforman la organización • Grupos estudiantiles organizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizan las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Docencia ○ Investigación ○ Vinculación y relaciones públicas ○ Gestión ○ Bienestar estudiantil
	Cumbre o ápice estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Facultad • Decano • Subdecano 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen como responsabilidad asegurar que la organización cumpla con su misión, y que a la vez, satisfaga las necesidades de la comunidad educativa y de la sociedad.
	Línea media	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de Carrera • Coordinadores de áreas académicas, investigación, y vinculación y relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen el contacto entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo
	Tecno estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores de acreditación que se encargan de analizar la estructura y establecer estándares o normas para coordinar los procesos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la adaptación de la Facultad al medio (planeación estratégica). • Control de gestión. • Estudios de organización y métodos. • Planeamiento y control, que incluye planificación, control de calidad y programadores. • Gestión de personal, como reclutadores y entrenadores. • Estandarización, mediante la generación de normas, reglas y reglamentos
	Staff de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos específicos de la Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestan servicios indirectos a toda la Facultad. • Se consideran los departamentos de la Universidad como la Dirección Administrativa-Financiera, el Departamento de Relaciones Públicas, etc.
MECANISMOS DE COORDINACIÓN	Adaptación o ajuste mutuo	<ul style="list-style-type: none"> • Se produce en el Núcleo de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación mediante la comunicación informal entre las personas que trabajan, sin necesidad de la intervención de un supervisor
	Supervisión directa	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece entre la Línea Media y el Núcleo de Operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logra la coordinación mediante la actuación de los directores y coordinadores que asumen la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, para lo que emiten órdenes e instrucciones y supervisan sus acciones.
	Normalización o estandarización de los procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece entre la Tecno estructura y el Núcleo de Operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos mediante los Manuales de Procedimientos • Para ello, se utiliza normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. Se define cómo se debe hacer el trabajo.
	Normalización de los productos u out puts	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece entre la Tecno estructura y el Núcleo de Operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación se logra mediante la determinación o especificación de los resultados del trabajo, dimensiones del producto o factores de desempeño. • Se determina lo que se debe hacer, y los formularios o modelos a emplearse.
	Normalización de las habilidades o destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Depende del efecto de la Cultura (Universidad) en el Núcleo de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación se logra cuando se precisan las habilidades o destrezas necesarias para desarrollar los trabajos., de allí la importancia del Manual de Funciones. • Se determina quién es la persona idónea para hacer el trabajo.
	Normalización de las reglas	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de las Reglas que se manejan en la Tecno estructura y el Núcleo de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la implantación de reglas que controlan el trabajo que se realiza en toda la organización. • Se determina los Manuales de Políticas y Normas

Fuente: Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.

Elaboración: Lucy Vega

9.7.2 Estructura organizacional propuesta en base a funciones

Las funciones que toda unidad académica de educación superior debe cumplir son aquellas determinadas por el sistema de acreditación universitaria de la República del Ecuador.

Según este sistema, la Facultad debe cumplir con las siguientes funciones que relacionadas con las funciones básicas de toda organización se compendian en las siguientes:

TABLA 32
FUNCIONES DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO SEGÚN EL SISTEMA DE ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA

Funciones generales	Funciones según indicadores de acreditación
Marketing	Vinculación con la colectividad, que implica: <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación de docentes • Vinculación de estudiantes • Relaciones públicas
Operativa	Objetivos educacionales, que implica: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar y ejecutar la planificación educativa • Evaluar el cumplimiento de la planificación educativa
	Currículo, que implica: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar y ejecutar la planificación curricular • Evaluar el cumplimiento de la planificación curricular
	Gestión académica estudiantil, que implica: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de admisión • Sistema de homologación, convalidación y revalidación • Sistema de tutorías • Sistema de bases de datos de estudiantes y graduados • Sistema de graduación • Sistema de atención (reclamos y sugerencias)
	Resultados de aprendizaje, que implica: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar y ejecutar la planificación del aprendizaje • Evaluar si los objetivos de aprendizaje han sido alcanzados
	Investigación formativa, que implica: <ul style="list-style-type: none"> • Determinar líneas y grupos de investigación
	Administración-Finanzas
	Cuerpo docente, que implica: <ul style="list-style-type: none"> • Integración de recursos humanos con todas sus funciones: planificación, reclutamiento, selección, y sobre todo formación y desarrollo.
	Ambiente institucional, que implica: <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de escalafón docente • Plan de carrera o desarrollo del recurso docente

Elaboración: Lucy Vega

9.7.3 Estructura organizacional propuesta en base al tipo de departamentalización

La departamentalización de la Facultad implica que se definan áreas o divisiones encargadas de:

- Contener los elementos ya establecidos según el modelo de Mintzberg; y de,

- Cumplir las funciones determinadas en base a los indicadores de Acreditación.

Además estas áreas deberán ser coordinadas por la Línea Media, así como por el Ápice estratégico.

Para la selección del tipo de departamentalización apropiada se analizó aquellos frecuentemente empleados en otras organizaciones universidades y que correspondían a tendencias contemporáneas. De esta manera, se identificó la departamentalización de tipo matricial, la de red y la celular, que a su vez concordaban con el modelo de Mintzberg.

Debido a que la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño presenta resistencia al cambio y a la delegación del poder y de la toma de decisiones, sería inapropiado sugerir un tipo de departamentalización de red o celular que se basa en la descentralización y la delegación de funciones de manera total.

Por esta razón se sugiere un tipo de departamentalización matricial, que permitirá que la Facultad tenga operando de manera conjunta y solapada, agrupaciones funcionales (estructuras verticales) como agrupaciones basadas en los productos, proyectos o programas (estructuras horizontales).

La departamentalización matricial consta de:

TABLA 33
DEPARTAMENTALIZACIÓN DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO

NIVEL	CARGOS O DESCRIPCION
Directivo (Ápice estratégico)	Decanato
	Subdecanato
Ejecutivo (Línea media)	Directores de Carrera Coordinadores de Carrera
Asesor (Tecnoestructura)	Coordinación de Acreditación
Operativo (Núcleo de operaciones)	
• Programas	Vinculación a la Colectividad (cada carrera)
	Investigación (cada carrera)
• Funciones	Planificación académica (cada carrera)
	Gestión académica estudiantil (cada carrera)
	Gestión de recursos físicos y humanos (Facultad)

Elaboración: Lucy Vega