



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

### **MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

TEMA: "Gestión, liderazgo y valores en la administración del departamento de Idiomas de la Facultas de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil ~~durante el período~~ 2010-2011".

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

#### **AUTORA:**

Arq. Urrea Terán Berta de los Ángeles

#### **DIRECTOR DE TESIS:**

Mgs. Giovanni Freire Jaramillo

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2011**



## CERTIFICACIÓN

Loja, Marzo 30 del 2011

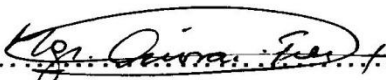
**Mgs.**

**GIOVANNI FREIRE JARAMILLO**

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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



.....

**Mgs. GIOVANNI FREIRE JARAMILLO**

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo, Berta de los Ángeles Urrea Terán, 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".

.....  


**Berta de los Á. Urrea Terán**  
**C.C. 0903608073**

.....  


**Mgs. Giovanni Freire Jaramilló**

Loja, Marzo 30 del 2011

## AUTORÍA

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

  
.....  
**Berta de los Ángeles Urrea Terán**  
**C.C. 0903608073**

Loja, Marzo 30 del 2011

## **DEDICATORIA**

A mis Padres, César y Ángela, que supieron sembrar en mí el deseo constante de superación y de seguro estarían orgullosos de mi logro.

A mi hija Iva y mis nietos André y Naomi para que les sirva de ejemplo y estímulo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por servirme de apoyo y permitirme alcanzar la meta.

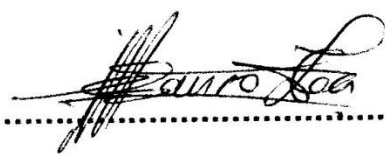
A mi hermano César por ayudarme con la computadora. A mis hermanas Isabel y Mariana por las palabras de aliento.

Al Ing. Mauro Zea, y personal administrativo del Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial por las facilidades brindadas para poder realizar este trabajo.

A todas y cada una de las personas que colaboraron con valiosa información en el desarrollo de este documento.

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL****UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL****FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL****DEPARTAMENTO DE IDIOMAS**

Por medio de la presente, el Ing. Mauro Zea Heras, Director del Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil, deja constancia de que la maestrante, Berta de los Ángeles Urrea Terán, ha llevado a cabo el trabajo de investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Departamento de Idiomas durante el período 2010-2011 como requisito obligatorio para la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo por la Universidad Técnica Particular de Loja.



**Ing. MAURO ZEA HERAS**  
**DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE CESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>7</b>
3.1. Participantes, población total de docentes y estudiantes,	
la muestra Seleccionada.....	7
Personal directivo por género y edad.....	7
Personal docente por género y edad.....	8
Población estudiantil por género y edad.....	10
3.2. Materiales e instrumentos. ....	11
3.3. Método y procedimiento.....	12
<b>4. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
4.1. La Gestión: Concepto, importancia, tipos.....	15

4.2. Liderazgo Educativo: concepto, tipos, características de cada tipo.....	22
4.3. Diferencias entre directivo y líder.....	26
4.4. Los valores y la educación.....	32
4.5. La calidad en educación.....	36
<b>5. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>40</b>
5.1. Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	40
5.1.1. El manual de organización.....	40
5.1.2. El Código de Ética.....	42
5.1.3. El plan estratégico.....	43
5.1.4. El plan operativo anual (POA).....	44
5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	45
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.....	46
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	46
5.2.1. Misión y visión.....	46
5.2.2. El Organigrama.....	48
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	49
5.3. El clima escolar y convivencia en valores.....	51
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	51
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.....	52
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	53
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.....	53
5.4. Análisis FODA.....	54

5.4.1. Fortalezas y debilidades.....	54
5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	55
5.4.3. Matriz FODA.....	56
5.5. Resultados.....	57
5.5.1. De los directivos.....	57
5.5.2. De los profesores.....	65
5.5.3. De los estudiantes.....	67
5.5.4. De la entrevista a Directivos.....	69
5.5.5. Matriz de Problemáticas.....	71
5.6. Discusión.....	71
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>83</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>88</b>
7.1. Título de la Propuesta.....	88
7.2. Justificación.....	88
7.3. Objetivos de la Propuesta.....	90
7.4. Localización y cobertura espacial.....	93
7.5. Población objetivo.....	93
7.6. Sostenibilidad de la Propuesta.....	93
7.7. Presupuesto.....	93
7.8. Cronograma.....	95
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>96</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>98</b>

## 1. RESUMEN

El trabajo de investigación que permitió diagnosticar la problemática y diseñar una propuesta alternativa de solución y mejora a la gestión, liderazgo y valores de la administración del Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil, analizó y cuantificó cada uno de los aspectos que demuestran que en la institución se planifican y desarrollan acciones que promueven la gestión y el liderazgo en valores. El proyecto de investigación fue realizado en el departamento mencionado y para ejecutarlo se utilizaron como instrumentos de investigación, una guía de observación de los documentos de planificación educativa, encuestas a Directivos, Docentes y Estudiantes, se realizaron entrevistas estructuradas e informales a los Directivos, así como la observación de campo. Se programó el desarrollo de las encuestas en distintos días durante un mismo ciclo (4 semanas). Estas se aplicaron al Director y al Coordinador, a los 17 docentes del Departamento, y a una muestra aleatoria de estudiantes representativa de cada horario. Como resultado del análisis de los materiales de planificación se construyó la matriz FODA, que mostró como debilidades: un liderazgo participativo “limitado”, rezagos de Administración Escolar, sentido de pertenencia imperceptible, una promulgación de valores “implícita”, el entorno espacial como único parámetro del clima escolar, tendencia en el alumno a pasar de nivel con el mínimo esfuerzo. Por otro lado el FODA mostró como amenazas: la corrupción vinculada al sistema en la Universidad de Guayaquil, fuerte influencia de partido político, factores socio-económicos en la postergación de continuar con los módulos en los alumnos. Posteriormente en la consolidación de datos en tablas de resultados de las encuestas nos llevó a la elaboración de la matriz de problemáticas, que mostró tres problemas principales: la uniformidad organizativa en clase, con un efecto rutina en el desarrollo de los módulos; el clima escolar alterado, con un efecto de profesores que no se sienten integrados al departamento; y la tendencia en el alumno a pasar de nivel con el mínimo esfuerzo, con un efecto de baja calidad en el producto, y desprestigiando al departamento.

Con la información obtenida se planteó la propuesta de mejora denominada: hacia un ambiente estimulante en Mí Departamento de Idiomas.

## 2. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación versó sobre el diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores en la administración del Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil, así como el diseñar una propuesta alternativa de solución y mejora.

La cuestión es, ¿cómo está la situación en este momento, período 2010-2011, en cuanto a la gestión, al liderazgo y a los valores, en la administración de dicho departamento?

A partir de un proceso de reforma por el año 1995 se incorporaron al pensum extracurricular, por la modalidad de autogestión, las asignaturas de Inglés y Computación. Es entonces que se crea el Departamento de Idiomas con sus reglamentaciones. Desde el año 2000 posee sus instalaciones propias, anexas a la Facultad de Ingeniería Industrial. Con el paso de los años la estructura organizativa ha ido variando y ha conformado una institución casi autónoma, puesto que para la toma de decisiones en asuntos financieros y legales el Decano o Consejo Directivo de la Facultad deben ser consultados. Por lo demás, la dirección es autónoma en el manejo de asuntos académicos y pedagógicos al interior de la institución.

Desde el año 2004 ocupa el cargo de Director el Ing. Mauro Zea, quién es el autor del Manual de la Calidad, y lo ha implantado desde el año 2008 como el instrumento guía de su gestión en el Departamento de Inglés. En dicho documento se describe el Sistema de Gestión de la Calidad del Departamento de Idiomas, que deja entrever que la política de calidad no es otra cosa que lograr la satisfacción de los estudiantes, personal docente y otros en el departamento, a través de la cooperación y unión de todo el personal para alcanzar metas trazadas, mejorar continuamente métodos y procesos, con el objetivo de lograr un producto óptimo.

Para el desarrollo de su gestión la dirección es quién establece y comunica responsabilidades y límite de autoridad a cada uno de los miembros del Departamento. La toma de decisiones es potestad del Director, quien confiere autoridad a su subalterno, únicamente para que actúe en los imprevistos relacionados con la eficacia de la gestión de la calidad.

Se considera un ambiente óptimo de trabajo el brindado por las aulas equipadas adecuadamente para el desarrollo práctico y teórico de cada uno de los módulos de los ciclos formativos. El departamento de Idiomas identifica y hace seguimiento del proceso de enseñanza –aprendizaje desde la inscripción de los estudiantes, durante el curso del módulo y el control de los requisitos del estudiante hasta la culminación de los requisitos impuestos por las diferentes carreras.

Todos y cada uno de los planteamientos considerados como procesos en el manual indicaría que el sistema de gestión de la calidad es de enorme ayuda, bajo la óptica de la Dirección del Departamento.

Sin embargo ¿Qué pasa con la gestión estratégica centrada en lo pedagógico? ¿Dónde está la cultura organizacional que identifique esa gestión de la calidad?

A nivel de la Facultad de Ingeniería Industrial no se ha realizado aún, una investigación en cuanto la gestión, el liderazgo o los valores en la administración del Departamento de Idiomas. Se han preocupado de investigar una manera de hacer efectivo el control en cada uno de los componentes de un proceso para llegar a optimizar la calidad, pero habría que investigar si aquello lo es todo.

En los actuales momentos, en que se dan transformaciones significativas en la administración educativa, y si están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión para erradicar las formas rutinarias, formales y rígidas de tratar situaciones educativas, se hace necesario comprobar si aquellas innovaciones en marcha están teniendo resultados positivos en cuanto a la gestión en sí, como gestión educativa estratégica, al liderazgo participativo necesario, y el respaldo de los valores tanto en directivos, docentes y estudiantes.

Investigar sobre aquello es de importancia para la Facultad de Ingeniería Industrial y en específico para el Departamento de Idiomas, puesto que como ya habíamos mencionado, la dirección se encuentra empeñada en la optimización de la calidad del producto, por lo que ya ha trabajado en un documento, y resultaría de mucha ayuda el investigar e informar lo que se ha detectado para los correctivos pertinentes. Es de importancia también para la comunidad universitaria, ya que cada Facultad posee un Departamento de Idiomas, con estructura organizativa semejante;

y si la transformación planteada en alguna funciona y da resultados positivos, el resto de facultades tomarían como referente la experiencia innovadora. La investigación sobre la gestión, el liderazgo y los valores en la institución conlleva así mismo una importancia implícita para todos los que participan en el desarrollo de la misma: Directivos, Docentes, Estudiantes, porque es la oportunidad que tienen de expresar lo que sienten con respecto al proceso en que están inmersos y del cual están conscientes son causa y efecto de la problemática evidente. Esta investigación planteará correctivos y reconocerá los logros de la gestión, el liderazgo y los valores en la institución que los agrupa y con la cual se identifican.

Este proyecto pudo llevarse a cabo, primeramente gracias a que el desarrollo del tema cumpliría el requisito de Tesis de Grado y evidentemente motivó al maestrante a involucrarse en el mismo. Seguidamente, el formar parte como docente eventual por contrato en la institución creó el nexo con la población investigada y facilitó la cooperación y paciencia por parte del Director, Ing. Mauro Zea Heras, quién no vaciló en dar su autorización para el desarrollo del proyecto.

Es necesario recalcar que el momento que se escogió para el desarrollo del proyecto coincidió con el funcionamiento de módulos en todos los horarios del Departamento, ya que hay ocasiones en que algunos de ellos no cuentan con la demanda suficiente para abrir un curso. El ciclo escogido fue durante el período 2010-2011.

No hubiera sido posible la realización de las encuestas de no haber contado con la invaluable ayuda de la Magister Luz Esther Álvarez quién facilitó los instrumentos de investigación durante el Grado I. Para la reproducción de los instrumentos de investigación y la logística de los trabajos se contó con los recursos económicos aportados por el propio investigador.

A este punto del camino recorrido en la investigación cabe ponderar que se ha cumplido con los objetivos planteados en Grado I en cuanto a:

- Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo, y gestión de la calidad en valores.

- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

En relación a estos objetivos se podría decir que para muchos significó el desarrollar la capacidad de síntesis, que permite rescatar lo que realmente sirve para un tema que se investiga, de entre la abundante información que la tecnología permite acceder.

- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

En referencia a este objetivo en la presente investigación se pudo conocer poco puesto que la institución no posee esos instrumentos de planificación educativa sino que más bien adopta como suyo la perteneciente a la Universidad de Guayaquil.

Así también se ha cumplido con los objetivos de Grado II en cuanto a:

- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo que posibiliten el mejoramiento de la calidad de educación en las instituciones educativas.
- Desarrollar la Tesis de Grado de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Este objetivo es el que recoge todo lo alcanzado previamente y concretiza la teoría y experiencias acumuladas. Ha permitido aplicar el conocimiento adquirido sobre conceptos y racionalizar la producción de la propuesta de mejora. La secuencia del proceso de desarrollo de la Tesis ha respaldado conclusiones y generado nuevas incógnitas de investigación, queda aún camino por recorrer en la búsqueda de la excelencia en lo que a Gestión, Liderazgo y Valores en la administración educativa se refiere.



Con respecto a los objetivos planteados en la Propuesta de Mejora, en la Tesis, estos persiguen:

- Promover la integración entre los docentes del Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil, para fomentar el sentido de pertenencia a la institución.
- Demostrar a los estudiantes, con un ejemplo práctico participativo, que los logros en la vida son con esfuerzo propio respaldado siempre en los valores.
- Lograr un ambiente estimulante en clase, capaz de transformar la rutina en diversidad.

Los resultados de la investigación realizada en el Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial, muestran datos interesantes en tanto que nos dicen que hay una gestión educativa estratégica en proceso, liderada por un Director con ideas innovadoras, pero también esos resultados nos advierten que hay problemas por resolver y que aún hay que terminar con los rezagos de la administración escolar y desarrollar aspectos que identifican a una Gestión Educativa estratégica como la cultura organizacional, la centralidad en lo pedagógico.

Con la aplicación de la Propuesta de Mejora se pretende resolver aquellos problemas evidenciados, y así eliminar obstáculos en el camino de la transformación.

Con la satisfacción de haber cumplido con los objetivos propuestos, y la convicción de que el presente trabajo servirá como apoyo para emprender otros, resta entonces el invitar a aquellos interesados en el tema, iniciar la lectura de este documento.

### 3.- METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes, población total de docentes y estudiantes, la muestra seleccionada.

Los sujetos de la investigación fueron Directivos, Docentes y Estudiantes, en un total de 69 personas del Departamento de Idiomas de Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil.

La nómina total de docentes, es decir 17 profesores; de los directivos, el Señor Director y el Señor Coordinador; alumnos escogidos aleatoriamente en el horario matutino (10), vespertino (10), nocturno (10) y fin de semana (20) participaron voluntaria y complacientemente con el proceso.

#### Personal Directivo por género y edad.

Tabla Nro. 1

#### DIRECTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA F.I.I. DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL CLASIFICADOS POR GÉNERO.

##### MUESTRA SELECCIONADA

GÉNERO	f	%
Masculino	2	100
Femenino	0	0
Total	2	100

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Bertha Urrea Terán.

Tanto el Director como el Coordinador son hombres confirmando con el 100% la preponderancia masculina en la facultad. (Ver cuadro en Anexos)

Tabla Nro. 2

#### DIRECTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA F.I.I. DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL CLASIFICADOS POR EDAD.

##### MUESTRA SELECCIONADA

EDAD	f	%
+50	1	50
-50	1	50
Total	2	100

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

Encasillar la edad del Director en más de 50 y la del Coordinador en menos de 50 nos manifiesta el equilibrio de la experiencia y dinámica en la administración del Departamento.

### Personal Docente por edad, género, título académico.

Tabla Nro. 3

### DOCENTES DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL CLASIFICADOS POR EDAD. MUESTRA SELECCIONADA

EDAD	f	%
-40	12	79,6
40-60	4	23,6
+60	1	5,8
Total	17	100,00

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Bertha Urrea Terán.

En lo que respecta a la edad el mayor porcentaje de docentes tiene menos de 40 años lo que significa que la mayor parte del profesorado del Departamento responde a nuevas tendencias, que imprimen vigor y aliento a sus jóvenes alumnos. No se descarta por otro lado la poca experiencia en la enseñanza del idioma (ver cuadro en Anexos).

Tabla Nro. 4

### DOCENTES DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL CLASIFICADOS POR GÉNERO. MUESTRA SELECCIONADA

GÉNERO	f	%
Femenino	11	65
Masculino	6	35
TOTAL	17	100

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

Con respecto al género de los docentes el 65% es femenino y el 35% es masculino. Se evidencia entonces una preponderancia femenina en el Departamento de Idiomas, lo que contrasta con la nómina de la Facultad de Ingeniería Industrial que presenta un alto porcentaje de docentes masculinos básicamente por las características de la carrera y el perfil del alumnado.( Ver cuadro en Anexos )

Tabla Nro. 5

**DOCENTES DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO. MUESTRA SELECCIONADA**

TÍTULO	f	%
Licenciados en Idiomas	9	52,94
Arquitectos	1	5,88
Médicos	1	5,88
Ingenieros	3	17,66
Tecnólogos	1	5,88
Abogados	1	5,88
Economistas	1	5,88
TOTAL	17	100

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

Aunque existe variedad de profesores en la nómina de docentes, el 52,94% son Licenciados en Idiomas es decir más de la mitad. El resto de docentes no tiene título que los acredite como tales, pero poseen la experiencia en la enseñanza del idioma ya sea en la Facultad de Ingeniería Industrial o en alguna otra. Además, el docente de inglés debe asistir obligatoriamente a los Talleres y Seminarios que los representantes de editoriales (de los textos que se usan) ponen a disposición a la Universidad de Guayaquil.

En lo que respecta a la relación laboral con la Universidad de Guayaquil, la totalidad de los docentes en el Departamento de Idiomas, es decir el 100%, son contratados: no tienen nombramiento. Los contratos se renuevan cada ciclo (cada 4 semanas), si

es que existe la posibilidad de dictar otro módulo (dependerá del número de inscritos) inmediatamente.( Ver cuadro en Anexos )

### **POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD, GÉNERO.**

El Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial recibe a todos los alumnos matriculados en cada una de las seis carreras que posee la Facultad: Ingeniería Industrial, Sistemas, Producción, Mantenimiento, Licenciatura, Informática.

El número total de estudiantes varía de ciclo a ciclo, puesto que no todos los matriculados en las carreras necesariamente se inscriben en los módulos de inglés, El alumno es libre de tomar esta materia cuando sea su voluntad.

De esta manera habrán ciclos en que funcionen seis módulos por cada horario de clase, y en otros ciclos baje el volumen de actividad.

El número total de estudiantes inscritos se reparten en tres horarios de clases: matutino, vespertino y nocturno, de lunes a viernes para cursos que duran 4 semanas; y cursos de fin de semana que se dictan en dos horarios: matutino y vespertino para cursos que duran 6 semanas; y en ambos casos para completar 60 horas por módulo. El número máximo de alumnos en una clase es de 30 y el mínimo es de 20.

Tabla Nro. 6

### **ESTUDIANTES DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL CLASIFICADOS POR EDAD.**

#### **MUESTRA SELECCIONADA**

<b>EDAD</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
-20	26	52
20-40	22	44
+40	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

La muestra seleccionada está compuesta de alumnos de los módulos 2,3, y 4 entre 19 y 45 años. Es decir se pudo contar con la opinión tanto de aquellos estudiantes con poco tiempo en la facultad, como de los que han permanecido por más tiempo y están próximos a egresar. ( Ver cuadro en Anexos )

Tabla Nro. 7

## **ESTUDIANTES DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL CLASIFICADOS POR GÉNERO.**

### **MUESTRA SELECCIONADA**

<b>GÉNERO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Femenino	20	40
Masculino	30	60
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Berta Urrea Terán.

En la muestra seleccionada el porcentaje mayor es masculino, homologando el panorama estudiantil de la facultad en una proporción de 60% masculino y 40% femenino. (Ver cuadro en Anexos)

### **3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para la investigación en el Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial se utilizó la modalidad de la encuesta, que se aplicó a Directivos, docentes y alumnos.

El formato de la encuesta a Directivos consta de 13 preguntas estructuradas con diferentes tipos de opción a respuesta: SI-NO, SIEMPRE- A VECES - NUNCA. La información que se obtendría por el contenido de los planteamientos permitiría conocer el manejo del liderazgo en la gestión administrativa de la institución.

El formato de la encuesta a Docentes consta de 16 preguntas estructuradas con tres opciones de respuesta: SIEMPRE – A VECES – NUNCA. La información obtenida en este caso, por el contenido de las declaraciones nos llevaría a conocer sobre el liderazgo del docente, su actitud participativa o individualizante con la institución, así

como la importancia que tienen los valores en el desarrollo de sus actividades en la institución.

El formato de la encuesta a los alumnos consta de 14 declaraciones con cuatro opciones de respuesta: COMPLETAMENTE DE ACUERDO – DE ACUERDO – DESACUERDO – COMPLETAMENTE EN DESACUERDO. La información obtenida nos hablaría de la percepción del estudiante en cuanto a la gestión, liderazgo de autoridades, así como sobre el clima escolar.

Al Director y al Coordinador se les aplicaron un formato de entrevista con 8 preguntas no estructuradas cuyas respuestas permitirían conocer sobre el liderazgo y valores en la institución bajo la óptica de los directivos.

Con el Director se pudo así mismo aplicar la entrevista informal para conocer más sobre el Manual de la Calidad implantado y de su autoría, la estructura organizativa, datos históricos.

Se aplicó así mismo la observación directa en el desarrollo de las actividades y la observación participativa ya que surgió la oportunidad de tomar a cargo un curso.

### **3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO**

Para este trabajo se efectuó una investigación no experimental del tipo exploratoria descriptiva durante el período 2010 – 2011 en el Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial.

No se realizó ningún tipo de manipulación directa de las condiciones experimentadas, puesto que lo que se requería era la descripción del fenómeno gestión – liderazgo en valores en la institución.

Se manejaron procedimientos cuantitativos para transformar la información en datos a partir de los cuales se confeccionaron las tablas para las interpretaciones y conclusiones.

Por otro lado los procedimientos cualitativos por medio de la observación, permitieron la lectura analítica del material de Planificación Educativa de la institución, así como considerar aspectos de las entrevistas estructuradas e informales a los Directivos, que luego ayudarían en el proceso de análisis de datos. Para el procesamiento de datos obtenidos por medio de los instrumentos mencionados, se procedió a la organización, análisis e interpretación de los mismos.

Para el proceso de tabulación se recurrió a la triangulación de los datos, es decir usando diferentes fuentes de datos cuantitativos y cualitativos se analizaron para compararlos y contrastarlos.

La información se procedió a introducirla como datos en tablas estadísticas. En la encuesta a los estudiantes se tomó en cuenta que el Departamento de Idiomas imparte clases en tres horarios al día para los cursos que se dan de lunes a viernes: matutino, vespertino y nocturno. Y dos horarios: matutino, vespertino para los cursos de fin de semana.

Depende de la demanda de cursos, el que funcionen todas las opciones, de lo contrario se abren solo los módulos (niveles) y horarios requeridos. Cada módulo dura 4 semanas de lunes a viernes y 6 semanas los módulos de fin de semana.

En el ciclo programado para la aplicación de la encuesta, funcionaban dos cursos en la mañana, dos cursos vespertinos, dos nocturnos y dos los fines de semana. Con la autorización del Director y el permiso del Docente se aplicó la encuesta en cada clase correspondiente a cada módulo en cada horario, previa breve explicación del motivo de la misma y asegurándonos que cada pregunta fuese bien entendida.

La encuesta se realizó en días distintos para cada horario, evitando de esta manera conmocionar el orden de las clases a lo largo de un solo día, y que más bien se tome como algo “novedoso” y gratificante (puesto que se tomaría en cuenta su opinión) los 20 minutos que se restaron a la clase, durante los cuales también se dialogó con los docentes sobre la temática.

Se escogió una muestra aleatoria de 10 alumnos (5 de cada módulo) por horario y 20 en fin de semana (estos cursos son más numerosos). De parte de la población de



estudio hubo siempre una espontánea acogida a la petición de colaboración, una vez que se manifestó la importancia del proceso como un instrumento de investigación, de la gestión y liderazgo de la Dirección y docencia del Departamento de Idiomas, y por sobre todo lo valioso de la opinión del estudiante.

Para la encuesta a docentes se consideró que el Departamento de Idiomas tiene una planta de 17 docentes que son contratados, por módulo, cuando la demanda de cursos lo amerite. Esto hace que rara vez, coincidan en un mismo ciclo (4 semanas de un módulo) todos a la vez.

Con los docentes fue necesario contactarlos en distintos ciclos, y plantear como sitio de encuentro para la encuesta individual ya sea la sala de profesores en el Departamento (punto para firmar asistencia y dialogar antes y después de clases) o en la propia aula.

Comunicado el docente, de los fines de la encuesta, hubo interés en participar y poder manifestar su opinión, como un medio de promover mejoras en el proceso de gestión del Departamento.

Sin embargo hubo casos de profesores que mostraron desinterés, debido a la falta de sentido de pertenencia al Departamento de Idiomas.

Previo a la encuesta a Directivos, se informó al Director y al Coordinador del alcance de la encuesta y se procedió a la misma en la oficina del primero.

En días posteriores se realizaron entrevistas individualmente al Director y Coordinador en ese orden.

Es evidente el entusiasmo del Director cuando describe la política de calidad del Departamento de Idiomas plasmada en el documento de su autoría: **Manual de la Calidad ISO 9001 del Departamento de Idiomas**, y que se aplica desde el año 2008 con aceptables resultados hasta ahora, según sus palabras.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. La Gestión: Concepto, importancia, tipos

Gestión es un término que abarca varias dimensiones y una de ellas es la participación, considerando que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la Institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

La administración es el órgano específico y distintivo de todos y cada una de las organizaciones, incluyendo también las educativas.

Para entender mejor el modelo actual de gestión educativa se hace necesario conocer un poco sobre los modelos de organización, en cuanto al proceso y la importancia que se da a los actores.

*“El modelo mecanicista, se encuentra en la producción del servicio. No hay interés por considerar a los implicados en el proceso. No hay una finalidad compartida, los motivos de las personas quedan ignorados, el directivo de la organización se caracteriza por su rudeza y estilo de dirección que se apoya en pasar por encima de los sentimientos personales y de los demás. Las relaciones personales quedan reducidas al cumplimiento de roles o funciones con el propósito de alcanzar la máxima eficacia, y tiene como mecanismo motivador el sistema de premios y castigos” (Aguilera, 2004:13).*

Esto nos lleva entonces a visualizar a un grupo de funcionarios de la institución que solo obedecen, que son incapaces de tomar decisiones, peor de asumir riesgos, y que sólo cumplirán con lo mínimo requerido, para así evitar el ser amonestados.

No se puede pensar con este modelo de organización, el que los miembros de la institución aporten con sus ideas o posean una perspectiva de anticipación a los cambios del entorno. Los alumnos orientan sus esfuerzos solo para alcanzar resultados cognoscitivos. En resumen, el clima escolar no es el adecuado, ni para los educandos ni para los profesores ya que no se les considera en su realidad fundamental.

*“El modelo organicista, llamado psicosociológico, se centra en el comportamiento del recurso humano y de las relaciones que establece en la organización, así como una preocupación social por el entorno en el que se inserta la organización, y cuyos directivos tienen rasgos menos autoritarios. La descentralización de la toma de decisiones adquiere un papel relevante, y la aparición de conceptos como cooperación y participación estarán restringidos al logro de mayores niveles de productividad. La Ética aparece plasmada en los llamados códigos de conducta de la organización en los que se describe el comportamiento moral de las personas”* (Aguilera, 2004:15).

En este modelo, la pro actividad como actitud ante el trabajo se desarrolla, puesto que las personas que colaboran con sus ideas, conocimientos, experiencias, sienten que se los considera parte importante en el proceso, y estos los motiva a ser más eficaces. A la eficacia se añade la atractividad como finalidad de la organización. Los directores estimulan y dan a los profesores mayores márgenes de autonomía, pero solamente se logran los resultados esperados.

*“El modelo antropológico o humanista, concibe a la organización como una institución cuya finalidad no es solo la eficacia y la actividad sino también, unidad e identificación de las personas con su organización y los objetivos de ella. En el planteamiento mecanicista se contemplaba lo que se hace; en el orgánico lo que se hace y cómo se lo hace; en el planteamiento antropológico importa además del qué y el cómo, el para qué se hace. De este modo se da sentido tanto al trabajo que se realiza como a la coordinación de las acciones humanas al interior de la organización”* (Aguilera, 2004:19).

En este modelo se logra que los valores queden explicitados en todas las acciones que se llevan a cabo, puesto que se da importancia al cómo se logran las cosas; los

valores se desarrollan en la práctica de las acciones para lograr los objetivos de la institución. Las personas forman parte de un equipo, de cuyo comportamiento dependerán los resultados de la organización. Aparece entonces una nueva competencia, la cooperación. Esta motiva a las personas a trabajar en conjunto y desechar el individualismo.

*“El modo más adecuado de gestionar una organización educativa necesita tener como protagonistas a las personas que la constituyen así como la finalidad de las acciones que realizan, recurriendo para tal fin a conceptos y principios que se encuentran en el ámbito de la antropología y la ética” (Aguilera, 2004:20).*

Con esto se entiende que todos y cada uno de los miembros de la institución educativa debe protagonizar una actividad necesaria e interdependiente en un proceso que pone de manifiesto una libertad de acción así como las habilidades propias de la persona.

Se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. La gestión educativa tiene relación con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación; mientras que la gestión escolar se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo particular. En definitiva los procesos de gestión educativa y los de gestión escolar son acciones en secuencia deliberadamente planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción. La gestión educativa involucra acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Las medidas de una gestión escolar corresponden a la institución, y en estas participan los objetivos por medio de las decisiones consecuentes con dichos objetivos que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución en particular. Es decir una gestión que comprende la institución singular y la comunidad educativa de referencia. La planificación es la que hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y es muy necesaria cuando hay que hacer cambios en el desenvolvimiento diario.

Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En este sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

Del artículo “La gestión educativa” en la página [www.educacióninicial.com](http://www.educacióninicial.com) consideraremos los siguientes conceptos:

La gestión educativa consiste en:

- ❖ Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- ❖ Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- ❖ Definir acciones para extraer ventajas a futuro, se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- ❖ Comprender a todos los actos institucionales.
- ❖ Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del Director (pero no el que realiza todas las tareas), debe:

- ❖ Planificar.
- ❖ Controlar.
- ❖ Definir objetivos.
- ❖ Decisiones para solucionar problemas.
- ❖ La comunicación.
- ❖ Capacitación del personal.
- ❖ La influencia del poder.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la

institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular.

Por este motivo, todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes.

El aprendizaje para gestionar no es sencillo, necesita ejercitación y disposición para dejar cuestionar formas antiguas y vislumbrar las riquezas de las novedades, es preciso hablar de años para madurar; una organización inteligente es una experiencia de un profundo aprendizaje. Tanto una visión como un proyecto no se elaboran en un solo momento, sino que necesitan procesos de búsqueda para hablar, buscar y compartir los objetivos, escala de valores y estrategias de trabajo.

En una institución escolar es bueno ofrecer la oportunidad para compartir el proyecto de la búsqueda de horizontes y el compromiso por el empeño común; se necesitan tener claras las ideas rectoras que subyacen en el interior de la organización, una adecuada adaptación de los métodos y las herramientas para, finalmente, saber innovar el lugar de trabajo. Un concepto importante es tener en claro que mientras se trabaja se aprende con la circularidad del diálogo, de la reflexión, de la conceptualización, todos elementos que distinguen “las clases de expertos” que se capacitan y educan; de aquí que mientras el ámbito de trabajo no sea un espacio de aprendizaje, éste seguirá siendo un discurso elemental y hermoso pero netamente periférico.

Se entiende entonces que si la motivación de cambio se da en una institución, esta se debe a la interrelación de las ideas y planteamientos de mejora que cada uno de los actores tiene desde su perspectiva; la cual a su vez ha ido madurando con el paso del tiempo y un continuo aprendizaje de las consecuencias de sus actos en un proceso común.

De ahí que la gestión educativa se evidencia como una habilidad para articular todos y cada uno de los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar las capacidades de esos individuos.

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa comprende un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo. Un conjunto de acciones desarrolladas por los gestores líderes en espacios organizacionales.

*“Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (IIPE, 2000).*

Por qué continuar pensando que docentes y colaboradores son únicamente quienes ejecuten y cumplan reglamentos y estatutos, si sabemos que ellos realmente son los actores de una actividad que les enfrenta continuamente a conflictos y a toma de decisiones.

La gestión no es sólo el efectuar o planificar sobre un papel un grupo de actividades. La gestión articula la teoría y la práctica y con ello la gobernabilidad del mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia de la educación colectiva.

La gestión educativa se entenderá como una nueva forma de conducir una institución educativa en la medida que en la labor cotidiana enseñanza-aprendizaje, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. Prioridad en la gestión pasa a ser el fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. No se debe considerar como un mero cambio de nombre para la administración escolar.

Los modelos de administración escolar, resultan en estos tiempos, de cambios vertiginosos, insuficientes a las demandas de sociedades complejas y diferenciadas.

La gestión desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje dónde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos íntegramente para ser miembros de una sociedad.

Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La Gestión Educativa Estratégica se caracteriza por la centralidad de lo pedagógico, las habilidades para tratar con lo complejo, el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación, el asesoramiento y orientación profesionalizantes, culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, intervenciones sistémicas y estratégicas.

Los modelos de organización del trabajo basados en un control de la división del trabajo son cuestionados ya que promulgan una separación alienante entre diseñadores y ejecutores. Esos valores de obediencia y acatamiento han dado paso a: la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje.

*“La gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación” (IIPE, 2000).*

Aquellos partícipes de la gestión en una instalación educativa saben que las experiencias de decisiones tomadas continuamente en el proceso, retroalimentan el ciclo creativo de planteamientos de estrategias y puntualizan acciones de liderazgo en conjunto con los actores de la actividad educativa. No se puede seguir con esquemas limitantes de obediencia fiel sin cuestionamiento. Es necesario nuevas prácticas que nos lleven a otra profesionalización de las acciones educativas.



¿Cuándo hay una efectividad directiva?

La respuesta estaría dada en la medida en que una dirección con su equipo de colaboradores logra el resultado que se espera de la posición que ocupa. Es decir lo que el funcionario produce, siendo no lo que hace, sino lo que logra. *“Es fundamental en la administración estratégica mirar con objetividad el compromiso y la efectividad del liderazgo de quienes tienen la responsabilidad del direccionamiento institucional, que ponga en práctica sus potencialidades en términos de una articulación de tareas integradas en un proceso para lo cual puede tomar en consideración parámetros de eficacia”* (Correa, 2005:26).

En otras palabras, en teoría se pueden plantear muchas cosas, en la realidad hay que comprobar si en efecto la dirección y colaboradores, han logrado cumplir con las metas encomendadas, para alcanzar el beneficio común de la institución. No sólo cumplir, sino haberlo cumplido eficazmente.

#### **4.2. Liderazgo educacional: conceptos, tipos, características**

Con el fin de precisar el sentido de la palabra liderazgo, conviene mencionar a otros vocablos con los que comparte rasgos semánticos:

*“Líder: es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. Liderato: es el status o la posición del líder dentro de un grupo. Liderazgo: es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales. Según las definiciones entendemos el fenómeno del liderazgo en términos genéricos, como el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en el consecución de objetivos en pro del bien común”* (Agüera, 2004:23).

Entendemos que para que se dé dicha influencia es necesaria una comunicación efectiva que puede darse verbalmente, por escrito, o con el lenguaje gestual y corporal. Así también priman cualidades como la persuasión, la influencia, el brío del entusiasmo, la motivación.

Todo aquello es necesario en la consecución de fines, objetivos y metas considerados valiosos en cuanto signifiquen beneficio y provecho para todo el grupo, de tal manera de prolongar la vida de la organización.

*“Por lo general la relación entre el líder y sus subordinados se basa fundamentalmente en alguno de los siguientes aspectos:*

*a) La vida de cada individuo puede verse como una lucha continua por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio.*

*b) La mayor parte de las necesidades individuales, se satisface a través de las relaciones con otros individuos o con grupos de individuos.*

*c) Para cualquier individuo el proceso de relación con otros individuos es un proceso activo de satisfacción de necesidades” ( Agüera, 2004 : 38 ).*

Esto lleva a concluir que el proceso de liderazgo se encuentra latente en cada ámbito en donde el hombre realiza actividades sociales; unas veces de mando, de dirección y otras en cambio de subordinación, de obediencia; por lo que la trama del poder desempeña un papel importante en el desarrollo social.

El desarrollo institucional educacional contemporáneo se basa en la filosofía del cambio, es decir que necesita de:

1. El desarrollo de directivos, como condición necesaria y como producto del desarrollo institucional.
2. El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
3. El liderazgo como elemento fundamental para lograr los fines propuestos.

*“Es necesario que se formen equipos de gestión que efectivicen cambios, puesto que estamos conscientes de que los tiempos de innovaciones simples, o que se*

*impulsaban por las iniciativas individuales han quedado en el pasado y nos tenemos que apoyar en un nuevo paradigma del cambio “( Oroño 2000 ).*

Cuando hablamos del cambio en el ámbito educativo, se refiere a aquel proceso en donde se combina la capacidad de conducir a través de un adecuado y agradable liderazgo, con la capacidad de visión, actualización, profesionalización y relaciones humanas efectivas y maduras.

La combinación de la visión del trabajo educativo, su situación estructural y la forma de gestión, especifican la forma de ser, la identidad del establecimiento educativo.

*“El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica. El liderazgo es un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí. La esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias venidas de la organización “(Ortiz, 1996).*

Se concluye entonces que el liderazgo educativo es un proceso en el que el líder ejerce una influencia mayor que lo que permite la estructura de la dirección, más de lo que ésta posibilita; constituye el elemento importante de la organización y conducción.

Todo aquel que lo ejerza debe tener capacidad de visión de futuro, su principal proyecto educativo debe poseer un marco de valores que actúe como aglutinador del equipo de trabajo.

### **Tipos de liderazgo, características**

*“Dentro de toda organización existen dos formas de influir sobre los demás:*

- *La que utiliza el poder a través de premios y castigos.*
- *La que los miembros del grupo aceptan debido a su deseo y convencimiento de ganar algo” (Agüera, 2004:35).*

En el primer caso tenemos más a un directivo que a un líder. Su influencia claramente se basa en el poder coercitivo que se manifiesta en los premios o castigos a los empleados, y viene de la alta posición que ocupa en la estructura de la organización. En cambio en el segundo caso, el líder ejerce una influencia a través de su poder carismático, resultado de sus cualidades, su capacidad para relacionarse y el don de motivar a los demás a trabajar por los objetivos de la organización.

Considerando al liderazgo como una influencia interpersonal que se desarrolla a través del proceso de comunicación y apunta al logro de metas, tenemos entonces que el liderazgo educacional se manifiesta como el proceso de dirigir las actividades laborales ( enseñanza – aprendizaje, administrativas, servicio ) de los miembros de la institución educativa y de influir en ellas de acuerdo al grado de responsabilidad y toma de decisiones que se delegue a los miembros ; por lo que cuando ya ha sido asignada la responsabilidad de liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder educativo lograr las metas trabajando con y mediante sus colaboradores.

El comportamiento del líder educativo muestra diferentes tipos de proceder según los deberes que deba desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de expectativas de sus subalternos. Así, puede ser:

El líder autócrata, que es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva, y controla a sus subalternos. Muchas de las veces asume que él es el más competente y capaz de tomar decisiones, y que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos, y les pide obediencia y adhesión a sus decisiones. Él está siempre pendiente de los niveles de desempeño de sus subalternos para evitar se cometan desviaciones con respecto a sus directrices.

El líder participativo, que es el que utiliza siempre la consulta para ejercer el liderazgo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, consulta sus ideas y opiniones sobre la mayoría de las decisiones que les incumben. Se preocupa de cultivar la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. El líder participativo promueve a sus colaboradores a incrementar su capacidad de

autocontrol y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos; apoya a sus subalternos y nunca asume postura de dictador. Eso sí, hay que reconocer que la decisión final en asuntos de importancia, sigue en sus manos.

### **4.3. Diferencias entre Directivo y Líder**

En toda organización la dirección adquiere un papel fundamental en la eficacia de la organización y la consecución de los objetivos. Corresponde al Director el control o facilitación de los medios para conseguir los fines de la organización.

El autoritarismo, es la utilización de la autoridad buscando la sumisión incondicional al jefe. Es una deformación de la autoridad que no tiene cabida en ningún modelo de dirección porque no cuenta con la opinión de los demás.

*“El líder es aquél que adquiere un mayor protagonismo o papel relevante entre los componentes de un grupo y está en mejores condiciones para conducirlo a la consecución de los objetivos, haciendo las veces de jefe o guía. Cuando las cualidades del líder son reconocidas por el grupo, el líder adquiere la autoridad necesaria para ejercer el liderazgo sobre él” (Larrosa, 2007:250).*

Se entiende entonces que aquél que ha sido designado como autoridad máxima en una institución debe demostrar, o mejor dicho dejar percibir, todas y cada una de sus cualidades que motiven en sus subalternos la colaboración, participación y apoyo a objetivos de cambio y mejora de la institución. Si se limita a hacer cumplir lo escrito en documentos, y utiliza como medios los autoritarismos y la figura que refleja su posición, entonces no pasa de cumplir como Director y como tal obtendrá los resultados de su gestión.

*“Si nos remitimos al principio de división del trabajo vemos que en el modelo de estructura lineal o jerárquica, las relaciones del Director con sus subalternos toman una dirección de arriba abajo, de superior rango a inferior. Aquí no se crean ámbitos de autonomía, ni delegan funciones. Hace referencia al modelo de jerarquización de personas y de los órganos que la forman” (Larrosa, 2007:202).*

Definitivamente el Director que administra con leyes y reglamentos, y sólo se circunscribe a aquello, se identifica con la estructura jerárquica o vertical.

*“Por otro lado, en el modelo de estructura de organización funcional su principio radica en que cada puesto de responsabilidad debe asignarse al que mejor pueda desempeñarlo. Esta estructura funcional se denomina también horizontal, puesto que el poder y la dirección se distribuyen y se comparten entre los distintos responsables que al mismo tiempo son expertos y especialistas en las tareas que se les ha asignado”* (Larrosa, 2007:204).

En este modelo, se descentraliza el poder, el que está a la cabeza de la institución sabe que no debe imponer sus ideas, sino más bien receptar propuestas de los especialistas en cada área y mantener una interdependencia de acciones en beneficio del grupo total.

*“Podemos nombrar algunas diferencias que nos pueden ayudar a ubicar actividades propias de cada uno: al director se le pide eficiencia, establecer objetivos y ver los recursos que se necesitan para llegar a ellos, organiza, controla y supervisa las decisiones; al líder se le pide integridad en sus principios y valores que transmitirá a sus colaboradores, fomenta el compromiso y estimula frente a los obstáculos”*. (Oroño, 2000).

Ser líder: no es un privilegio, título o una fuente de ingreso sino que es servicio, trabajo y responsabilidad; no es la popularidad un rasgo característico sino los resultados, son visibles y establecen ejemplos; no se lo admira sino que interesa. La función del líder no es tanto organizar cosas y sacarlas adelante por sí mismas, sino la capacidad de trabajar en equipo, de llevar adelante los procesos propios de un trabajo en conjunto mirando y analizando con coherencia, los procesos internos de la organización.

Se está tejiendo una nueva forma de liderar no tanto por la capacidad de hacer las cosas o de controlar los procesos, sino por la alta presencia motivacional y el grado de compromiso que logre con las personas a su cargo; es imposible en la sociedad actual informatizada y avanzada tecnológicamente, querer predominar con una

estructura jerárquica absoluta sin ánimo de compartir el liderazgo según niveles y capacidades.

El líder no es el que sabe todas las cosas, sino el que sabe establecer rumbos y objetivos, colocar valores y tienen una visión clara del camino a emprender.

#### CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EN CONTRASTE CON EL ADMINISTRADOR (DIRECTOR).

El Administrador	El Líder
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conservador</li> <li>• Es una copia</li> <li>• Mantiene lo establecido</li> <li>• Se concentra en estructuras y sistemas.</li> <li>• Controla</li> <li>• Tiene una visión a corto plazo</li> <li>• Pregunta cómo y dónde</li> <li>• Sus objetivos son las utilidades</li> <li>• Acepta el status</li> <li>• Es un buen soldado</li> <li>• Hace bien las cosas</li> <li>• No va más allá de sus posibilidades</li> <li>• Es equilibrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es innovador</li> <li>• Es un original</li> <li>• Desarrolla nuevos cambios</li> <li>• Se concentra en las personas</li> <li>• Inspira confianza</li> <li>• Tiene una visión a largo plazo</li> <li>• Pregunta por qué y por qué</li> <li>• Su visión es conceptual</li> <li>• Desafía lo establecido</li> <li>• Es un desobediente en orden superior</li> <li>• Hace lo que debe hacer</li> <li>• Intenta lo imposible</li> <li>• Es soñador</li> </ul>

Fuente: de Cornejo en Rugarcía, "La formación de los líderes" (1.997)

El director escolar es el administrador de la organización llamada escuela. Entre las funciones que le competen se encuentra una que es esencial: ejercer liderazgo.

El dirigente es el motor que impulsa a la organización para alcanzar sus objetivos, que se traducirán en bienestar para sus asociados. Un buen dirigente es aquél que ha desarrollado tres capacidades:

- a) Capacidades de gestión, es decir tener habilidad para organizar el trabajo, dirigir a las personas, relacionar a su organización con otras instancias, buscar y lograr apoyo.
- b) Capacidad de resolución, está preparado para enfrentar y resolver las dificultades que presentan en el desempeño de su cargo. Para ello es necesario tener conocimiento sobre el asunto, estar dispuesto a buscar soluciones, creatividad para encontrar alternativas, confianza en sí mismo, sentido de justicia y equidad.
- c) Conocimiento, debe conocer bien sus funciones y las de los demás directivos, las normas legales y los procesos que vive la organización. El dirigente debe estar informado de lo que pasa en su contexto, la situación política y económica del país y de la localidad.

Debe desarrollar habilidades y actitudes de líder para conducir a su organización al éxito teniendo objetivos claros y concretos, con la más alta calidad para lograr los mayores beneficios.

Se sustenta en el valor para enfrentar las dificultades y tomar decisiones, fuerza de voluntad para insistir en el logro de resultados.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que asume.

- ✚ El líder se retroalimenta por la entrega de sus seguidores, siempre inspirado en su convicción. Para actuar el dirigente necesita la disciplina de sus colaboradores y la solidez de su organización.
- ✚ El líder no se somete a fechas o términos, el dirigente normalmente responde a plazos.
- ✚ El dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra, y el líder se transforma en dirigente sin quererlo así.
- ✚ Ambos poseen carisma para realizar su trabajo, pero el carisma del líder es personalísimo y en cambio el del dirigente es institucional.
- ✚ El dirigente manda, el líder convence. El dirigente considera el trabajo como una rutina, en cambio el líder con su perseverancia parecería un héroe.



- ✚ En la dirigencia hay un oficio, en el liderazgo se avizora un arte. La dirigencia se ejerce con pocos, el liderazgo con muchos.
- ✚ El líder cree en la acción y el dirigente confía más en la omisión.
- ✚ Mientras el líder persigue la transformación súbita, el dirigente lo hace gradualmente.
- ✚ El dirigente defiende el respeto a los principios, el líder propone disfrutarlos.

La fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la retroalimentación directa y en pedir a otros que evalúen su actuación. Estos son elementos que fortalecen al líder y a su liderazgo.

El líder se caracteriza por tener una visión a largo plazo, ve más allá de los problemas del día y los informes. Se interesa por su organización, y enfatiza sus valores y motivación. Su capacidad para enfrentar los conflictos es constante. Los grandes líderes saben hacia dónde van y persuaden a otros para que los sigan.

La educación es un proceso continuo tanto para el educando como para el profesional en la educación. El ser humano a lo largo de toda su trayectoria está adquiriendo conocimientos, aprendiendo, absorbiendo todo del medio que le rodea y es precisamente allí dónde la función del líder educativo se extiende y profundiza. Todos los educadores coinciden en la necesidad de darle un giro, un cambio a la educación, pero esto requiere que el cambio comience por la misma institución.

El liderazgo es particular de un individuo, basado en sus valores y conductas propias fijadas por el entorno. Los elementos cognoscitivos: la experiencia, la antigüedad y la inteligencia son influencias importantes para lograr un liderazgo eficaz, y luego tenemos el grado de madurez de los seguidores que juega un papel importante dentro del proceso de formación de un líder. El líder nace y se hace. La madurez es la capacidad y voluntad de las personas de asumir responsabilidad y guiar su conducta.

El líder con una personalidad madura, coherente y centrada y su interiorización permite desarrollar valores que deben formar parte de cualquier modelo a seguir en una institución.

Valores como; escuchar, que es lo que le permite identificar la voluntad de sus estudiantes y colaboradores; Empatía, para comprender lo que ellos quieren; Conciencia, para mantenerse alerta a lo que sucede a su alrededor; Persuasión, para confiar más en ella que en ejercer el mando; Conceptualizar, como capacidad para asumir retos que superen la realidad diaria; Administración, que permite el administrar el currículo en bien de los estudiantes o colaboradores; Crecimiento, el líder confía en el valor de los estudiantes y trabaja para desarrollarlo; por último pero no menos importante el valor de la comunidad, que le da la sensibilidad suficiente para instaurar una red de investigación en la institución educativa.

Hay dos aspectos importantes que se deben tomar en cuenta con respecto a las capacidades del líder:

#### A. Motivación.

- Los resultados positivos de un trabajo eficiente constituyen una motivación profesional para el docente.
- El director líder debe convertir los conflictos de tal manera que el clima laboral sea siempre positivo para dedicar todas las energías a los educandos.
- Debe reconocer un trabajo realizado ya que esto desarrolla el autoestima y sentido de pertenencia en sus colaboradores que desea se tome en cuenta su desempeño laboral.
- Lograr combinar: la autonomía profesional, el trabajo en equipo y la necesaria supervisión del mismo.
- El líder educativo debe proporcionar los medios y apoyo necesario para el trabajo áulico de los docentes, de tal manera que gratifiquen su desempeño.

#### B. Crecimiento profesional.

- El equipo de conducción escolar debe plantear el modo de trabajo, los criterios de movilización, y los valores que fundamentan el desarrollo profesional del docente, lo que nos llevaría a:
  - La participación como cultura de la institución.
  - La formación permanente como estrategia poner al día conocimientos, las técnicas y las metodologías.
  - Facilitar recursos que favorezcan la innovación y el trabajo gratificante.
  - Realizar un diagnóstico permanente o evaluación formativa.

- Priorizar actividades en función de la misión de la escuela y de su visión de futuro.
- No burocratizar el trabajo en la escuela.

*“Un genuino estilo de liderazgo educativo es factible siempre y cuando el profesional en la educación posea grandes cualidades, valores y atributos que le permitan ser un modelo digno de admirar e imitar, debe ser una persona versada en pedagogía, que esté siempre a la vanguardia en la adquisición de nuevos conocimientos. El líder debe ser capaz de identificar los motivos y las necesidades de los miembros que conforman su equipo, ya que cada individuo puede reaccionar de manera distinta ante el mismo estímulo. Todo lo cual contribuye a crear un clima organizacional que determina el mejor desempeño de un estilo de liderazgo”.* (Semprum, 2007:28).

#### **4.4. Los Valores y la Educación**

*“Consciente o inconscientemente el profesor ha actuado y actúa desde una determinada concepción del mundo y del hombre, desde un determinado sistema de valores, que mediatizando su interpretación de la realidad, también condiciona en una determinada orientación, su actuación como profesor: la selección de los contenidos, la prioridad que establece en los mismos, las actividades que programa, las teorías en que basa su actividad pedagógica, la visión de su función como profesor, el clima de clase, la metodología de enseñanza, etc. No escapan a la influencia del sistema de valores que sustenta”* (Ortega, Mínguez, 2001:14).

Definitivamente se concluye que si no es a partir de los valores, difícilmente se podría dar un proceso educativo puesto que no existe el hombre que no se identifique con una cultura, que no posea valores desde los cuales se lo pueda interpretar. Para entender al hombre se debe interpretar su mundo de significados, su historia, con valores contenidos ya sea explícita o implícitamente. Estos valores son inevitables en la educación.

En los momentos actuales, donde los cambios tecnológicos constantes, obligan al hombre a un cambio de mentalidad con respecto a los aspectos de la vida, se hace necesario un nuevo enfoque en los aprendizajes y demandan una educación menos

centrada en lo instructivo y más en aquellas competencias que permitan la formación integral de la persona.

*“La institución escolar no es un sistema autónomo que funcione al margen de lo que acontece en la vida real de la sociedad. La preocupación, cada vez mayor en la sociedad por determinados fenómenos como la delincuencia, las drogas, la violencia, xenofobia, intolerancia, etc. Está demandando de la escuela una actuación que prepare a los educandos para hacer frente a estos fenómenos sociales”* (Ortega, Mínguez, 2001:16)

El cambio profundo que se ha producido en la realidad social, en los hábitos y estilos de vida del hombre de hoy es básicamente, lo que ha producido la urgencia del retorno de la introducción de los valores en el currículo escolar.

La vieja idea de una escuela competitiva, fuertemente vinculada al éxito académico tiene que dar paso, porque así lo exigen estos tiempos, a otra en la que los valores, actitudes, habilidades, competencias morales y cívicas constituyen núcleos básicos del proceso educativo.

La tarea del profesor será la de compaginar aquellos valores implícitos en su actuar diario con las demostraciones culturales que la sociedad contemporánea ofrece, para que nuevas competencias en el ejercicio de la profesión docente permitan que manifestaciones de la vida de hoy entren a las aulas.

El concepto de valores surge del hecho elemental y cotidiano de satisfacer las necesidades, aprovechando los objetos y sus propiedades, las sustancias y la fuerza de la naturaleza, y los productos de la actividad del hombre en sociedad. Aquellos objetos útiles, que satisfacen sus necesidades los considera incluidos entre sus valores.

Si lo útil, necesario o importante se incluye entre los valores, tendríamos que el concepto de bienes materiales y valores materiales son lo mismo. Pero no, hay una diferencia, los valores son ideales y los bienes son materiales.

El bien es objetivo, apreciamos el bien, y valoramos el bien. El valor es subjetivo, valoramos el bien y lo convertimos en ideal.

Los valores son: objetos, fenómenos y propiedades necesarios (indispensables, útiles, agradables) a personas de una determinada sociedad, clase o individuo por separado, como medios de satisfacción de sus necesidades e intereses; los valores son también ideas y estímulos que actúan como normas, objetivos e ideales.

En la realidad circundante hay pocos fenómenos indiferentes para el hombre, o ante los cuales este no tenga una actitud valorativa. Por eso hay tantos valores como fenómenos de la naturaleza, de la sociedad, de los pensamientos y sentimientos humanos.

Hay la división entre los valores de la vida y valores de la cultura. La diferencia entre vida y cultura es evidente, la vida está dada por la naturaleza humana y la cultura creada por el hombre.

Los valores de la vida:

Instintos básicos

- Dormir
- Alimentarse
- Vestirse
- Habitar
- Reproducirse

Los valores culturales:

Materiales:

- Ciencia
- Tecnología

Espirituales:

- Estéticos
- Morales
- Éticos
- Lógicos

En el orden psicológico los “valores” son propiedades de la personalidad, preferencias, orientaciones, disposiciones psíquicas. Nos apropiamos de aquellos bienes abstractos, los interiorizamos en nuestra personalidad como actitudes, sentimientos, convicciones o rasgos de carácter. Por esto, tendríamos que el ser es bondadoso, justo, generoso o valiente.

Así pues, podríamos deducir que los valores en el orden psicológico en cierta forma constituyen, los fines de la educación, ya que aquellos son las propiedades de la personalidad que se quiere formar en los educandos.

En el orden sociológico, los valores son preferencias colectivas, compartidas por un grupo; implican sentimientos del grupo, modos de reaccionar o conductas determinadas, su formación y evolución siguen leyes que las ciencias sociales tratan de aclarar.

*“Entre el orden psicológico y el sociológico cabe ubicar el orden moral, que es el eje central y específico del desarrollo humano, ya que constituye el orden del uso responsable de la libertad, es decir la moral. Los valores morales vienen a significar normas, normas de conducta que sentimos debemos cumplir, porque nos lo manda nuestra conciencia, no por coacción externa. Los valores no son enunciados fríos que se pueden transmitir como ideas abstractas ni tampoco son capacidades que se adquieran por entrenamiento, son ideas emotivas que mueven la voluntad, que se originan por principios internos y que no se enseñan, hay que construirlas, asumirlas en un largo camino.” (Latapi, 2001).*

La educación en valores, se sitúa en el orden psicológico y en el moral y toma como referencia el social; es el esfuerzo sistemático por ayudar a los educandos a adquirir aquellas cualidades de su personalidad deseables en los diversos ámbitos en su desarrollo humano y en especial los que se relacionan con el uso responsable de su libertad.

Debe haber congruencia entre la labor de la escuela y la de la familia. La prédica, la exhortación o la proclamación de ciertos valores- peor si se lo hace autoritariamente- resulta de escasa utilidad, muchas veces hasta el rechazo por tratar de imponerse de manera unilateral.

Es necesaria una visión holística que relacione unos valores con otros y haga ver su congruencia. La formación de valores no debe confinarse a un área curricular, sino abarca toda la educación como un eje transversal. La escuela debe proporcionar un clima de experiencia de valores.

En este proceso de aprendizaje que nace en la persona y recae sobre ella misma, destacan dos cosas importantes:

- a) Las relaciones personales que se viven en la escuela, (que dependen de la organización de la institución) en las que se fomentan la confianza, la veracidad, el diálogo, el respeto, la solidaridad, la autoestima.
- b) El maestro, quién modela los valores ejemplarmente ante los alumnos, convirtiéndose en factor relevante.

En la formación de los valores dentro del orden escolar se hará indispensable factores como: el ejemplo del maestro, el clima escolar propicio, la organización de la institución, la oportunidad de tener experiencias significativas, apertura a la comunidad externa, contenidos curriculares, y por supuesto aquellos valores proclamados, los enunciados normativos.

#### **4.5. La Calidad en Educación**

El significado atribuido a la expresión “calidad de la educación” incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí.

El primer enfoque, la calidad entendida como “eficacia”: una educación de calidad es la que logra que los alumnos aprendan lo que se supone deben aprender, lo que establecen los planes y programas curriculares, al cabo de determinados ciclos o niveles. La meta aquí es que los estudiantes además de asistir aprendan en su paso por el sistema.

Esto significa que en primer plano, están los resultados del aprendizaje alcanzados. El segundo enfoque está referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su

relevancia en términos individuales y sociales. Una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona – intelectual, afectiva, moral y físicamente y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad – el político, el económico, el social.

Esto significa entonces que en primer plano están los fines atribuidos a la educación y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, el tercer enfoque se refiere a la calidad de los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Así pues una educación de calidad es aquella que ofrece al estudiante un contexto físico adecuado para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc., significa que en primer plano está el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

*“La calidad del servicio educativo que presta un plantel no puede ser producto del azar o de la buena voluntad de algunas personas situadas en la cadena logística de dicho plantel, sino el resultado de un proceso de gestión de la calidad del mismo, claramente estatuido por los estamentos directivos y que además de hacer parte de las políticas rectoras del mismo ha llegado a permear totalmente la cultura corporativa que en él se vive”* (Rojas, 2006: 81).

La calidad se entiende entonces como la conformidad que guarde un producto o servicio, con unas normas-patrón establecidas y dadas a conocer a los interesados por una entidad reconocida por todo el sector.

*“La calidad de un modelo educativo está en estrecha relación con la pertenencia (o no) que este guarde con la comunidad educativa para la cual ha sido diseñado; pero la sola pertenencia ni es suficiente puesto que la variabilidad implícita en la complejidad de un entorno cada vez más globalizado es una constante amenaza contra cualquier modelo fijo de pertenencia que se pretenda establecer a largo plazo”* (Rojas, 2006: 105)



La educación no puede conformarse con ser una institución dedicada exclusivamente a la preservación del patrimonio cultural de un pueblo, sino que también debe velar por el devenir de los modelos culturales, proponiendo modelos de desarrollo e innovación.

Así pues hablaremos de una educación de calidad cuando esta construya modelos actualizados que en la práctica social compaginen con el momento histórico del grupo al cual sirve.

Los principios de la Gestión de la Calidad en la administración moderna se resumen en:

El enfoque al usuario, que es el considerar que son personas las que hacen uso de los servicios que ofrece. Esto nos obliga a tratar de comprender las necesidades actuales y futuras de esos usuarios.

El liderazgo que debe tener como meta el que se relacione y solucionen las necesidades de todos y cada uno de los que participan en el proceso educativo, como son los propietarios, los usuarios, sus proveedores, la comunidad educativa y la sociedad en general.

Tal liderazgo se logra, con una visión clara de la institución, el establecimiento de los objetivos, el mantenimiento de valores compartidos, una política institucional de atender las necesidades de los colaboradores para el desempeño de sus funciones y además de animar y reconocer todas las contribuciones que el personal haga en pos de alcanzar los objetivos de la institución.

La participación del personal, que se debe manifestar en los conocimientos y competencias de los funcionarios partícipes de políticas corporativas que fomentan la cultura del compartir experiencias.

El enfoque a procesos, es decir las actividades y responsabilidades deben estar definidas en una estructura que contribuye a alcanzar el resultado esperado.

El enfoque sistémico para la gestión, que define y establece objetivos, que se alcanzan a través del entendimiento y gestión de un sistema de procesos. Dicho sistema refleja una interdependencia entre los diferentes procesos y además exige una mejora continua a través de la medición y evaluación.

La mejora continua, debe constar como uno de los objetivos principales, ya que es la única manera de que la institución no se vea desfasada en el mundo cambiante de la sociedad del conocimiento.

La fundamentación de los procesos de toma de decisiones, sobre una base de datos, se hace necesaria en una institución educativa, especialmente cuando revisten importancia para la misma. Esta base de datos debe ser accesible y confiable de tal manera que permita un análisis correcto de los hechos y sus relaciones, y así tomar la mejor opción.

El resumen de estos principios nos llevan a concluir que si perseguimos calidad en el proceso de gestión así como el producto final, debemos tener en cuenta que en este proceso intervienen actores, de entre los cuales hay uno que escucha y organiza y que no puede avanzar sin la colaboración permanente del grupo y sus experiencias. Todos y cada uno de ellos debe saber con claridad sus responsabilidades y actividades a cumplir, necesarias e interdependientes. La misión de la institución se refleja en las políticas de acción de cada uno de los funcionarios que promueven una mejora continua para que la institución responda a las exigencias de los cambios vertiginosos de la sociedad del conocimiento.

## 5. DIAGNOSTICO

### 5.1. Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

#### 5.1.1. Manual de Organización (El manual de la calidad).

El Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial desde el año 2008 ha venido aplicando y mejorando el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) teniendo como referencias normativas ISO 9001, ISO 9004, el estatuto Orgánico de la Universidad de Guayaquil 2002; el Reglamento General de Matriculación 2007 – 2008 y la Ley Orgánica de Educación Superior.

Al manual que ilustra el Sistema se lo considera igual que un manual de organización, un documento de gestión institucional que describe las funciones generales de los cuatro procesos: 1) Dirección; 2) Gestión de Recursos; 3) Medición, Análisis y Mejora; 4) Prestación de Servicio.

Antes en los manuales de organización educativa se hablaba de excelencia académica, ahora se habla de calidad de servicio, término que se adopta del sector empresarial. Se considera la calidad como un producto y también como un proceso.

A lo largo de la descripción de cada uno de los sub-procesos se evidencia el interés marcado en el cumplimiento de cada uno de los procedimientos respectivos, que resultan identificados por un código, perteneciente a un banco de datos reservados, al que cualquiera no puede acceder.

Todos y cada uno de los procedimientos evidencian una gestión que está pendiente del mínimo detalle y constantemente bajo una óptica del liderazgo participativo.

En el Manual de la Calidad en lo referente al Enfoque al Cliente se plantea la realización de encuestas para informarse de las inquietudes y expectativas tanto de los estudiantes como del personal que labora en el Departamento.

Esto se entiende ya que la Política de la Calidad del mencionado Manual es lograr la satisfacción de los estudiantes, personal docente y trabajadores a través de la cooperación y unión de todo el personal para alcanzar las metas trazadas.

El trabajo en equipo con metas comunes, se sobreentiende en lo anteriormente dicho, pero el modelo de desarrollo de actividades que debe seguir el Departamento promueve, el sentido de “pertenencia” necesario para la motivación participativa: la permanencia de apenas 4 semanas en el Departamento tanto del docente como del alumno, en el caso de que este último decida no continuar enseguida con el próximo nivel; la designación variable de horarios (según demanda) a los docentes de ciclo a ciclo, etc.

En el artículo correspondiente a la responsabilidad, Autoridad y Comunicación del Manual, se deja ver claramente la manifiesta autoridad del Director quién sólo la delega al Coordinador del Departamento en asuntos relacionados con la eficacia de la gestión de calidad.

También aclara que las responsabilidades y autoridad de cada uno de los colaboradores están ya establecidas.

Una vez más, algo digno de tomarse en cuenta, evidencias de una administración más no de una gestión educativa estratégica.

En cuanto a la comunicación, queda establecido que será de convocatoria a reuniones de trabajo por teléfono, e-mail.

Esto significaría hasta cierto punto depender de autoridades al rato de tomar decisiones.

Al clima escolar (en el Manual lo llaman Ambiente de Trabajo) se lo identifica sólo desde el punto de vista del entorno espacial próximo, relegando aspectos planteados por Moss como las relaciones interpersonales, el desarrollo personal y un sistema de mantenimiento y cambio; tanto entre alumnos, entre docente – alumno, autoridad – docente, autoridad – alumno.

La Satisfacción del Cliente, es decir si el departamento ha satisfecho las expectativas del estudiante, mediante una encuesta propuesta al finalizar el módulo, reitera la preocupación de la dirección por el aspecto técnico del proceso. Acciones correctivas mencionadas en el manual, “garantizaría” la calidad del producto.

### **5.1.2. El Código de ética**

El Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial no posee un documento identificado como El Código de ética.

Se podría decir que a nivel universitario, el estudiante es capaz de discernir, analizar, decidir el patrón de moral a imitar. Uno de los componentes indispensables y esenciales de la educación es la figura del maestro.

*“El maestro está llamado a inspirar principios de fondo y suscitar motivaciones que estimulen la capacidad moral y espiritual de la persona. Le corresponde la misión de asegurar, en el mundo futuro, la presencia de valores como la verdad, la independencia de criterio, la dignidad del hombre, la responsabilidad, la capacidad profesional, la honestidad y la justicia” (Código de ética del IPN 2004:14).*

El Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial como parte de la comunidad universitaria hace suya una de las amenazas mencionadas en el informe de resultados del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de Guayaquil, tal es la corrupción (concusión, cohecho, tráfico de influencias, nepotismo, etc.) se ha vinculado al sistema como parte de la cultura, pues tiene sus propios códigos, categorías y características.

Los lineamientos del Plan operativo 1 nos dice claramente la ausencia de valores éticos y morales con que se ha estado funcionando en los distintos ámbitos en el desarrollo del proceso educativo en la universidad como un todo. No es un problema específico de una facultad, es todas y cada una de la facultades y a todo nivel.

Los estudiantes universitarios sin valores en su formación, practican la ley del mínimo esfuerzo, pasar de curso sin estudiar lo suficiente. Esto a su vez ingresa al círculo vicioso en el que participa también el maestro sin valores, que con actitud

displicente también aplica el mínimo esfuerzo para enseñar. A la larga esto llevará en espiral a la práctica de acciones peores consideradas anti-valores.

El mejor método de educación es el ejemplo para sus alumnos, su autoridad moral y, por los valores que ellos representan. El estudiante debe comprender que es necesario luchar para alcanzar la perfección, ser riguroso consigo mismo, no satisfacerse con llegar a ser un buen profesional.

### **5.1.3. El Plan estratégico**

La Facultad de Ingeniería Industrial, no posee al momento un Plan Estratégico como tal. En este caso le queda tomar como suyo, o formar parte del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2015 de la Universidad de Guayaquil.

En el planteamiento de los objetivos estratégicos se evidencia el manejo del mismo a través de sistemas de gestión de procesos. Una de las amenazas a combatir es la corrupción vinculada al sistema como parte de la sociedad, por medio de la creación del Código de Ética Universitario, junto con una comisión de ética y moral.

Así también, se promocionará un programa de formación en valores éticos y morales, y la revisión y actualización del Reglamento.

Hay una fuerte influencia política en la educación de primero, segundo y tercer nivel.

La educación ecuatoriana está caracterizada como de baja calidad, que llevan a la propuesta de estrategias como: implantar un programa de formación docente y discente en cultura política; así como implantar un programa permanente para administrar, estimular, fortalecer y evaluar las competencias laborales y pedagógicas de los docentes; y además formular e implantar la política de gestión por procesos.

Según el informe no existe cultura de planificación ni de trabajo en equipo, que más bien se observa una actitud desaprensiva del personal frente a tareas y compromisos institucionales.

No es difícil comprobar lo mencionado, ya que cada vez que se requiere de un servicio, el empleado adopta una actitud individualista e indolente promoviendo el atraso en la secuencia de cualquier proceso.

Se propone combatirla con la creación de un programa de formación de líderes en gestión, a nivel de todos los estamentos universitarios.

El proceso de evaluación del desempeño docente, discente, administrativo y de servicios necesita ser mejorado, debido a la baja calidad del producto resultante.

Muy a pesar nuestro hay que reconocer que la Universidad de Guayaquil ha caído en desprestigio por la calidad de profesionales que egresan. Con lo que volvemos a recordar el círculo vicioso que mencionaba anteriormente: alumnos sin valores – docentes sin valores – alumnos sin valores. Desgraciadamente esto no es solo a nivel académico, se lo ve en la administración y en las actividades de poco mantenimiento de las instalaciones universitarias: “lo utilizo como mío pero lo cuido como si no lo fuera” es lo que prima en la mayoría de los que conviven en el recinto universitario, definitivamente el “sentido de pertenencia” va desapareciendo.

Se hace necesario entonces definir una cadena de valor en función de la misión y de la gestión fundamental. Se ha de mejorar la calidad de la educación universitaria a través de propuestas innovativas en la gestión académica.

#### **5.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

El Plan anual de Contrataciones suministrado por el Departamento de Inglés presenta el interés y preocupación de la Gestión de Recursos por la contratación de bienes y servicios, la infraestructura y ambiente, y la Gestión de Recursos Humanos.

Se tiene entonces la inversión en mantenimiento del edificio, mantenimiento de maquinarias y equipos, servicio de auditoría, licencias informáticas, materiales de oficina y materiales de aseo, repuestos y accesorios, mobiliario, equipos sistemáticos y paquetes informáticos, libros, colecciones, personal docente, administrativo y de servicio.

### **5.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Este documento como tal no existe en el Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial, puesto que es considerado un anexo de la Facultad.

En todo caso existen documentos que fueron entregados por la Dirección de la institución que por su contenido sustituyen al PEI.

En el documento ESPGLC01, tenemos la declaración de la política y objetivos de la calidad. Se describe la política de calidad, cómo lograr la satisfacción del cliente (el alumno) con respecto al producto (la aprobación del módulo). Así también como lograr la satisfacción del personal docente y otros a través de la cooperación y unión de todos para alcanzar metas determinadas, mejorar continuamente los métodos y procesos con el objetivo de lograr un producto óptimo (que los alumnos sepan inglés), actuar confidentemente y estar consciente de su importancia para el éxito del Departamento.

En los objetivos generales y específicos se recalca la misión del Departamento en cuanto a la gestión de calidad, es decir la satisfacción plena del cliente, que lo constituyen el profesional en formación y la sociedad que lo recibe como producto terminado satisfactoriamente.

Detrás de cada uno de los objetivos se encuentran valores como, la responsabilidad por lo que se hace; la lealtad a los principios del sistema y el respeto a los mismos; la objetividad de criterio para ser justos; la honestidad para que la acción concertada fluya sin tropiezos; la puntualidad en los plazos.

El documento ORGGCL 01: ORGANIGRAMA muestra las relaciones y el orden jerárquico de autoridades y subalternos, quienes se constituyen en piezas fundamentales para que el Sistema de Gestión de Calidad logre sus objetivos.

La posición que ocupa el Director en el organigrama indica el nexo directo con las autoridades máximas de la facultad y a su vez él como autoridad máxima del Departamento. Esto nos habla de la dependencia que existe con la facultad y por



otro lado, una relativa autonomía para gestionar en el ámbito propio del Departamento.

El documento INS.GRE 02: Requisitos del Perfil de Cargos. Cada puesto del organigrama se encuentra definido por sus funciones y tareas, la dependencia directa y el perfil requerido para dicha posición. Los cargos de Director, Coordinador, Asistente Técnico Administrativo, Ayudante de Laboratorio, Digitador, Conserje, Profesores, se encuentran detallados con las responsabilidades respectivas.

Responsabilidades claves del sistema, que tienen que ver con las funciones de liderazgo y gestión, las constituyen aquellas del Director y los Docentes. Depende mucho de la honestidad, lealtad, responsabilidad y objetividad de criterio que cada uno ponga en sus acciones para que el sistema de Gestión de Calidad cumpla sus objetivos.

#### **5.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones**

No existe como tal. Se ampara en lo establecido en el Estatuto orgánico de la Universidad de Guayaquil.

## **5.2 La estructura organizativa de la unidad educativa**

### **5.2.1. Misión y Visión**

El Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial tiene como Misión, a través de los diferentes cursos, formar a los estudiantes, profesores y personal de la Facultad, para atender, interpretar y utilizar el idioma Inglés y así contribuir al mejoramiento del nivel social, económico, científico y personal de toda la comunidad universitaria.

Programar y desarrollar Módulos de Inglés debidamente actualizados y relacionados con el perfil profesional del Ingeniero Industrial y del Analista de Sistemas, que sirven como requisito de carrera y apoyo para los estudiantes.

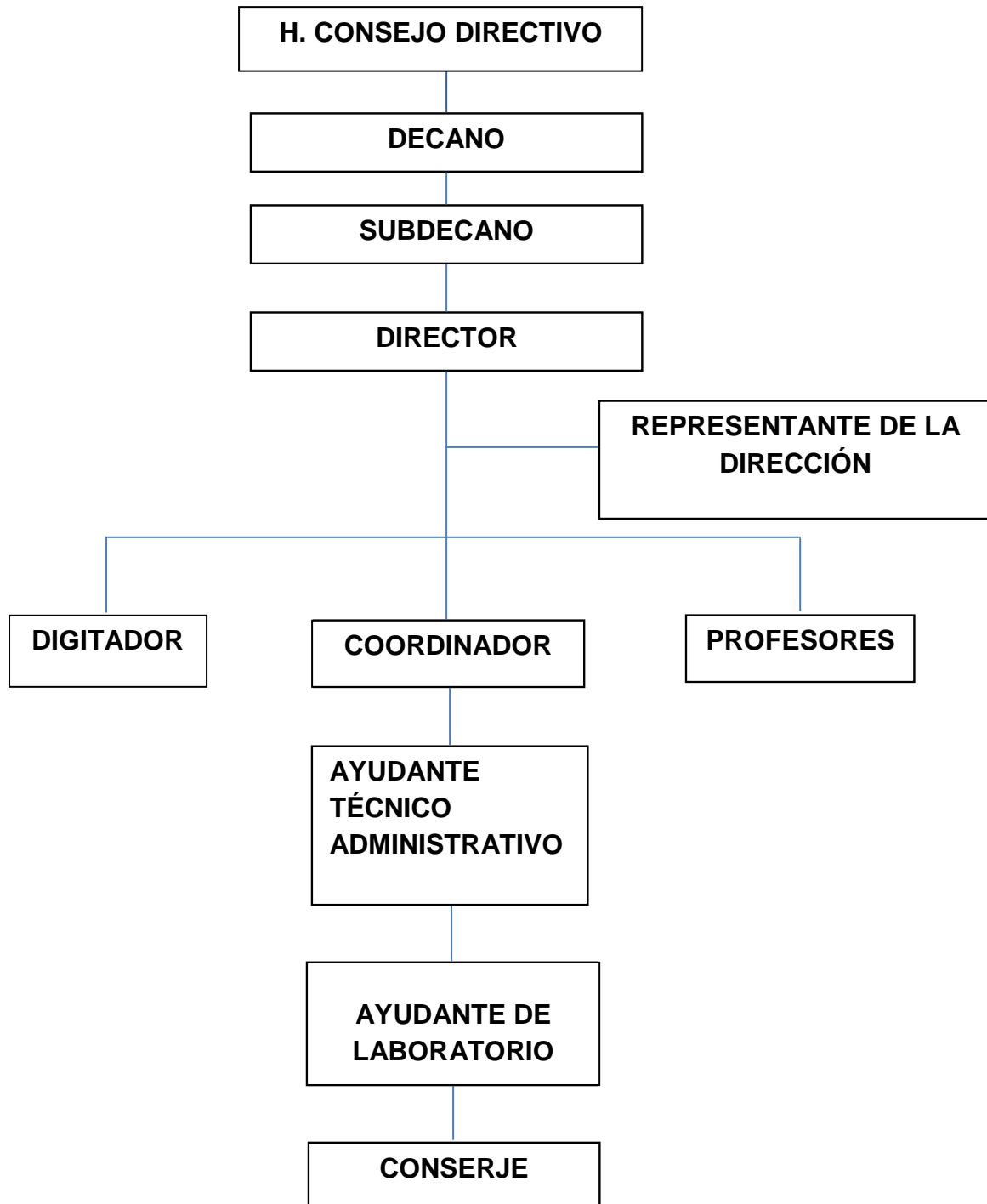
El Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial tiene como Visión, asegurar altos niveles de calidad de estudiantes con experiencia para beneficio propio. Ser la primera opción tanto para los estudiantes como para los trabajadores. Y principalmente, proyectar una identidad sólida y de éxito.

Formar académica, científica y profesionalmente a los estudiantes por medio del inglés, como idioma extranjero de apoyo, habla de una institución preocupada de mantenerse actualizada y al tanto de los cambios necesarios que requiere esta sociedad del conocimiento.

La disponibilidad de áreas académicas con materiales didácticos y equipos de acuerdo al progreso y requerimientos de tecnología actual confirman que el departamento está en constante evolución y marchando siempre hacia la excelencia.

### 5.2.2. El Organigrama

## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL



Cuadro Nro. 6

Fuente: Departamento de Idiomas de F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Berta Urrea Terán.

### 5.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos

#### AREA ADMINISTRATIVA

##### DIRECTOR:

- Establecer los objetivos y políticas de operación del SGC.
- Solicitar al Decano la autorización para la obtención de recursos de acuerdo al Presupuesto del Departamento.
- Planificar la ejecución de las actividades académicas y administrativas del Departamento contenidas en el Plan Operativo y amparadas por el Presupuesto vigente.
- Solicitar al Decano la contratación de docentes capacitados de acuerdo a las necesidades, normas y requerimientos de la Universidad de Guayaquil.
- Programar el uso de los equipos, materiales e implementos complementarios, para el funcionamiento de los laboratorios.
- Coordinar los trámites administrativos pertinentes con autoridades y funcionarios de la administración central y de la Facultad para el normal funcionamiento del Departamento de Idiomas.

##### COORDINADOR:

- Coordinar la elaboración de los Contratos y Actas de Compromiso del Departamento incluido en este listado de funciones.
- Revisar el trámite de la suscripción, ejecución y posterior liquidación de valores de los contratos del personal docente y administrativo de acuerdo a los reportes emitidos por el Director de Idiomas y Autorizados por el Decano de la Facultad ajustados al presupuesto vigente.
- Solicitar Materiales y Equipos necesarios para el desarrollo de las actividades Académicas y administrativas.
- Coordinar y supervisar el normal funcionamiento y el mantenimiento de equipos (aire acondicionado, grabadoras, proyectores de acetatos, televisores, reproductores de DVD, proyectores portátiles, equipos de aula multimedia, etc.)
- Informar personalmente a los estudiantes y personas particulares que requieren datos y/o servicio sobre las actividades de los Módulos de Inglés.

- Informar mensualmente a la Dirección de la asistencia del Personal Docente y Administrativo.
- Informar periódicamente por escrito de las actividades realizadas durante el mes próximo pasado.

### **ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO**

- Mantener los datos estadísticos de: los módulos, docentes, estudiantes.
- Informar al Director lo concerniente a: pagos de los estudiantes, y a los profesores.
- Mantener el registro de asistencia diaria de los docentes y entrega de carpetas y recursos didácticos a los profesores.
- Elaborar el informe periódicamente de actividades del departamento, el cual será enviado a las Autoridades de la Facultad.

### **DIGITADOR**

- Verificar, digitar en la base de datos y archivar las actas de calificaciones, inscripción, órdenes de pago, listado de asistencia y exámenes.
- Atender personalmente a los estudiantes y personas particulares en caso de requerir información y/o servicios sobre la actividad de los Módulos de Inglés.
- Asistir al Director en la verificación del asentamiento de calificaciones en caso de que alguna autoridad o estudiantes de la Facultad así lo requieran.

### **AREA DOCENTE**

#### **PROFESORES**

- Llevar a cabo la evaluación y seguimiento de los alumnos.
- Coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje.
- Cumplir con el 100% del programa del módulo asignado.
- Reportar a la dirección cualquier anomalía en el desarrollo del programa del módulo.
- Cumplir con el horario establecido.

- Mantener actualizados y legibles los registros de asistencia y calificaciones de los alumnos.

### **5.3. El clima escolar y convivencia con valores**

#### **5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores**

Revisaremos cada uno de los factores que se relacionan con el proceso de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés en el Departamento de Idiomas.

En cuanto a la enseñanza, cada profesor muestra el concepto que tiene de enseñanza y determina las formas de ofrecerla a los alumnos. Esto se evidencia en la planeación didáctica, en la forma que los estudiantes toman notas en clase, en cómo responden al interactuar, y por supuesto en los resultados que se obtienen en las evaluaciones.

En cuanto al aprendizaje, dependiendo de la cantidad de alumnos por aula, el profesor les ofrece (se siente motivado a ello) opciones, reconociendo sus capacidades, aptitudes, estilo y ritmo para aprender. A veces por la gran cantidad de alumnos, el profesor desmotivado no da una atención específica a los ritmos de aprendizaje distintos.

Los estilos de aprendizaje hacen que el profesor repare en las formas en que los estudiantes logren mayor concentración para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, el razonamiento, la retención, también se ve obviada cuando las aulas están sobrepobladas.

La planeación constituye un elemento fundamental en la enseñanza del idioma, puesto que aquí se debe considerar; los enfoques del plan y programas de estudio para el tratamiento de los contenidos, verificar si lo que se va a enseñar y cómo se va a enseñar considera la atención a la diversidad, es decir si se proponen diversas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos, y por último si en su contenido se han incluido los valores.

Por otro lado la evaluación, le identifica al profesor las dificultades o ausencias que tienen los alumnos en cada una de las instancias del aprendizaje del idioma: el hablar, escribir, leer, entender. De la forma en que se maneje la honestidad en los exámenes dependerá la veracidad de los resultados.

En cuanto los materiales didácticos, vemos que con la adquisición del laboratorio audiovisual y el uso de los TICs se ha conseguido aprovechar y optimizar el uso de recursos favorecedores de la experiencia del aprendizaje del inglés. Se ha conseguido la interacción en clase, promoviendo así el compartir, la disciplina, la solidaridad.

### **5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores**

Reflexionar acerca del contenido de esta dimensión contribuye a la identificación de la importancia de las formas como se organizan los actores del proceso para el óptimo funcionamiento del Departamento de Idiomas.

Las relaciones que existen entre Director-Docentes, así como Docentes-alumnos se dan armónica y constantemente durante un lapso de cuatro semanas que dura el módulo.

Todos y cada uno de los actores del proceso destacan valores traducidos en actitudes que prevalecen según la circunstancia. Son estos valores los que le sirven a la organización educativa para tomar las decisiones que consideren más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Aquellos que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados.

Por lo corto del tiempo que dura un módulo y la poca frecuencia de que el profesor continúe con el mismo grupo de alumnos, el sentido de pertenencia no es evidente, aunque existe una cultura organizacional.

### **5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores**

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración favorecen o no los procesos de enseñanza y aprendizaje con el propósito de que se puedan modificar para mejorar los rendimientos educativos, así como las prácticas de los docentes y directivos.

La comunicación con el Director, en caso de un obstáculo, se puede hacer solo durante el horario de atención del mismo, es decir solo en la mañana. En la tarde y noche la comunicación se hace a través de mensajes escritos a su contestadora en el transcurso del día siguiente.

En cuanto al financiamiento, los trámites y papeleos correspondientes a la adquisición de bienes y servicios, suministros, la formalización de contratos con los Docentes, que se hacen cada módulo (4 semanas), los pagos a los docentes, todo tiene que ser aprobado por el Consejo Directivo y luego continúa el trámite en la Ciudadela Universitaria si se trata de pagos, lo que hace que el docente no reciba sus honorarios a tiempo.

### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores**

La participación de los padres de familia en el ámbito del Departamento de Idiomas se va a dar cuando por razones de trabajo el alumno pide a las madres (usualmente) que lo inscriba en los cursos, ya que él no lo puede hacer personalmente. Después de ello, no vuelve nunca más por el lugar.

La cercanía de un colegio mixto con una gran población estudiantil (que le pertenece a la Facultad de Filosofía de la Universidad de Guayaquil) hace que la Facultad de Ingeniería Industrial brinde el servicio de clases de computación, y tenga pensado a futuro canalizar el servicio de enseñanza del idioma inglés.

Esto hace pensar que estaríamos frente a un centro educativo como núcleo de una comunidad de aprendizaje, en lo que respecta a la apertura del entorno; es decir atender a lo que viene del exterior y dar a conocer el trabajo del centro educativo.



La presencia del edificio y sus instalaciones en lo alto de una pequeña colina en Mapasingue (al Noreste de Guayaquil) hace que se divise y se imponga en el paisaje del sector. Junto con la Universidad Espíritu Santo, y el colegio de la Facultad de Filosofía han dado una identificación al sector y un mensaje de cultura, mejorando notablemente la imagen de años atrás.

## **5.4. ANALISIS FODA**

### **5.4.1. Fortalezas y Debilidades**

Consideremos lo siguiente, como Fortaleza tenemos las capacidades especiales con que cuenta el Departamento de Idiomas al interior, y lo ubica en una posición privilegiada frente a la competencia. En definitiva todas las actividades que se desarrollan positivamente y que han podido ser detectadas a través de la observación tanto de los documentos de planificación como de la realidad de la institución.

En cuanto a la gestión, liderazgo y valores, se presentan: la implantación del sistema de gestión de calidad y su actualización permanente; la relativa autonomía para tomar decisiones; la atención periódica y permanente a las instalaciones de la organización, de tecnología, y de servicios; el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente; la libertad de metodología del docente; la adquisición del laboratorio audiovisual y el uso de Tics.

Como Debilidades, tenemos aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, los recursos de que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se realizan positivamente, y que en este caso están relacionadas con la gestión, liderazgo y valores.

Así tenemos entonces: un liderazgo participativo aparente, rezagos de administración escolar; sentido de pertenencia imperceptible; promulgación implícita de valores; el entorno espacial como único parámetro del clima escolar; tendencia en el alumno a pasar de nivel con el mínimo esfuerzo.

#### **5.4.2. Oportunidades y Amenazas**

Como Oportunidades tenemos los factores positivos, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa el Departamento de Idiomas y que le permiten obtener ventajas competitivas.

Así pues mencionaremos: el Departamento como núcleo de una comunidad de aprendizaje; la lejanía de la ciudadela universitaria no permite la politiquería; diversas carreras de la Facultad garantizan alta demanda por los cursos de inglés; el uso indispensable del inglés en el ejercicio de las carreras.

En cuanto a las Amenazas consideraremos a aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia del Departamento de Idiomas.

Se evidencian como amenazas: la corrupción vinculada al sistema en la Universidad de Guayaquil; fuerte influencia de partidos políticos; factores socio-económicos en la postergación de continuar con los módulos en los alumnos; demora en el pago a docentes.

El resumir en una matriz algunos de los factores más importantes de la gestión, liderazgo y valores en el Departamento de Idiomas, nos permite ver aquellos aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión y visión institucionales.

### 5.4.3. Matriz FODA

#### Matriz Nro.1

<b>MATRIZ FODA</b>		
<b>AL INTERIOR</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	La implantación del sistema de gestión de la calidad y su actualización permanente.	Un liderazgo participativo limitado.
	La relativa autonomía para tomar decisiones.	Rezagos de Administración escolar.
	La atención periódica y permanente al mantenimiento de las instalaciones.	Sentido de Pertenencia, imperceptible.
	El seguimiento y medición de la satisfacción al cliente.	Promulgación Implícita de valores.
	La libertad de metodología para el docente.	El entorno espacial como único parámetro del clima escolar.
	La adquisición del Laboratorio audiovisual y el uso de las Tics.	Tendencia en el alumno a pasar de nivel con el mínimo esfuerzo.
<b>DEL EXTERIOR</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	El Departamento como núcleo de una comunidad de aprendizaje.	Corrupción vinculada al sistema en la Universidad de Guayaquil.
	La lejanía de la ciudadela universitaria no permite la politiquería.	Fuerte influencia de partido político.
	Diversas carreras de la Facultad garantizan alta demanda por los cursos de inglés.	Factores socio-económicos en la postergación de continuar con los módulos en los alumnos.
	El uso indispensable del inglés en el ejercicio de las carreras.	

## 5.5. RESULTADOS

### 5.5.1. De la encuesta a Directivos

El Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial, depende directamente de dicha facultad y esta del Consejo directivo de la Universidad de Guayaquil, a pesar de que en cierta manera, es un departamento que goza de cierta autonomía.

El Director coordina con el representante de la Dirección, los informes a presentar en sesiones de Consejo Directivo y es quién tiene contacto continuo con el Decano y Sub-Decano de la Facultad.

El Director tiene contacto permanente con el Digitador, Coordinador y Profesores, reforzado por el hecho de que estos diariamente convergen en las oficinas del Departamento.

El Coordinador manda sobre el Ayudante Técnico Administrativo y Ayudante de Laboratorio y Conserje.

Tabla Nro. 8

### **FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.**

<b>Forma de organización</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
a.	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0
b.	Coordinadores de área.	2	100
c.	Por grupo de trabajo.	0	0
d.	Trabajan individualmente.	1	50
e.	No contestan.	0	0

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

El mayor porcentaje nos dice que la forma de organizar por áreas predomina en el Departamento. Entendiéndose por actividades dichas áreas.

El porcentaje siguiente nos habla de la individualidad que se adopta en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al tener libertad de uso de metodología propia.

Tabla Nro.9

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
a.	El número de los miembros de la institución.	2	100
b.	Los resultados obtenidos en la institución.	2	100
c.	Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d.	Otros.	2	100
e.	No contestan.	0	0

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Berta Urrea Terán.

El mayor porcentaje en los aspectos: número de miembros y resultados obtenidos, evidencia que no solo se considera la cantidad sino también la calidad de los miembros para medir el tamaño de la organización.

Tabla Nro. 10

### **LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.**

<b>Las tareas se encuentran inscritas</b>		<b>f</b>	<b>%</b>
a.	Si	2	100
b.	No	0	0
TOTAL		2	100

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Berta Urrea Terán.

Los directivos confirman con un 100% la existencia de un documento donde se encuentran escritos las tareas, responsabilidades y límites de autoridad de los miembros de la institución.

Tabla Nro. 11

### EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Está liderado por		F	%
a.	Director	2	100
b.	Decano	2	100
c.	Consejo Directivo	0	0

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Berta Urrea Terán.

El 100% tanto en el Director como en el Decano nos está indicando que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por ambos, dependiendo de la naturaleza del problema.

Tabla Nro. 12

### DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Se delega la toma de decisiones		F	%
a.	Si	0	0
b.	No	2	100
TOTAL		2	100

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Bertha Urrea Terán.

El 100% de directivos coinciden en que no delegan la toma de decisiones a colaboradores para la resolución de conflictos, y promover soluciones pertinentes y oportunas.

Tabla Nro. 13

### SU ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica.	2	100				
b	El desarrollo profesional de los	2	100				

	docentes.						
c	La capacitación continua de los docentes.	2	100				
d	Trabajo en equipo.	2	100				
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	2	100				
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.					2	100
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.					2	100

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Berta Urrea Terán.

El mayor porcentaje en la frecuencia SIEMPRE, en las variables a, b, c, d, e denotan preocupación de la Dirección por el desarrollo positivo de los actores del proceso, mientras el mayor porcentaje en la frecuencia NUNCA en las variables f, g confirman por un lado la característica de la relación entre el ámbito universitario y padres de familia, y por otro lado la ratificación de lo manifestado en la Tabla Nro. 12.

Tabla Nro. 14

### **HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN.**

Orden	Habilidades de Liderazgo	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	2	100				
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			1	50	1	50
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	1	50			1	50
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.			2	100		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	2	100				

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Bertha Urrea Terán.

El mayor porcentaje en las variables a, e, con frecuencia SIEMPRE, y en la variable d, con frecuencia A VECES, nos dice que la dirección reconoce que el liderazgo es un don que necesita retroalimentarse constantemente.

Tabla Nro. 15

### PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.

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

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

El porcentaje mayor en las variables a, c, d, con frecuencia SIEMPRE, manifiesta la constante evaluación del proceso por parte de la Dirección, para conseguir el progreso de la institución. El 50% en la variable b con frecuencias SIEMPRE y A VECES tendría relación con la modalidad del alumnado en tomar los cursos y no como consecuencia del proceso de gestión.



Tabla Nro. 16

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN.**

Orden	Organismos	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a)), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	2	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).	2	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).	2	100				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.).	2	100				
e	Otros (¿cuáles?).	0	0				

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

El alto porcentaje en todas las variables confirma la existencia de dichos organismos en la estructura de la institución.

Tabla Nro. 17

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES.**

Orden	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	2	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	100				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas.	2	100				
d	Coordinar las actividades de						

	enseñanza que se proponga a los alumnos.	2	100				
--	--	---	-----	--	--	--	--

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

La respuesta unánime con el alto porcentaje en la frecuencia SIEMPRE para todas las variables deja claro el cumplimiento de las actividades establecidas para el equipo educativo en la institución.

Tabla Nro. 18

### LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.

Orden	Acciones	Si		No	
		F	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	2	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	2	100		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	100		
d	Mantener actualizada la metodología.	2	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	100		
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	2	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	100		
	Los departamentos didácticos				

h	formulan propuestas al equipo directivo.	2	100		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	2	100		
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	2	100		

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Bertha Urrea Terán.

El total de las variables presentan el mayor porcentaje en la confirmación de la realización de las actividades necesarias en el funcionamiento del equipo didáctico, según la opinión de los directivos.

Tabla Nro. 19

### LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	2	100		

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

El 100% en la confirmación de la variable nos dice de la existencia de una interrelación entre la institución y la comunidad a la cual se pertenece.

Tabla Nro. 20

### MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	100		
b	Plan estratégico	2	100		

c	Plan operativo anual	2	100		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	100		

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Berta Urrea Terán.

El 100% en la confirmación de las variables por parte de los directivos sugiere la existencia de una gestión educativa estratégica.

### 5.5.2. De la encuesta a Docentes

Tabla Nro. 21

#### RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES.

DECLARACIONES		SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	29.42	11	64.70	1	5.88
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	8	47.06	8	47.06	1	5.88
3.	La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	7	41.18	7	41.18	3	17.64
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-						

	familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	47.06	9	52.94	0	0
5.	Resistencia o escepticismo en los padres a los problemas de los estudiantes.	1	5.88	7	41.18	9	52.94
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	9	52.94	6	35.30	2	11.76
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje Los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	11	64.70	6	35.30	0	0
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	17.64	7	41.18	7	41.18
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	7	41.18	8	47.06	2	11,76
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0	8	47.06	9	52.94
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	9	52.94	7	41.18	1	5.88
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	8	47.06	8	47.06	1	5.88
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	52.94	7	41.18	1	5.88
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	12	70.60	3	17.64	2	11.76
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	23.53	4	23.53	9	52.94



	escuchar a los problemas de los estudiantes.	4	8	21	42	22	44	3	6
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	12	24	28	56	8	16	2	4
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	18	22	44	8	16	11	22
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	10	20	20	40	7	14	13	26
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	18	36	14	28	11	22	7	14
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	18	36	19	38	12	24	1	2
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	11	22	23	46	14	28	2	4
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	10	15	30	15	30	15	30
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	38	23	46	6	12	2	4
11.	El profesor es quién decide qué se hace en esta clase.	14	28	23	46	11	22	2	4
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	21	42	23	46	1	2	5	10
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	19	38	25	50	5	10	1	2
14.	La ética y los valores se enseñan con el								

ejemplo.	21	42	23	46	3	6	3	6
----------	----	----	----	----	---	---	---	---

Fuente: Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.

Elaboración: Berta Urrea Terán.

Las declaraciones 1, 2, 3, 9, 10, 11, 13 que se relacionan con la forma en que se ejerce el liderazgo en la institución según la óptica de los estudiantes, tienen un mayor porcentaje en la suma de las frecuencias CA y A con excepción de la 9 que lo tiene en la suma de las frecuencias D y CD, pero ambos casos con una consecuencia positiva.

En las declaraciones 4, 7, 8 que tienen que ver con la innovación constante del proceso de enseñanza-aprendizaje, el mayor porcentaje lo obtenemos en la suma de frecuencias CA y A con una apreciación positiva de lo planteado.

En cuanto a las declaraciones 5, 12 que conciernen a la rutina de clase el mayor porcentaje en CA y A en la número 5 tiene una consecuencia negativa mientras que en la número 12 la consecuencia sería positiva.

Por último pero no menos importante, las declaraciones 6 y 14 que rescatan la importancia de la práctica de los valores, observamos que el mayor porcentaje se encuentra en la suma de CA y A que confirman una consecuencia positiva de lo enunciado. (Ver cuadros en Anexos)

#### 5.5.4. De la entrevista a Directivos.

Tabla Nro. 23

### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta	f	Respuesta	f
		Positiva		Débil	
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	X	2		0
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de	X	2		0



	liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	X	2		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	X	1	X	1
5	¿Cuál es tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	X	1	X	1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	X	2		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	X	1	X	1
8	En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?	X	2		0

**Fuente:** Departamento de Idiomas de la F.I.I. de la Universidad de Guayaquil.  
**Elaboración:** Berta Urrea Terán.

Las preguntas que se relacionan a la gestión del liderazgo de los directivos alcanzan con respuesta positivas el puntaje más alto a excepción de las que tienen que ver con características, debido a que cada uno hizo su particular descripción, sin embargo la consecuencia en general sería positiva en este tema.

Las preguntas en relación con los valores tienen, un puntaje alto en respuesta positiva en cuanto que concuerdan en los valores y antivalores en la institución. Mientras que para los valores en profesores y alumnos existen opiniones diferentes más no contrarias.

### 5.5.5. Matriz de problemáticas

#### Matriz 2

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
1.- La uniformidad organizativa en clase.	-Elevado número de alumnos en clase. -Sólo el profesor propone actividades.	Rutina en el desarrollo de los módulos.
2.- La tendencia en el alumno a pasar de nivel con el mínimo esfuerzo.	-Displicencia en los profesores. -Retomar los cursos en cualquier momento. -Falta de valores.	-Baja calidad del producto. -Desprestigio del Departamento.
3.- El clima escolar alterado.	-Espacios de estar indefinidos. -Horarios diferentes. -Actividades individuales.	-Algunos profesores no se sienten integrados. -Falta del sentido de pertenencia.

### 5.6. DISCUSIÓN

De la encuesta a Directivos.

Previo al análisis de los resultados, se hace necesaria una breve descripción de la organización y dirección presentes en el Departamento de Idiomas, para confirmar la información obtenida en las tablas.

El Director organiza las tareas en reuniones con el Coordinador y algunas veces con el Representante de la Dirección, cuando el asunto a tratar así lo amerita, más no como algo fijo cada trimestre. Hay casos en que el Coordinador puede emprender en la solución a un imprevisto, para luego de inmediato comunicar sobre ello al Director. El conocimiento de funciones lo faculta para ello.

Por lo general, las reuniones convocadas se dan con el Decano o Sub-Decano, cuando van a implantar cambios significativos en el funcionamiento del Departamento, tales como los de orden financiero o legal.

Se consideran equipos de trabajo, el del Coordinador y el Digitador, así como el de los Docentes, todos y cada uno de ellos en constante contacto con el Director, no sólo porque se necesite la aprobación de algo, sino porque todos convergen a la gran oficina del Departamento.

Cuando observamos en la Tabla Nro.8 que en un 100% han coincidido en cuanto a estar organizados por coordinadores de áreas, se refiere indudablemente a la forma en párrafos anteriores.

De los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, en el Departamento se considera que el aumento del número de docentes en determinados ciclos es directamente proporcional al número de estudiantes inscritos en las diferentes carreras de la Facultad de Ingeniería Industrial, esto y la cantidad de alumnos que aprueban los cursos son aspectos que la Dirección considera parámetros de crecimiento de la Institución y por ende traen como resultado el tamaño de la organización.

En la variable “otros”, se obtuvo la respuesta: su nivel de activos y su nivel de patrimonio. Lo que nos dice que la Dirección tiene claro que las finanzas es una condición necesaria para una óptima dirección.

Entonces se tiene que el número de miembros, los resultados obtenidos en la institución, así como la situación financiera son aspectos que definitivamente (por el porcentaje obtenido) son considerados por los directivos para medir el tamaño de la organización.

Si nos referimos a las tareas de los miembros de la institución, el Departamento de Idiomas posee un documento llamado Manual de la Calidad ISO 9901: 2008 que ha venido utilizando como normativa de la organización y en el que consta la descripción de cada uno de los procesos: Dirección, Gestión de Recursos, Medición, Análisis y Mejora.

Este documento de gestión institucional describe las funciones de los procesos y sub-procesos que evidencian una gestión pendiente del mínimo detalle siempre bajo una óptica del liderazgo participativo.

La existencia de dicho documento, que indica las responsabilidades y autoridad equivalente de cada uno de los miembros de la organización, se confirma con el 100% que muestra la Tabla Nro.10.

Puesto que el Departamento de Idiomas funciona de cierta forma como una entidad autónoma, quién lidera el clima de consenso y toma de decisiones es el Director, pero se dan casos como aquellos de asuntos financieros o legales, en que es necesario que el Director consulte y decida con el señor Decano de la Facultad.

Suspensión y reinicio de clases son puntos siempre consultados para darles trámite.

Director y Coordinador coincidieron en nombrar las autoridades pertinentes con la toma de decisiones, así como la negativa en cuanto a la delegación de la toma de decisiones por parte del Director, explicando que el Coordinador puede dar solución a imprevistos para de inmediato comunicar de ello al Director.

El control de acciones y correctivos a las mismas únicamente los realiza el Director durante el horario de permanencia en el Departamento.

Esto parecería en principio una contradicción, ya que el Director proclama, y en el Manual consta, su identificación con el liderazgo participativo, el cual como sabemos comparte tareas, responsabilidades y toma de decisiones; no existe la contradicción, ya que la interpretación se circunscribe dentro de cada equipo de trabajo.

La dirección junto con sus equipos de trabajo tiene como motivación el lograr la excelencia del Departamento. Es requisito obligatorio para los docentes asistir a talleres y charlas de actualización de la enseñanza de inglés, para de esta manera renovar estrategias y conseguir resultados óptimos en el aprendizaje del idioma. Así mismo el personal debe asistir a charlas eventuales de relaciones humanas en la Facultad.

El mayor porcentaje identifica la afirmación unánime de que se promueve el crecimiento académico.

En cuanto al aspecto de las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución se hace necesario conocer un poco sobre quién está liderando al momento la institución.

El Director lleva en su cargo alrededor de nueve años, interrumpidos en algún período atrás cuando hubo cambio de Decano en la Facultad. Empezó como profesor en la Facultad de Ingeniería Industrial, luego fue profesor en el Departamento de Idiomas y posteriormente fue nombrado Director del mismo. Durante su gestión en la institución ha asistido a diversos talleres y congresos para profesores de inglés, de liderazgo, y posee un masterado en educación.

Los directivos coinciden con el mayor porcentaje en tres de los planteamientos de la Tabla Nro.14, lo que dice que están claros en las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Lo que la Dirección promueve para mejorar el desempeño y progreso de la institución tiene que ver con dos aspectos importantes en el desarrollo de las actividades del Departamento.

Al finalizar cualquier ciclo en el año, se realiza una encuesta a los estudiantes del Departamento con el fin de obtener información sobre el desempeño de los docentes.

El número de estudiantes en el aula varía según el ciclo en el año, y según el número de inscritos en las diferentes carreras.

Coinciden los directivos, en el mayor porcentaje, en cuanto al uso de información, mejora en el control y ambientes cordiales de trabajo; difieren en cuanto a la disminución del número de los estudiantes en el aula. Por lo mencionado anteriormente, pero no se descarta idealizar un mínimo de alumnos por aula

El más alto porcentaje confirma la existencia de organismos de Dirección, Gestión, Coordinación, Técnico, representados por el Director, el Coordinador, el Digitador, el Representante del Director al Consejo Directivo, y los Docentes.

Aunque la institución posee autonomía en la mayoría de sus actividades, no deja de depender en algunas de ellas de la Facultad de Ingeniería Industrial. Por lo cual se encuentra influencia en la Dirección de parte de autoridades superiores como el Decano, Sub-Decano y algunas veces hasta del H. Consejo Directivo. El Digitador, puesto clave en la organización, ya que es quien ingresa todo tipo de información en la base de datos, según el Manual de Calidad, es consultado diariamente por el Director. Sus funciones lo identifican como un Secretario.

El equipo de Docentes que varía en su número según el ciclo correspondiente en el año, son quienes identifican el Departamento de Idiomas.

En lo referente a las actividades del equipo educativo hay coincidencia en el mayor porcentaje de que siempre se dan y se describen así.

Al término del ciclo (cuatro semanas) los docentes a la entrega de notas, intercambian opiniones con el Director en lo referente al nivel de conocimientos encontrados en los alumnos al inicio y fin del módulo.

Por las características personales y laborales del grupo de alumnos (en su mayoría obreros en fábricas o talleres) frecuentemente se producen problemas de disciplina o incumplimiento de tareas, que interfieren en el normal desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, motivo por el cual la Dirección se involucra en la toma de decisiones de correctivos a implantar.

Las acciones propuestas en la Tabla Nro.18 se cumplen pero no existen diversos departamentos, ya que la materia es una sola: el inglés. Existe un Director con lineamientos establecidos que transmite, cada vez que se inicia un ciclo en cuanto a la metodología, recursos pedagógicos, uso de la tecnología, evaluaciones y manejo de problemas en clase. El docente tiene libertad de acciones en cuanto no contradiga los lineamientos generales de la Dirección Por lo que la metodología y exámenes no son necesariamente únicos.

Se concuerda afirmativamente con el mayor porcentaje en cada una de las acciones mencionadas en la Tabla Nro.18.

La Facultad de Ingeniería Industrial es una de las facultades que no se encuentra dentro de la ciudadela universitaria. Se implanta en una de las lomas del sector conocido como Mapasingue en el noroeste de la ciudad de Guayaquil, en la intersección de la Av. Raúl Gómez Lince y la Av. Juan Tanca Marengo. Por su ubicación limita con un sector considerado de estrato bajo llamado Mapasingue, y por las vías que la circundan se conecta directamente y en pocos minutos con sectores de estratos medio como Alborada y Urbanor.

El Departamento de Idiomas como tal no fomenta la producción de diagnóstico y soluciones adecuadas de la comunidad y entorno geográfico, pero muy próximo a la edificación de la Facultad de Ingeniería Industrial se encuentra un colegio público de grandes dimensiones que dirige la Facultad de Filosofía de la Universidad de Guayaquil.

Este colegio ha significado una gran ayuda para la educación secundaria de este enorme sector de Mapasingue. Por otro lado, la edificación del colegio junto con la de la Facultad de Ingeniería Industrial, y las gigantescas instalaciones de la Universidad Espíritu Santo han transformado el entorno de pobreza que existía años atrás en un paisaje que habla de producción de conocimiento.

El Departamento de computación de la Facultad de Ingeniería Industrial ofrece sus servicios a los alumnos del colegio mencionado. Y hay planes para que en un futuro cercano el Departamento de Idiomas les participe de sus instalaciones. Lo descrito ratifica el alto porcentaje en la afirmación de las acciones planteadas en la Tabla Nro.19.

Los resultados de la tabla Nro. 20 con el mayor porcentaje en la afirmación del material de planificación educativa, hace necesario aclarar su contenido.

El Manual de la Calidad ISO 9001, documento representativo de la institución, deja entrever la limitación de la fragmentación de tareas, así como una reducción de los niveles jerárquicos, que son los cambios institucionales que promueve la reingeniería de procesos. El Plan Estratégico que acoge como suyo es el de la Universidad de Guayaquil.

Para comprobar si en el Departamento de Idiomas verdaderamente se planifican y desarrollan acciones que promueven la gestión y el liderazgo, es necesario que consideremos primeramente que, la gestión educativa se caracteriza por centrarse en lo pedagógico, evidenciar habilidades para tratar lo complejo, sustentarse en el trabajo en equipo, demostrar siempre una apertura al aprendizaje y a la innovación con asesoramiento y orientación profesionalizantes. Así también la gestión educativa genera culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro como resultado de intervenciones sistémicas y estratégicas.

Además, revisemos algunos conceptos importantes extraídos del manual representativo del Sistema de Gestión de la Calidad – documento de gestión institucional – del Departamento de Idiomas.

Se habla de la Política de Calidad, que no es otra cosa que lograr la satisfacción de los estudiantes, personal docente y trabajadores a través de la cooperación y unión de todo el personal para alcanzar las metas trazadas. Se considera a la calidad como un producto y también como un proceso.

El Director es la autoridad encargada de la supervisión de tareas administrativas y operativas, de la gestión del proceso enseñanza-aprendizaje, de la gestión del sistema de la calidad.

El Departamento de Idiomas identifica y hace seguimiento del proceso enseñanza-aprendizaje desde la inscripción de los estudiantes hasta la culminación de los requisitos impuestos por las diferentes carreras. Así como planea e implementa los procesos de seguimientos, medición, análisis y mejora de la eficacia del sistema de Gestión de Calidad.

En el manual se definen bajo códigos las responsabilidades y los límites de autoridad de todos y cada uno de los actores del proceso.

Los resultados de las encuestas, en lo que concierne a los aspectos mencionados, están demostrando que sí se está cumpliendo con los lineamientos teóricos de una gestión educativa estratégica y se llevan a la práctica al cumplir con los requisitos que manda el Manual de Calidad.



Sin embargo, hay un hecho concreto que no se puede soslayar, el Departamento de Idiomas, es una institución que depende de la facultad de Ingeniería Industrial, y esta del Consejo Directivo de la Universidad de Guayaquil. Así también hay que reconocer que goza de cierta autonomía al tener libertad de gestionar todo lo que concierne al proceso de enseñanza-aprendizaje del inglés.

Esto crea las limitantes que se perciben en la realidad en el desarrollo de la gestión y el liderazgo en la institución. Tal sería el caso por ejemplo de no contar con ciertos materiales de planificación educativa y adoptar como propios los de la Facultad de Ingeniería Industrial o los de la Universidad de Guayaquil. Otro caso sería, el de no emprender en proyectos ambiciosos hasta que se apruebe el presupuesto por parte de la Universidad.

De la encuesta a los docentes

Con respecto al personal docente tenemos que para ingresar al Departamento de Idiomas hay que cumplir con dos requisitos básicos: poseer un título de tercer nivel y pasar un examen de inglés avanzado. Aquellos que no son licenciados en Idiomas, tienen experiencia en la enseñanza del inglés. Se actualizan conocimientos eventualmente gracias a las invitaciones periódicas de las editoras de libros de inglés para participar en talleres en el manejo de nuevos métodos y tecnologías, a los que se debe asistir obligatoriamente.

El docente forma parte del proceso bajo los términos de un contrato que firma en cada ciclo (cada 4 semanas). La frecuencia de su participación dependerá de la demanda de cursos que se presente en cada ciclo. Su desempeño pedagógico y valores manifiestos representan el aval de permanencia en la institución.

El docente tiene libertad para organizar el módulo- exámenes, metodologías, recursos didácticos- sin alejarse de los lineamientos generales propios del texto sugerido por la Dirección, y a la vez permitiendo poner de manifiesto las habilidades de los docentes.

En la Tabla Nro. 21, las declaraciones que hablan del liderazgo y la gestión alcanzan resultados que nos dicen que el mayor porcentaje de docentes reconoce cualidades

de un liderazgo emprendedor y que la gestión de las autoridades así mismo están cumpliendo con los lineamientos establecidos en una planificación educativa estratégica.

Para que estos procesos sean reconocidos tienen que haber necesariamente resultados positivos en las metas trazadas por la institución, y ese es el mensaje que se recibe con dicha puntuación.

En cuanto a las declaraciones que tienen que ver con la participación o individualización en actividades y toma de decisiones, se muestra el mayor porcentaje para afirmar que no hay resistencia a los cambios que individualmente pudiese sugerir el docente y que se emprenderían luego como grupo. Sin embargo preocupa en cuanto a este tema el hecho de que un alto porcentaje de docentes informan de sentimientos de aislamiento o no identificación con la institución. Ausencia del Sentido de Pertenencia. Esto se ratifica aún más con un alto porcentaje de docentes opinando la ausencia de actividades de integración entre los actores del proceso.

Un alto porcentaje de docentes así mismo opina que los valores si están presentes en todas y cada una de las actividades del proceso en la institución, aspecto a considerar de mucha importancia ya que, constituye el eje transversal de la formación del estudiante.

Bajo la óptica del personal docente de acuerdo a la opinión de un alto porcentaje, lo concerniente al liderazgo tanto de directivos como docentes está contribuyendo eficientemente para el desarrollo de la gestión, pero así mismo se manifiesta una disconformidad preocupante al no sentirse integrados a la institución.

Recordemos que la Gestión Educativa Estratégica tiene entre sus características la presencia de culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.

## De la encuesta a Estudiantes

El grupo de alumnos que asiste al Departamento de Idiomas lo constituyen los estudiantes de diferentes carreras pertenecientes a la Facultad de Ingeniería Industrial.

El alumno debe cumplir con cuatro módulos de inglés de un mes de duración cada uno; así mismo este tiene libertad de completarlos en el momento que desee estableciendo como límite la finalización de la carrera.

El no tomar los módulos en forma continua, contribuye a la frágil identificación con la institución y que su paso por las aulas tenga poca contribución a la cultura organizacional.

En la Tabla Nro. 22 observamos que las declaraciones que tienen que ver con la consideración a la opinión de los estudiantes como mecanismo de participación en la conducción del liderazgo que ejercen las autoridades, alcanzan un porcentaje mayor en la confirmación de los planteado.

En cuanto al liderazgo ejercido por el docente en el aula, aparecen rasgos de influencia taylorista según el alto porcentaje correspondiente a esa declaración, pero por otro lado se recapacita sobre ello manifestando que se realizan trabajos en grupo.

En las declaraciones donde los estudiantes opinan sobre el grado de innovación que se percibe en los métodos de enseñanza aplicados, los resultados arrojan una contradicción ya que por un lado se afirma que hay propuestas innovadoras en el desarrollo de actividades en clase y por otro lado se enfatiza la poca frecuencia en ello.

Según la opinión de los estudiantes se confirma la presencia de valores en las actividades docentes y autoridades durante el proceso. Recordemos que la tarea del profesor es la de compaginar aquellos valores implícitos en su actuar diario con las demostraciones culturales que la sociedad contemporánea ofrece para que nuevas

competencias en el ejercicio de la profesión de docente permitan que manifestaciones de la vida de hoy entren a las aulas.

#### De la entrevista a Directivos

Del área directiva dentro del organigrama del Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial se entrevistaron al Director y al Coordinador.

El contenido de las preguntas planteadas durante las entrevistas versó sobre la comunicación, y el conocimiento de responsabilidades y límites de autoridad por parte de cada uno de los miembros de la organización, toma de decisiones, las características del liderazgo en la institución y el eje de valores que se desarrolla en el proceso.

Los datos de la Tabla Nro.23 resumen en respuestas positivas los criterios emitidos por los directivos en las entrevistas. Hay concordancia en los directivos, en cuanto a concebir a la comunicación como la interrelación entre las personas que actúan en un proceso y un medio de transmitir información. La comunicación constituye entonces lo básico e indispensable para poder emprender en cualquier proyecto de trabajo en equipo en una organización. Las funciones de comunicación y de coordinación son fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad.

El Departamento de Idiomas como ya se mencionó anteriormente responde a una política de gestión de calidad, cuyos objetivos y funciones se encuentran en el Manual de Calidad, donde se definen las responsabilidades y autoridad de cada uno de los componentes del Departamento. Con esto entendemos que la organización del Departamento se concibe como una red de trabajo en equipo donde cada uno es lo suficientemente experto en su campo, sabe lo que tiene y debe hacer, decide en su campo, y respeta la interdependencia de equipos.

En caso de conflictos, la actitud de la Dirección es de primero establecer que todo esté de acuerdo a procedimientos y buscar luego el beneficio de las partes, nos ratifica el manejo de una gestión educativa estratégica donde es necesario generar y ampliar los desempeños en solución de conflictos que se plantean entre lo previsto y

lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica. Hay que decidir para desarrollar.

Concebir al líder como un ser proactivo, espontáneo, natural que debe verse como ejemplo en sus actuaciones; así como reconocer un liderazgo participativo al que predomina en la dirección, docencia y alumnado, puesto que el proceso educativo funciona como un sistema que trata de alcanzar objetivos planteados, lleva a concluir que la Dirección tiene clara su labor de convocatoria, dirección, motivación para emprender en transformaciones.

La dirección reconoce como los valores institucionales a la confianza, participación, honradez, disciplina y por otro lado como antivalor a la irresponsabilidad. Todas las actividades tanto pedagógicas como administrativas tienen como eje transversal dichos valores que la organización busca desarrollar.

## 6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Se hace necesario en este momento el que recordemos que la gestión educativa sólo puede ser concebida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, y que en la labor cotidiana de la enseñanza llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

La misión de la gestión educativa es la innovación para el logro de los objetivos educacionales. Debe favorecer la claridad de metas y fundamentar la necesidad de la transformación. La visión de futuro, así como la orientación hacia los fines, supera las pocas informaciones de la lógica administrativa.

Los tiempos de las innovaciones simples impulsadas por las iniciativas individuales quedaron atrás y nos tenemos que apoyar en un nuevo paradigma de cambio basado en el liderazgo con visión, actualización, profesionalización, humano, con valores y, no menos importante, la capacidad de trabajo en equipo.

Es imposible en la sociedad actual, avanzada tecnológicamente, pretender liderar jerárquicamente, y que las decisiones dependan de una sola persona. Una buena gestión educativa estratégica centrada en lo pedagógico busca trabajar en equipo.

Un buen líder educativo marca las pautas pero recibe sugerencias de su equipo de colaboradores. Les da libertad de acción pero está pendiente del proceso pedagógico, porque en definitiva esto marca la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

Uno de los componentes indispensables de la educación es el maestro, quién debe tener la habilidad no solo de comunicar conocimientos sino que también le corresponde la misión de asegurar en las generaciones futuras, la presencia de valores como la verdad, la independencia de criterio, la dignidad del hombre, la responsabilidad, la capacidad profesional, la honestidad y la justicia.

Pues bien, este sería el “cristal” con el cual se debe mirar la realidad existente en el Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial.

El análisis de los instrumentos de gestión educativa facilitados por la institución, nos permite conocer en primera instancia de la tendencia innovadora en el manejo de la gestión de calidad, el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, términos que nos hacen pensar en una regeneración de procesos.

Ciertos procesos se están cumpliendo como lo dice el Manual de la Gestión de la Calidad, en cuanto a las actividades, responsabilidades, así como procedimientos y recursos utilizados. Se recalca la necesidad de una mejora continua, gracias a acciones correctivas sistemáticas y aplicadas a tiempo. Se evidencia una gestión educativa estratégica pero la documentación pertinente a la planificación educativa también nos permite detectar ciertos aspectos que no se pueden pasar por alto

1). En lo que respecta a la interrelación de los actores, la integración como grupo humano, las relaciones sociales para favorecer “el sentido de pertenencia” con la institución no están considerados en el clima escolar. Este se describe solo bajo parámetros físicos espaciales y de mobiliario. Se ha pasado por alto el promover actividades complementarias que fomenten códigos que afiancen la cultura organizacional y motiven a docentes y alumnos a reconocerse como parte necesaria e importante en la consecución de metas planteadas por la institución.

2). El liderazgo participativo, no se cumple a cabalidad, en gran parte, por la dependencia que el Departamento guarda con la Facultad de Ingeniería Industrial. Se delegan tareas, responsabilidades, y así también se escuchan sugerencias, pero en cuanto a la toma de decisiones, esta es exclusiva potestad del director, y algunas veces del señor Decano y del Consejo Directivo.

3). La declaración de las responsabilidades de cada miembro, un poco limita la libertad de acción proclamada, y más bien hace pensar en rezagos de administración escolar.

4). Del Plan Estratégico de la Universidad de Guayaquil, recogemos lo concerniente a la ausencia de valores éticos y morales, que es un problema aplicable a todas y cada una de las facultades de la Universidad de Guayaquil. Esto lo vemos reflejado día a día en la actitud del alumno que pretende pasar a un nivel superior, con el

mínimo esfuerzo en el estudio, quiere pasar a como dé lugar; porque esa es la costumbre.

Del análisis de los resultados de la investigación realizada en el Departamento de Idiomas, obtenemos datos interesantes en tanto que nos dicen que hay una Gestión Educativa Estratégica en proceso, liderada por un Director con ideas innovadoras; pero también esos resultados nos dicen que hay problemas por resolver:

- 1). Por parte de los docentes, el no sentirse integrados a la institución; ratificando aquello al manifestar la poca o nada participación en actividades de integración.
- 2). Por parte de los estudiantes, el realizar solo actividades propuestas por el profesor, pocas veces con innovaciones; lo que conlleva a impedir el desarrollo de su creatividad, de tal manera que se tipifica una uniformidad organizativa de la clase, que frena las manifestaciones de liderazgo por parte de los estudiantes.
- 3). Por parte del Director, sus metas ambiciosas de lograr una gestión educativa estratégica, pero que se ve parcialmente limitada por la dependencia de la institución de la Facultad de Ingeniería Industrial.

Se concluye entonces que la problemática concerniente a la gestión, liderazgo y valores en el Departamento de Idiomas apuntan a los siguientes temas cuyos efectos no pueden pasar desapercibidos:

- 1.- Proceso de gestión limitada por parte de la Dirección debido a la dependencia del Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial.

El Departamento de Idiomas depende de la Facultad de Ingeniería Industrial en lo relacionado a asuntos económicos y legales. Esto produce ciertos inconvenientes en el proceso de gestión, puesto que la contratación y pagos a los docentes se ve inmerso en trámites burocráticos que toman demasiado tiempo, lo cual disminuye el buen ánimo para emprender proyectos por parte de los docentes y aún del Director.

**Se recomienda**, diseñar actividades económicamente productivas, como venta de fotocopios de apéndices gramaticales, material de lectura, etc. Para lograr una



caja chica independiente de las asignaciones presupuestarias del Ministerio de Finanzas. Con esto evidentemente persistiría aún el problema del pago de los docentes del departamento, que es general en todas las facultades, pero al menos se contaría con financiamiento para actividades innovadoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje del inglés.

## 2.- Rezagos de administración escolar.

En el Manual de la Calidad, se especifican las responsabilidades de cada miembro de la Institución pero también se advierten los alcances de la autoridad que posee cada cargo por lo que, al momento de tomar decisiones, siempre se espera la última palabra del Director.

**Se recomienda**, reuniones periódicas con los implicados en el proceso de gestión para en conjunto y bajo las sugerencias y ajustes de autoridades y subalternos se trabaje en las modificaciones necesarias que permitan ampliar el campo de toma de decisiones en beneficio de las innovaciones en el Departamento.

## 3.- La uniformidad organizativa en clase, solo el profesor lidera las actividades.

La cantidad de alumnos (25-30 alumnos) vuelve compacto el espacio al interior del aula, el tipo de mobiliario individual alineado de frente al profesor, permite una circulación incómoda entre sillas. El profesor es quien siempre propone las actividades con baja frecuencia de variedad e innovación en los métodos de enseñanza. El efecto que se percibe: la rutina en el desarrollo del módulo.

**Se recomienda**, replantear el número ideal de estudiantes por aula tomando como referencia la organización del aula como ambiente estimulante para el trabajo autónomo del alumnado, es decir el espacio de trabajo como creación dinámica de cada docente.

## 4.- Tendencia en el alumno a pasar de nivel con el mínimo esfuerzo en el estudio, por ausencia de valores, en la conducta tanto del alumno como del docente.

Existe un reglamento en la Facultad, concerniente al Departamento de Inglés, que les permite o da libertad al alumno de completar los cuatro módulos obligatorios en el momento que quiera, hasta antes de incorporarse. Esto promueve en el alumno el que dilate el tiempo entre módulo y módulo, por lo que el conocimiento del idioma Inglés adquirido en un nivel, lo olvida (algunos dejan de asistir a la facultad hasta más de un año), y con esos antecedentes pretende aprobar el nivel superior inmediato. Muchos de los casos son alumnos egresados que necesitan aprobar solo el inglés. Algunos profesores adoptan una actitud displicente ante este fenómeno. El efecto que se percibe: la baja calidad del producto; la actitud no ética de los estudiantes, el desprestigio del Departamento.

**Se recomienda**, replantear las facilidades que se dan al alumno en el Reglamento, considerando una prueba de conocimiento del Idioma, previo al ingreso de cualquier nivel posterior al básico. Concomitante a ello el docente debe comunicar en su mecanismo de control y evaluación, responsabilidad y ética necesarias.

5.- Clima escolar alterado, manifiesto en la falta de integración en los docentes.

Los docentes del Departamento de Idiomas, debido a razones de horarios diversos, inexistencia de áreas de reunión, falta de actividades grupales comunes, íconos institucionales imperceptibles, han perdido el sentido de pertenencia con la institución, por lo que la cultura organizacional estaría perdiendo fuerza. El efecto que se percibe: algunos profesores no se sienten integrados al Departamento, no se desarrolla el sentido de pertenencia ni en los docentes ni en los alumnos.

**Se recomienda**, promover actividades de integración en la que participen docentes y alumnos gestando el desarrollo de la cultura organizacional del Departamento de Idiomas poniendo como meta el afianzar el sentido de pertenencia a la institución.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

**Hacia un ambiente estimulante y con valores en Mi Departamento de Idiomas**

### **7.2 Justificación**

A fin de conocer cómo se desarrolla la gestión, liderazgo y valores en la administración del Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial, se llevó a cabo una investigación por medio de encuestas, entrevistas y observación de instrumentos curriculares.

Los resultados de dicha investigación concluyeron en considerar ciertos problemas que afectan gravemente al proceso de la gestión, ya que son los integrantes de la institución, los copartícipes de la generación de los mismos. Sin embargo el problema 3 – El clima escolar alterado: falta de integración en los docentes – va más allá del problema en sí, puesto que implica al marco cultural de la organización. El clima institucional está siendo afectado con las consecuentes alteraciones en las relaciones de los integrantes de la organización. La cultura escolar proporciona una comprensión más profunda de la naturaleza de la organización y de la vida en la institución.

Los intervalos de tiempo antes y después de dictar la clase, usualmente son utilizados por los docentes para intercambiar opiniones, experiencias, anécdotas, propuestas innovadoras. Pero no existe el lugar específico en donde se regularice el encuentro. Los horarios distintos de los docentes, de acuerdo a la demanda de cada ciclo, hace que las actividades que primen en el ámbito escolar (del Departamento) sean las que individualmente propone cada docente con su respectivo curso. El efecto que se percibe: algunos profesores no se sienten integrados al Departamento, no se ha desarrollado un sentido de pertenencia ni en los docentes ni en los alumnos.

Se hace necesario trabajar en un rescate de la integración de sus miembros para reforzar la visión institucional con metas, objetivos, valores que dirijan su conducta y los motive a trabajar juntos por algo que es suyo. Procede entonces presentar las alternativas de solución al problema 3, es decir para el rescate de la integración y pertenencia en la institución.

#### Alternativa 1

Rescate de manifestaciones conceptuales de la institución. En breves rasgos, se replantearían metas y objetivos en la misión del Departamento, así como una reestructuración de la organización, siempre teniendo como fundamento base el de reforzar la integración de sus docentes y alumnos.

#### Alternativa 2

Rescate de manifestaciones simbólicas de la institución. En general esta alternativa apunta a diseñar, promover, divulgar e implantar elementos representativos – símbolos o íconos de la unidad existente (de los integrantes en su totalidad) en el Departamento de Idiomas.

#### Alternativa 3

Rescate de manifestaciones de comportamiento. En esta alternativa se trabajaría en la implementación de actividades que promuevan la interacción física e intelectual de los integrantes (docentes y estudiantes) del Departamento de Idiomas. Dichas actividades deben tener como resultado el reforzar el sentido de pertenencia con el Departamento.

De las tres alternativas mencionadas, se considera la número 3 como aquella en la que habría mayor oportunidad de comprometer la participación de docentes y alumnos por un solo objetivo. Se plantea entonces el desarrollo de la Propuesta hacia un ambiente estimulante y con valores en Mi Departamento de Idiomas.

### **7.3. Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivos Generales**

- Rescatar manifestaciones de comportamiento de grupo con el Departamento de Inglés.
- Desarrollar el sentido de pertenencia en docentes y alumnos de la institución.

#### **Objetivos Específicos**

- Promover la integración entre los docentes del Departamento con la participación de sus respectivos grupos de alumnos.
- Mostrar a los estudiantes que los logros son con esfuerzo propio.
- Mantener un ambiente institucional estimulante.
- Evaluar periódicamente para retroalimentar la propuesta.
- Evaluar resultados al menos cada tres meses.

#### **Descripción de la Propuesta**

La propuesta contempla el diseño y desarrollo de diferentes actividades que fomenten la participación de todos y cada uno de los cursos en los diferentes horarios que rigen en el Departamento de Idiomas. Las actividades deben contemplar ciertas condiciones que subyacen a los principios de la cultura organizacional (que se trata de evidenciar) del Departamento de Inglés. Tales como:

- Es mandatorio la participación de los docentes y sus respectivos alumnos.
- La temática de la actividad es producto del diálogo entre profesores y alumnos y con referencia a la institución.
- Se debe utilizar el idioma inglés en algunas de las instancias de la actividad.
- Debe limitarse al tiempo que dura un módulo.
- Debe haber un estímulo o logro que se evidencie al final de la actividad.

## Propuesta de una actividad

### Concurso de Campañas en inglés

Antes de empezar un trimestre de campañas:

- Se organiza una charla con un instructor capacitado en trabajos en equipos.

La finalidad es que se fijen conocimientos necesarios con respecto a responsabilidades compartidas cuando existe un fin común. En definitiva conocer qué es trabajar en equipo.

- Se desarrolla la campaña:

- ❖ Esta actividad se programa para trabajarla dos veces a la semana
- ❖ Esta actividad práctica del inglés, se implanta como obligatoria y como requisito de examen por ciclo, y en todos los ciclos en un año.
- ❖ Intervienen todos los docentes con sus respectivos estudiantes, en los diferentes horarios.
- ❖ Al aprobarse esta propuesta, se deberá iniciar con **Los Valores** como primer tema de campaña.
- ❖ Se proponen 3 temas en el año que se repetirán 4 veces en el año. Dichos temas promoverán siempre algo positivo que hay o que debería haber en el Departamento de Inglés.
- ❖ Básicamente se trabajará con pancartas que se ubicarán de manera eventual en lugares visibles y concurridos.
- ❖ El lenguaje usado es el inglés, y en palabras sencillas acompañados por gráficos vistosos. Los textos variarán de acuerdo al nivel de conocimiento del inglés de los alumnos.
- ❖ La duración de la campaña por un tema es de un ciclo (4 semanas). Este se vuelve a repetir después de dos ciclos. Y así sucesivamente durante un año.

- ❖ Los profesores deben estar en contacto con sus colegas para coordinar estrategias para conseguir la continua motivación de los estudiantes. Así como es el soporte y guía en el uso del idioma.
- ❖ Al menos una vez, cada curso hará uso del internet para rescatar ideas de cómo llevar una campaña de promoción.
- ❖ De ser necesario se implementará el uso del megáfono con la debida autorización del Director.

Con estas actividades se consigue la integración de los docentes, al menos durante la campaña, trabajando por un mismo objetivo; promoviendo algo que los identifica con el departamento.

El alumno hace suya la competencia y propone ideas, sabe que su curso tiene que ganar, cada profesor hace lo suyo.

Las aulas deberán reorganizar su espacio, por medio de una reubicación de mobiliario, desalojando los excesos, y permitir la dinámica del trabajo en grupo.

Todo esto conlleva al cambio de actitud tanto del alumno como del docente:

1. Con respecto al proceso enseñanza-aprendizaje
2. Con respecto a su relación con el entorno, es decir el ámbito de su Departamento de Inglés.
3. El alumno aprende (haciendo) que se pueden lograr triunfos con esfuerzo propio.
4. Se respaldan los principios de la gestión educativa estratégica, del trabajo en equipo respetando las diversas opiniones y aplicando la mejor para llevar adelante planes en el desarrollo de una cultura organizacional.

Los recursos materiales necesarios son pliegos de papel, cartulinas, marcadores de diversos colores, cinta para pegar.

Los recursos físicos son las correspondientes aulas del Departamento de Inglés, primero, y luego los pasillos y patios de la Facultad.

Los recursos económicos lo conforman el aporte personal de los participantes.

Los recursos organizacionales se manifiestan con la intervención del Director, Coordinador, Digitador; primero al aprobar el tema de la campaña, hacer seguimiento a la misma y al final determinar ganadores.

#### **7.4. Localización y cobertura espacial**

El desarrollo de la propuesta se circunscribirá al ámbito de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil. Originándose desde el Departamento de Idiomas específicamente.

#### **7.5. Población Objetivo**

La población objetivo de esta propuesta está conformada por los docentes de inglés de todos los turnos (matutino, vespertino, nocturno, fines de semana) con sus respectivos alumnos.

#### **7.6. Sostenibilidad de la Propuesta**

Los recursos humanos necesarios lo conforman los docentes de todos los turnos (matutino, vespertino, nocturno, fines de semana) con sus respectivos alumnos.

Los recursos tecnológicos necesarios son las computadoras del departamento de computación en red con internet, medio que permite profundizar sobre los temas propuestos.

#### **7.7. Presupuesto**

- Para una charla con un instructor capacitado, previo inicio de trimestre de campañas, aproximadamente U.S. \$100,00. Esto se financia con recursos del Departamento de Idiomas.



- Aproximadamente U.S. \$30,00 dólares americanos por aula en un ciclo. El financiamiento se da por los alumnos del aula que usualmente fluctúa entre 20 a 30 alumnos.

## 7.8. Cronograma

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1 <sup>era</sup> . Campaña: Los Valores en el Dpto. de Idiomas												
2 <sup>da</sup> . Campaña: ¿Por qué aprendo inglés?												
3 <sup>era</sup> . Campaña: “Para mí el Depto. Idiomas es: ”												
1 <sup>era</sup> . Charla												
2 <sup>da</sup> . Charla												
3 <sup>era</sup> . Charla												
4 <sup>ta</sup> . Charla												
1 <sup>a</sup> Evaluación												
2 <sup>a</sup> Evaluación												
3 <sup>a</sup> Evaluación												
4 <sup>a</sup> Evaluación												
Inicio de propuesta - Abril												
Primeros Resultados – fines de Junio												

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILERA Juan Carlos y GÁLVEZ Leonardo, La Gestión Educativa desde una perspectiva humanista, RIL editores, Chile, 2004.
2. AGÜERA IBAÑEZ Roberto, Liderazgo y Compromiso Social, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, 2004.
3. CORREA de MOLINA Cecilia, Administración Estratégica y Calidad Integral en las Instituciones Educativas, Cooperativa Editorial Magisterio, Colombia, 2005.
4. Facultad de Ingeniería Industrial, Revista “El Industrial”, Universidad de Guayaquil, 2006
5. LARROSA MARTINEZ Faustino y CARDA Ros Rosa, La Organización del Centro Educativo: Manual para Maestros, Editorial Club Universitario, España, 2007.
6. ORTEGA RUIZ Pedro y MINGUEZ VALLEJOS Ramón, Los Valores en la Educación, Editorial Ariel, Barcelona, 2001.
7. ROJAS QUIÑONEZ Juan Manuel, Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento, Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá, 2006.
8. SEMPRUM – PERICH Richard / FUENMAYOR- ROMERO Johanna, El Genuino Estilo de Liderazgo Educativo: ¿Una realidad o una ficción institucional?, Revista de Educación, año XIII, Número 23, 2007.

## Páginas web:

1. Aguerro Inés, La escuela como organización inteligente. 1996. Disponible en: [http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17Gstn\\_Aguerrondo\\_Unidad\\_1.pdf](http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17Gstn_Aguerrondo_Unidad_1.pdf)
2. Instituto Internacional del Planeamiento de la Educación, Gestión Educativa Estratégica. 2000. Disponible en [http://www.educarenpobreza.d/userfiles/Pooo1/image/gestion\\_portada/documentos/D-22Docgestioneducativaestrategica\(ficha56\).pdf](http://www.educarenpobreza.d/userfiles/Pooo1/image/gestion_portada/documentos/D-22Docgestioneducativaestrategica(ficha56).pdf)
3. Latapí Sarre Pablo, Valores y Educación, 2001. Disponible en: [http://www.ingenierias.uanl.mx/11/11\\_pablo\\_latapi\\_valores\\_y\\_educacion.pdf](http://www.ingenierias.uanl.mx/11/11_pablo_latapi_valores_y_educacion.pdf)
4. Ortiz Alexander, El liderazgo educacional: un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad, 1996. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered.shtml>
5. Oroño Raúl, El Liderazgo Educativo, un desafío a la calidad, 2000. Disponible en: <http://www.revistababel.cl/6/doc/line.doc>
6. Rosales Mario ¿Calidad sin liderazgo?, 2000. Disponible en: <http://www.equip123.net/equip1/excell/esp/docs/GMMMModulo2material0104.pdf>
7. Restrepo González Guillermo, Concepto y Alcance de la gestión tecnológica. 2005. Disponible en: [http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo\\_r/concepto.html](http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html)
8. Senge Peter, La quinta disciplina. 1998. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos27/quinta-disciplina/quinta-disciplina.shtml>

## 9. ANEXOS

página

### 1.- Cuadros

99

Cuadro Nro.1 de la tabla Nro 3.

Cuadro Nro.2 de la tabla Nro 4.

Cuadro Nro.3 de la tabla Nro.5.

Cuadro Nro.4 de la tabla Nro.6.

Cuadro Nro.5 de la tabla Nro.7.

Cuadros Nros. 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15

16, 17, 18, 19, 20, 21 de la tabla Nro.21. Declaraciones 1 a 16.

Cuadros Nros. 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,

31, 32, 33, 34, 35 de la tabla Nro.22. Declaraciones 1 a 14.

### 2.- Fotos

117

### 3- Formato de encuesta a Directivos.

120

### 4.- Formato de encuesta a Docentes.

121

### 5.- Formato de encuesta a Estudiantes.

122

### 6.- Formato de entrevista a Directivos.

123

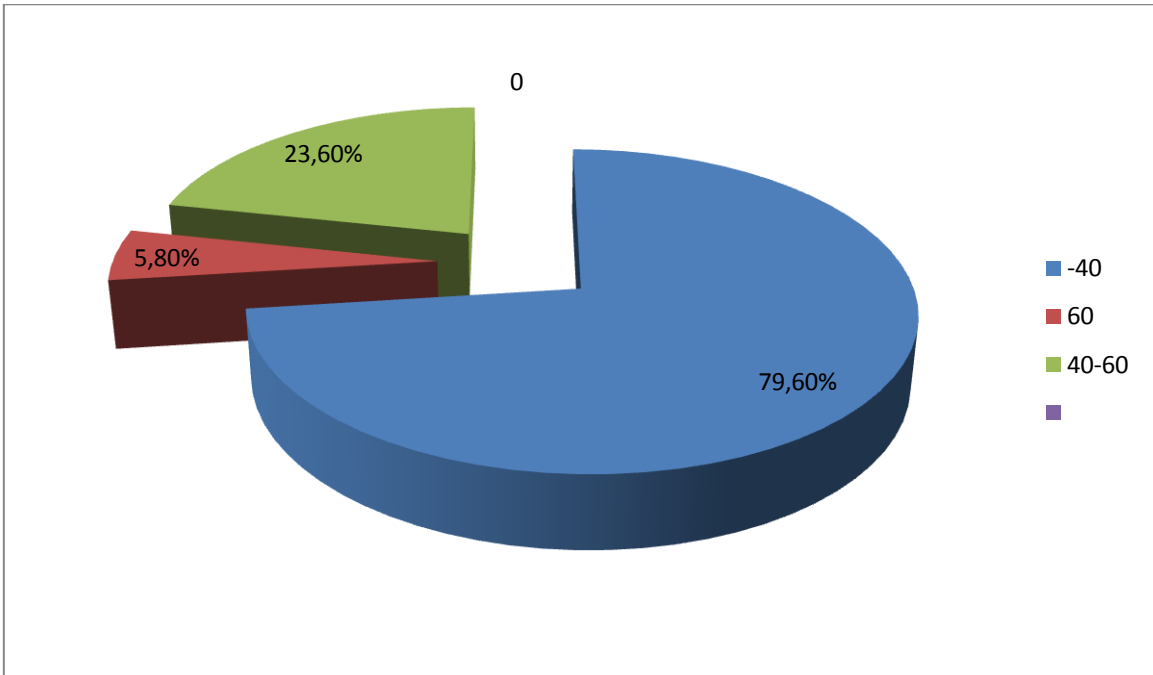
### 7.- Acta de compromiso entre el Departamento de Idiomas de la Facultad de

Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil y el profesional

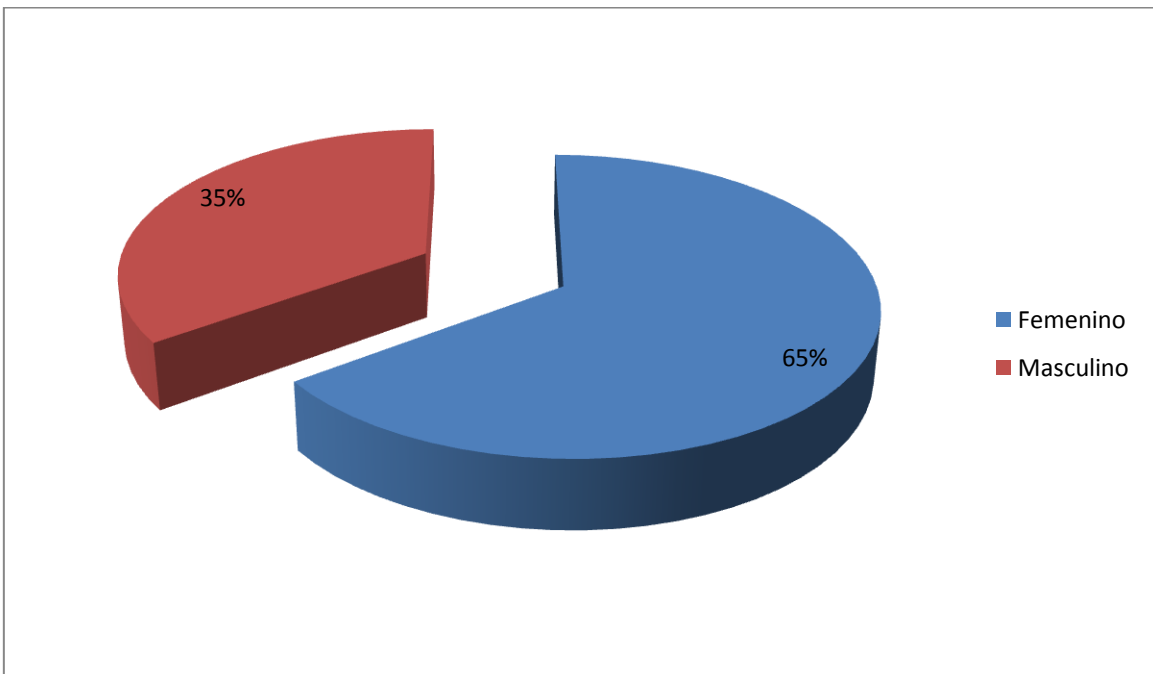
en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

124

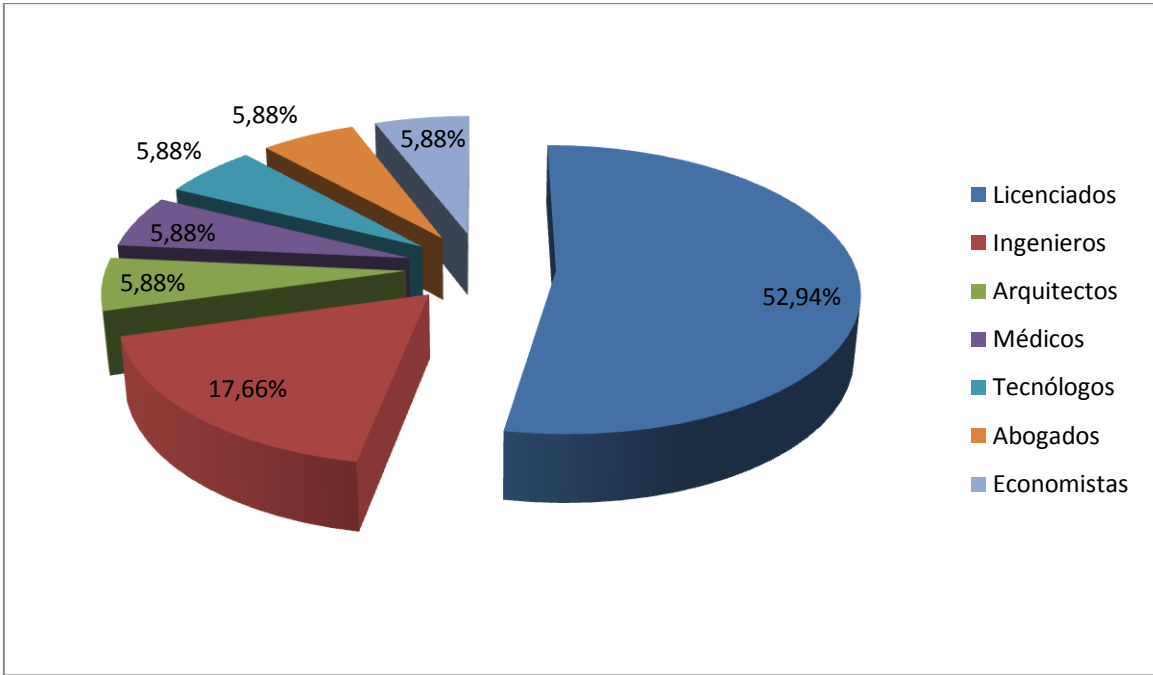
### ANEXO 1.- CUADROS



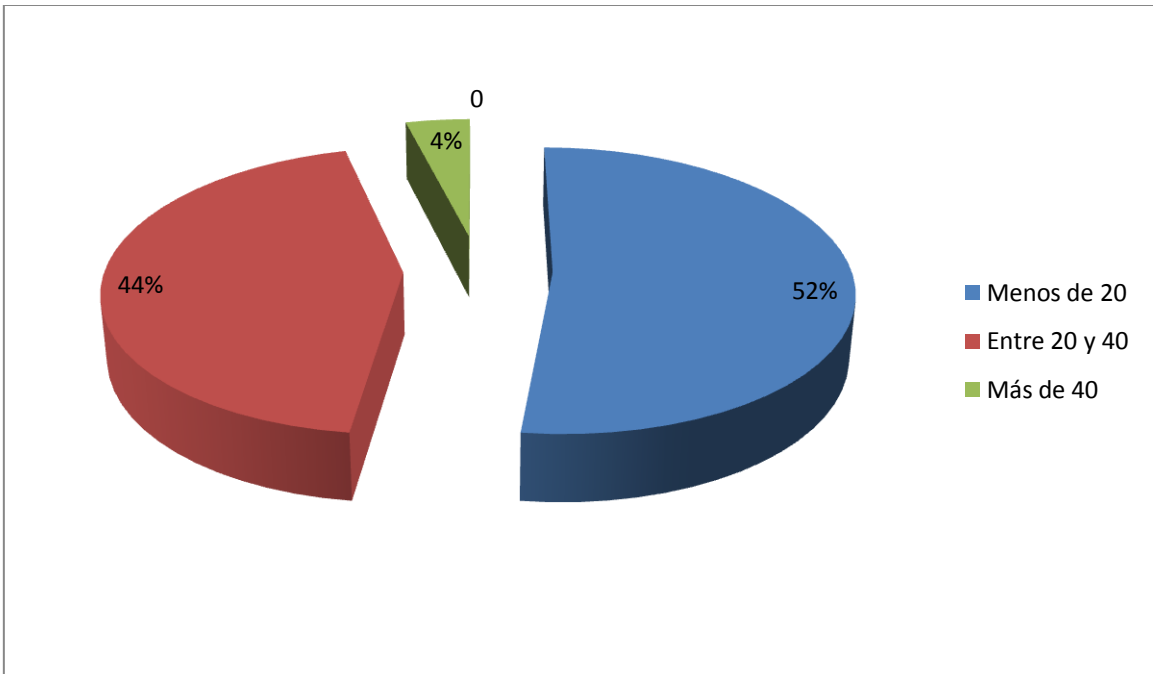
**Cuadro Nro. 1**  
**Fuente: Tabla Nro. 3**  
**Elaboración: Berta Urrea Terán.**



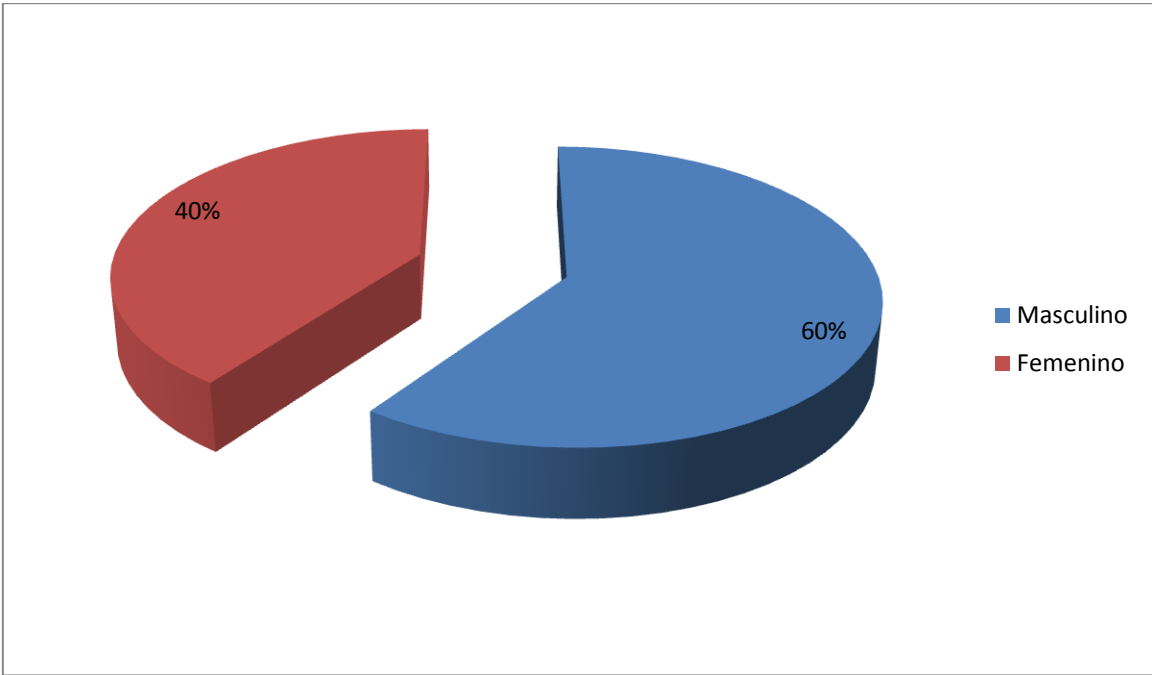
**Cuadro Nro. 2**  
**Fuente: Tabla Nro. 4**  
**Elaboración: Berta Urrea Terán.**



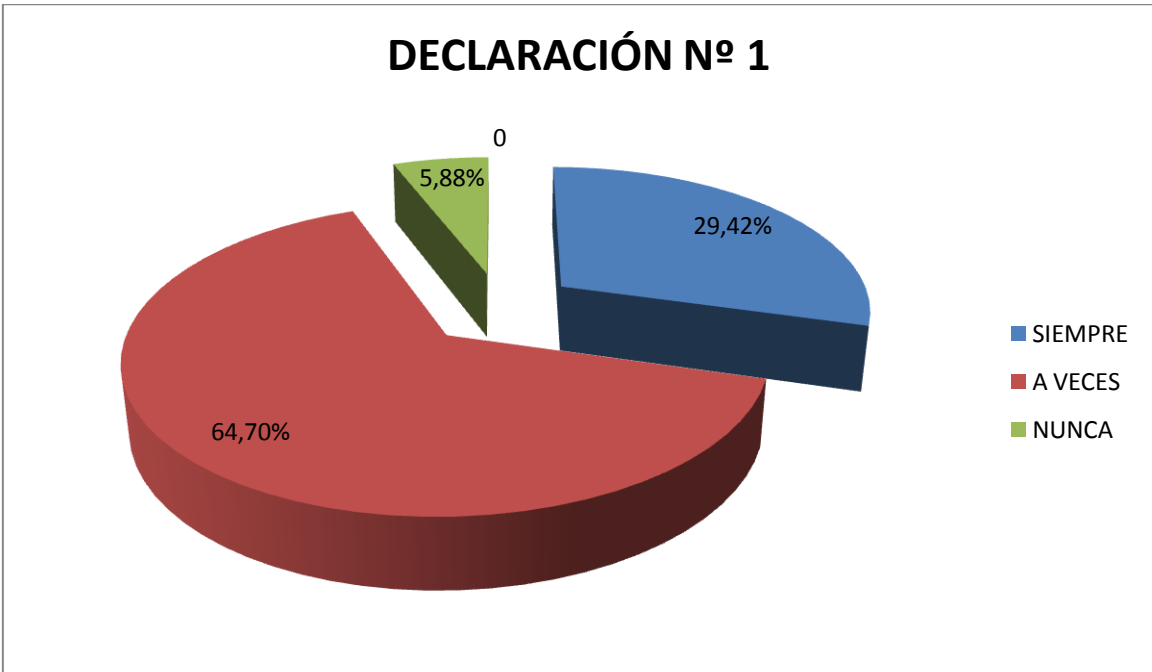
**Cuadro Nro. 3**  
Fuente: Tabla Nro. 5  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



**Cuadro Nro. 4**  
Fuente: Tabla Nro. 6  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

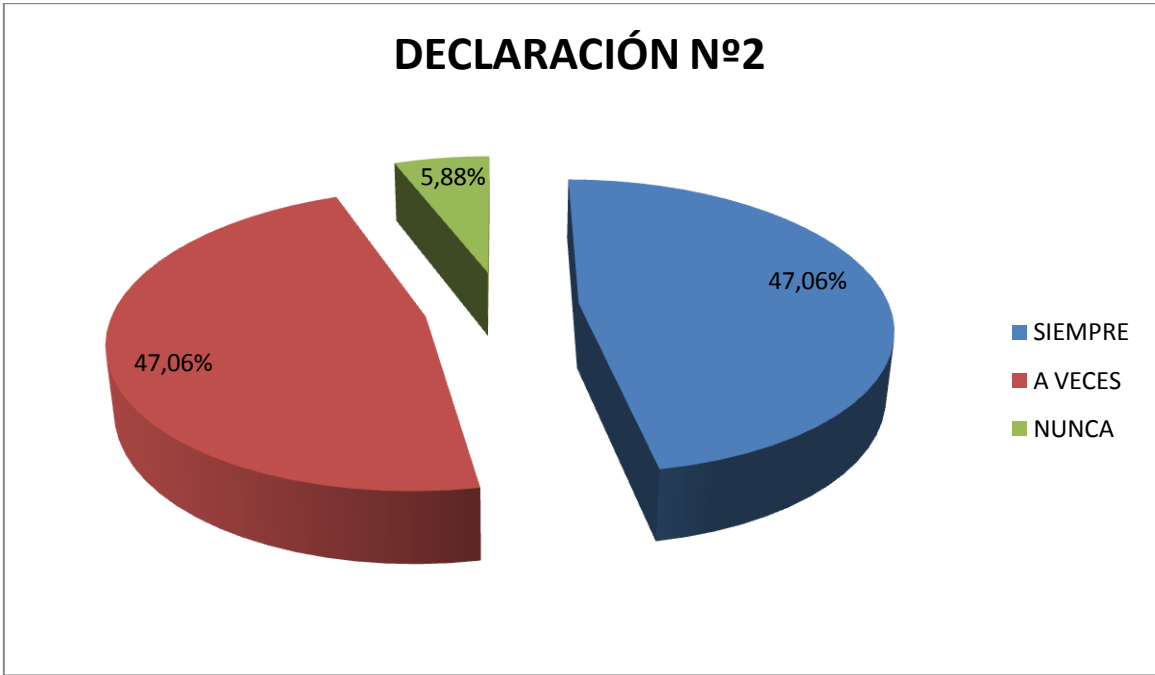


**Cuadro Nro. 5**  
**Fuente: Tabla Nro. 7**  
**Elaboración: Berta Urrea Terán.**

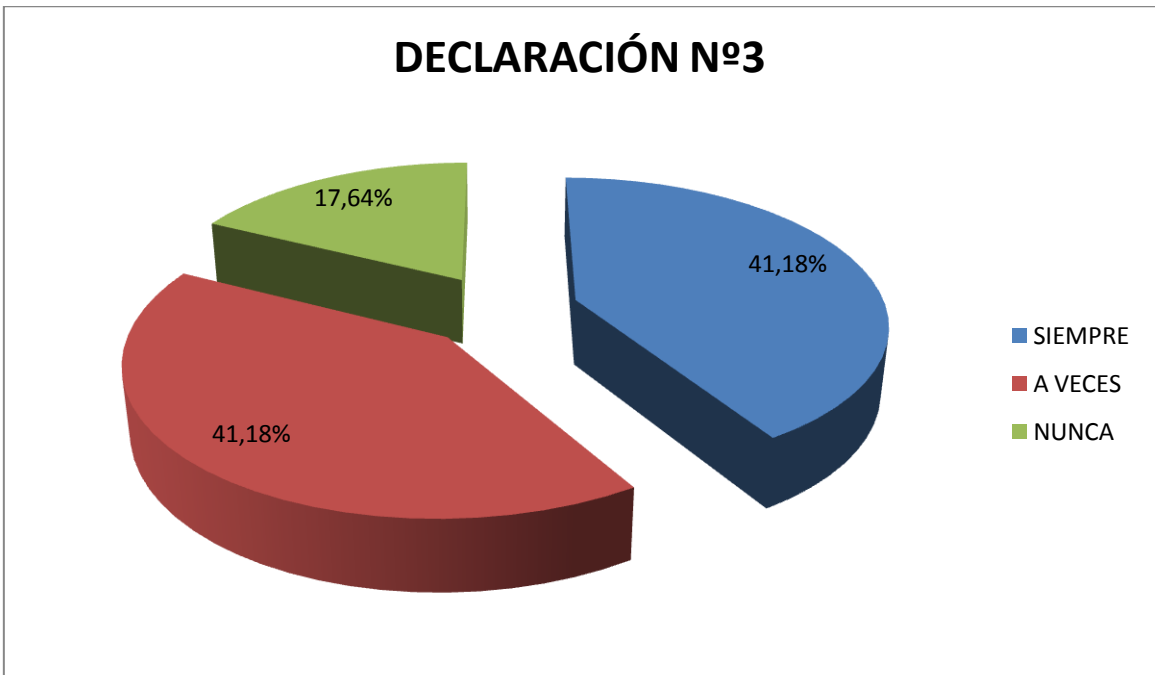


**Cuadro Nro. 6**  
**Fuente: Tabla Nro. 21**  
**Elaboración: Berta Urrea Terán.**

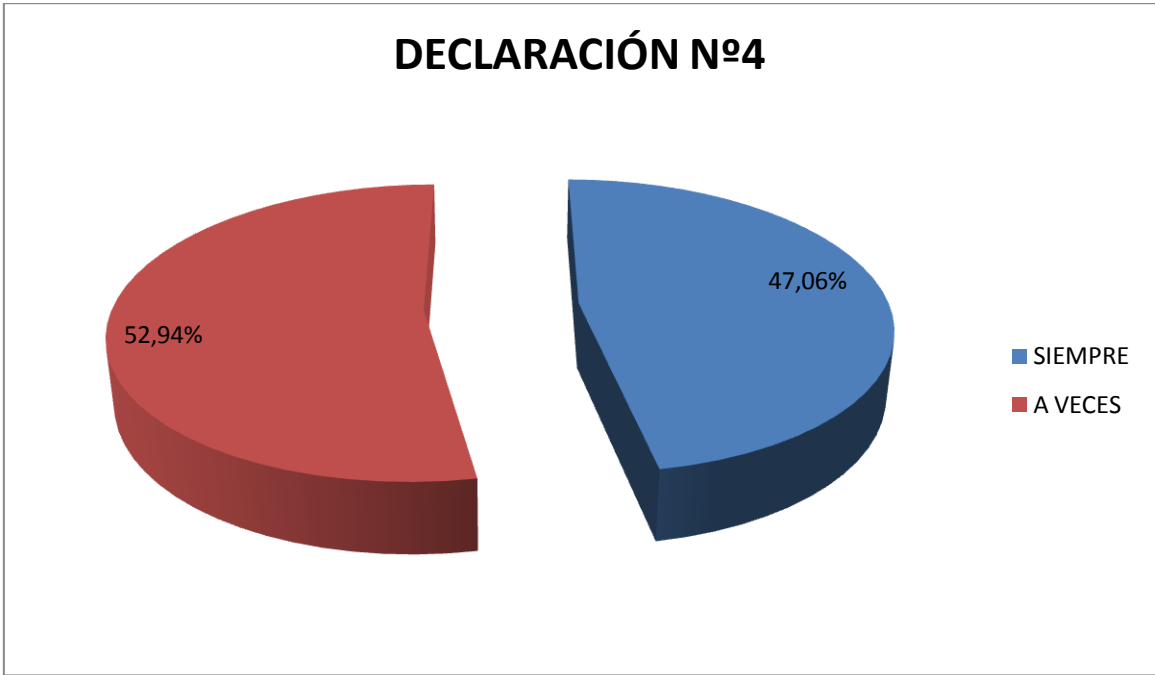




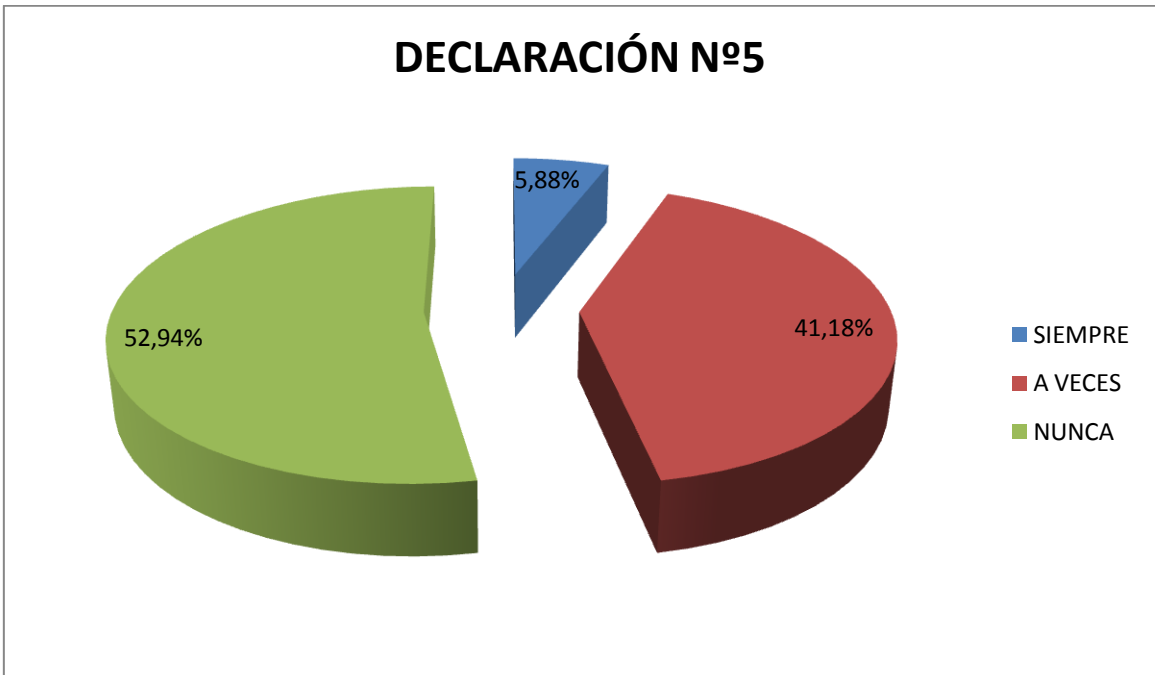
**Cuadro Nro. 7**  
**Fuente:** Tabla Nro. 21  
**Elaboración:** Berta Urrea Terán.



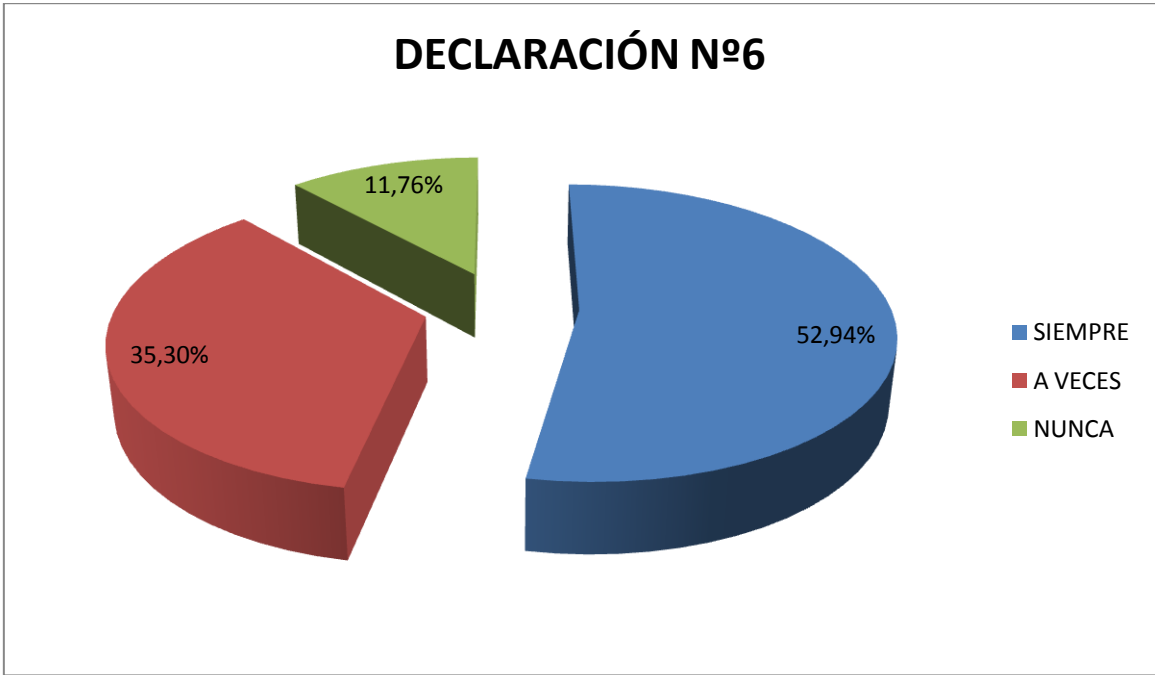
**Cuadro Nro. 8**  
**Fuente:** Tabla Nro. 21  
**Elaboración:** Berta Urrea Terán.



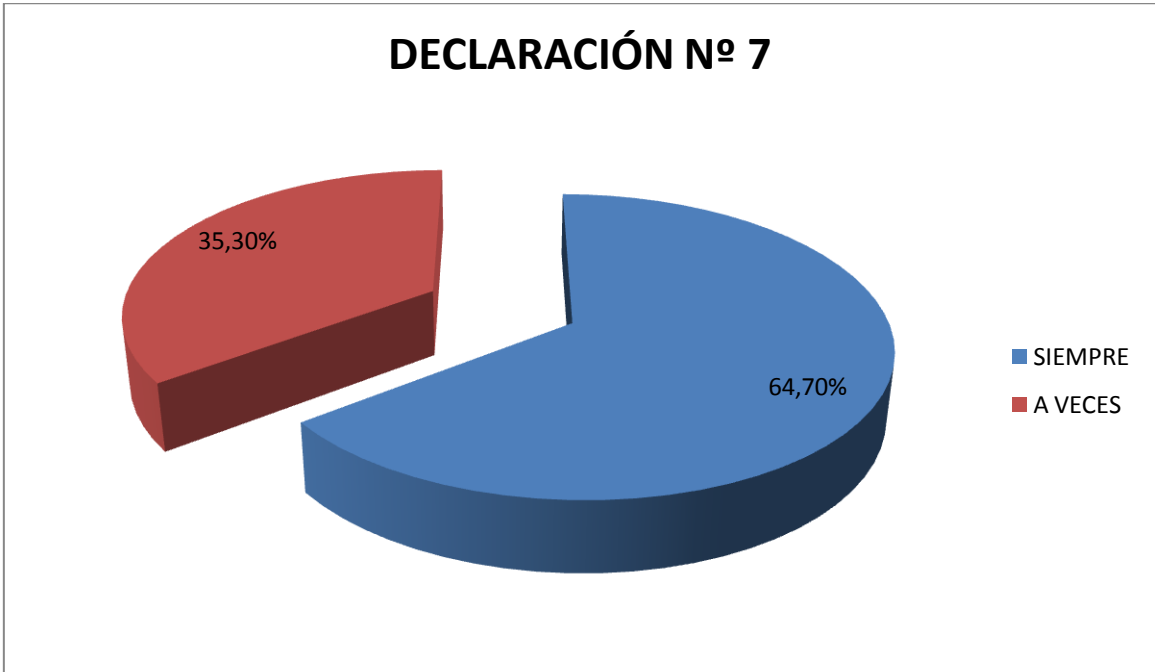
**Cuadro Nro. 9**  
**Fuente:** Tabla Nro. 21  
**Elaboración:** Berta Urrea Terán.



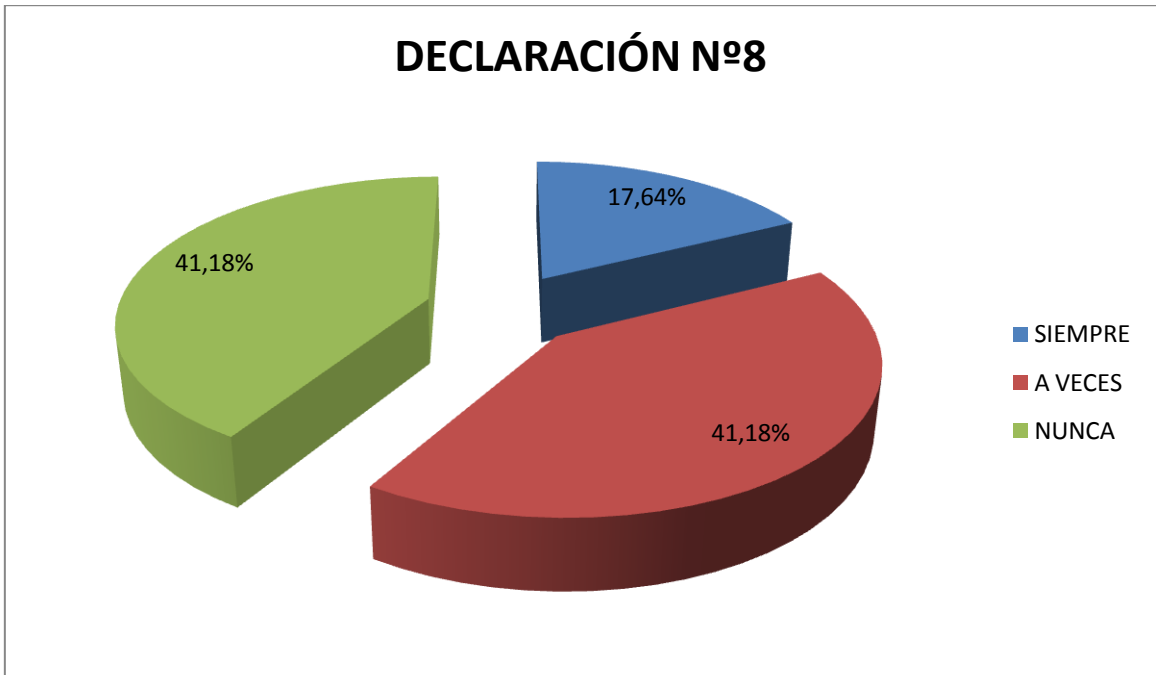
**Cuadro Nro. 10**  
**Fuente:** Tabla Nro. 21  
**Elaboración:** Berta Urrea Terán.



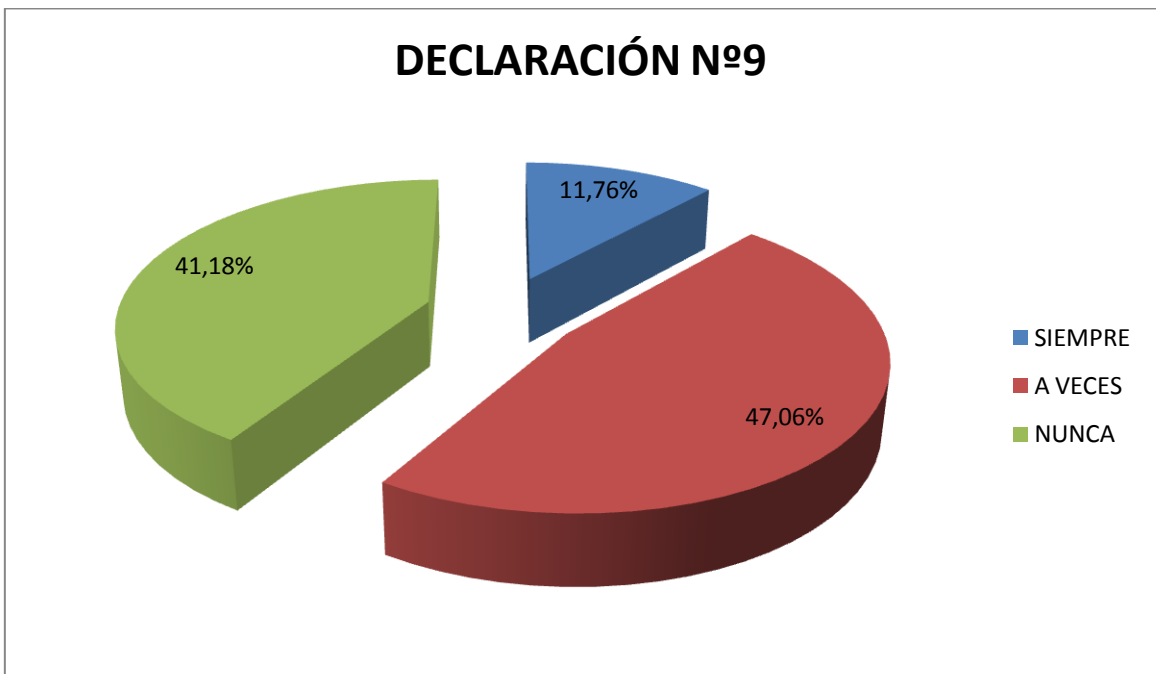
Cuadro Nro. 11  
Fuente: Tabla Nro. 21  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



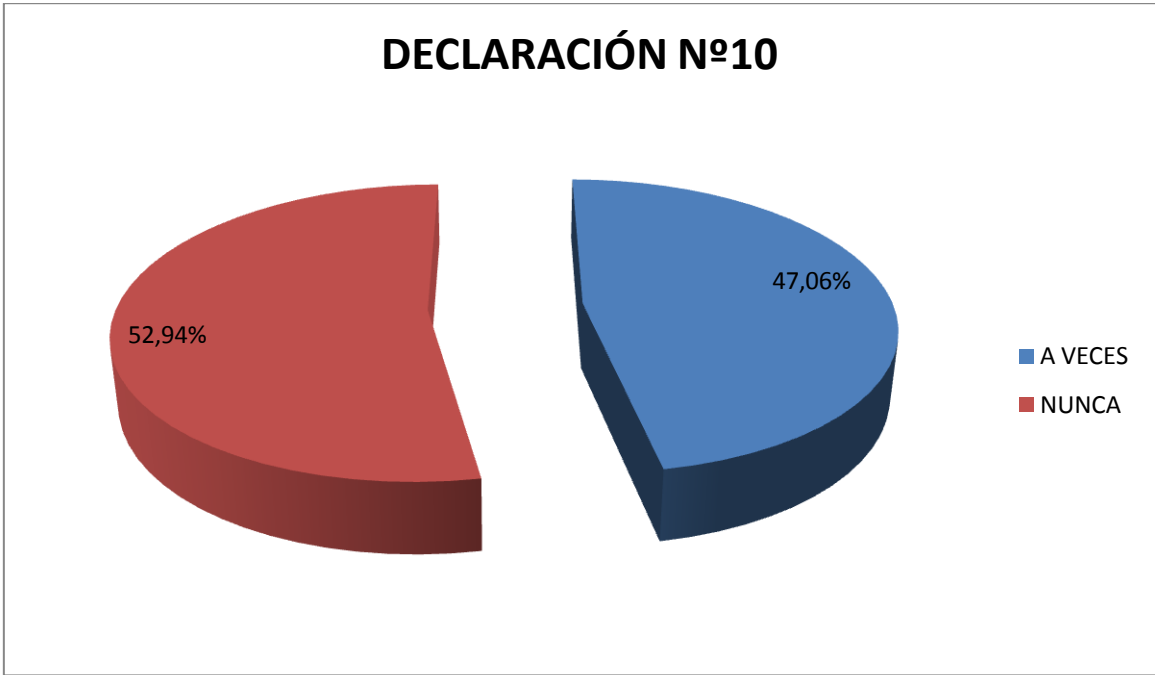
Cuadro Nro. 12  
Fuente: Tabla Nro. 21  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



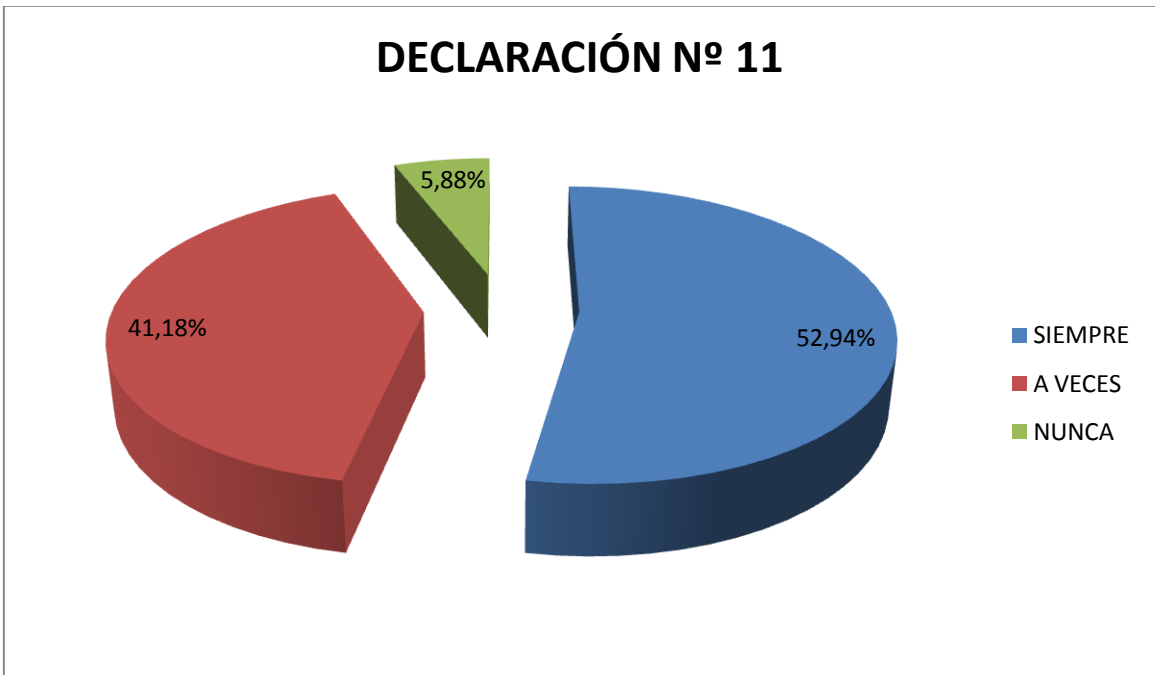
Cuadro Nro. 13  
Fuente: Tabla Nro. 21  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



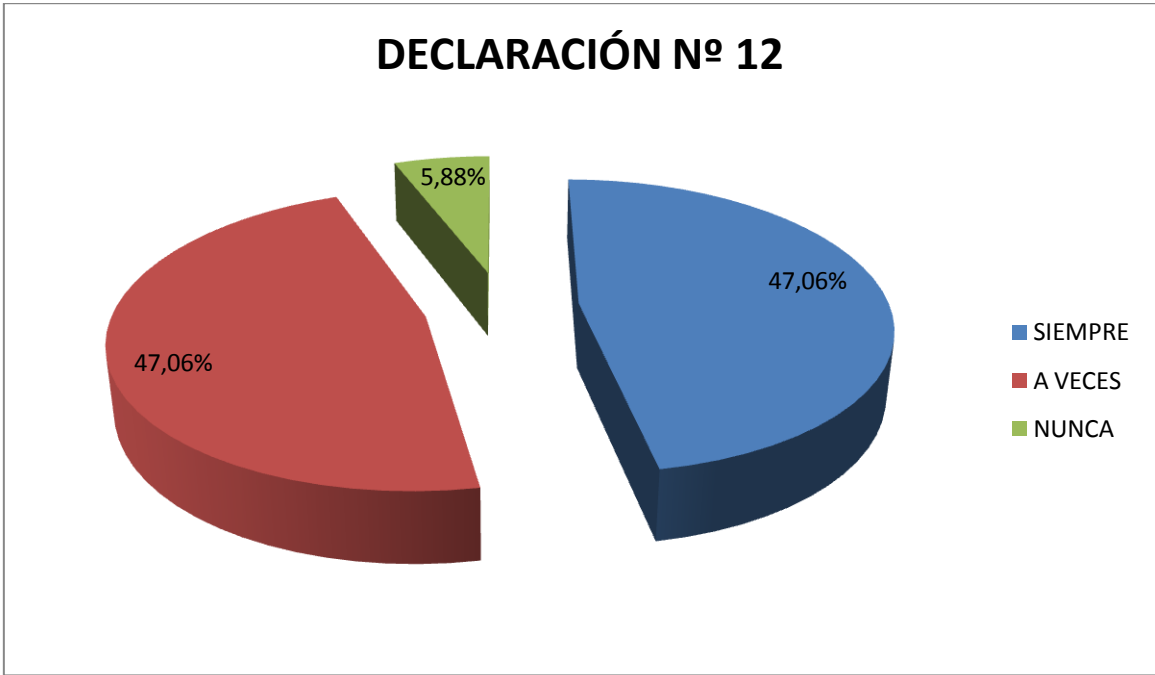
Cuadro Nro. 14  
Fuente: Tabla Nro. 21  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



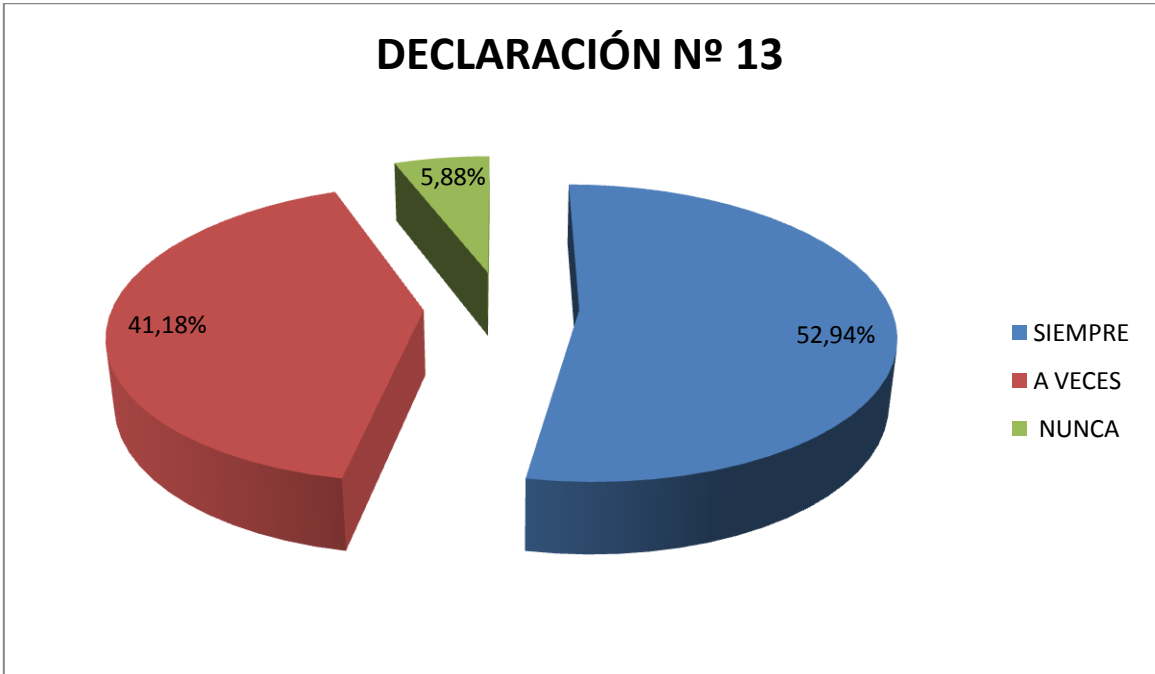
**Cuadro Nro. 15**  
**Fuente: Tabla Nro. 21**  
**Elaboración: Berta Urrea Terán.**



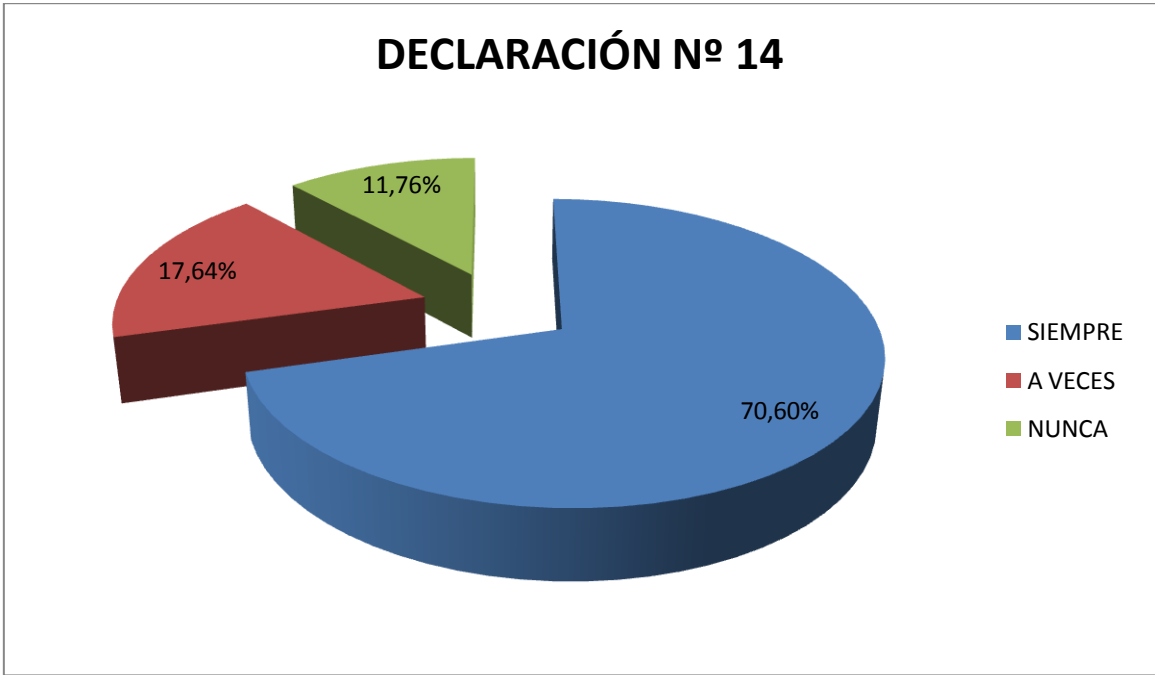
**Cuadro Nro. 16**  
**Fuente: Tabla Nro. 21**  
**Elaboración: Berta Urrea Terán.**



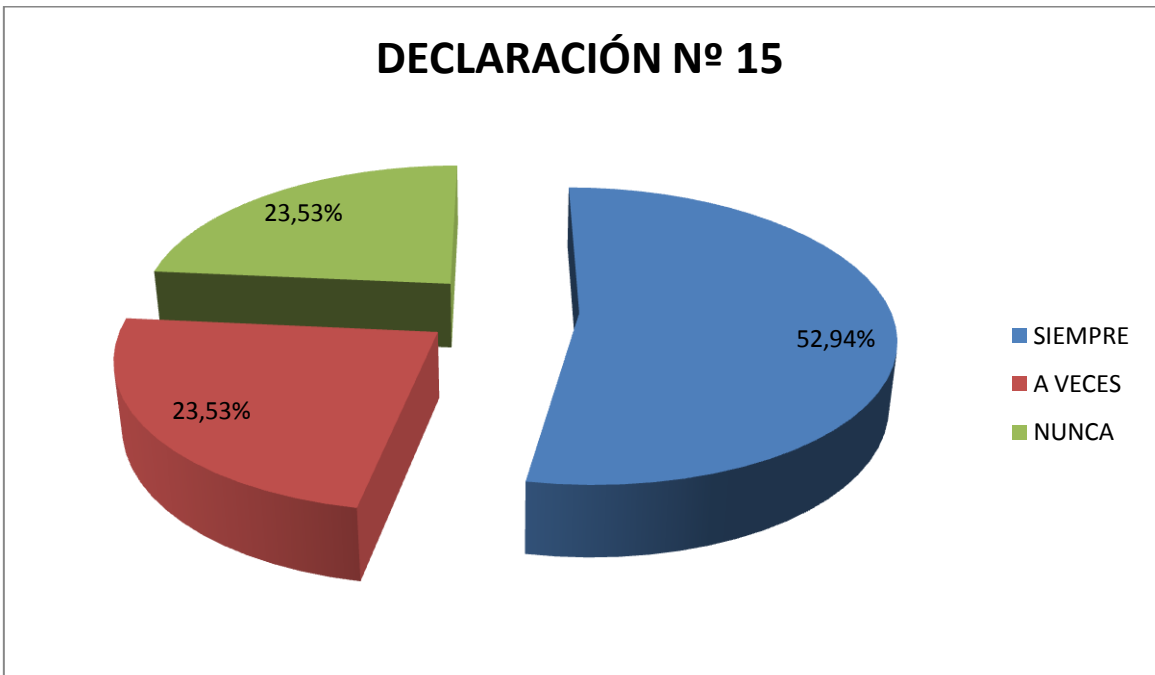
Cuadro Nro. 17  
Fuente: Tabla Nro. 21  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



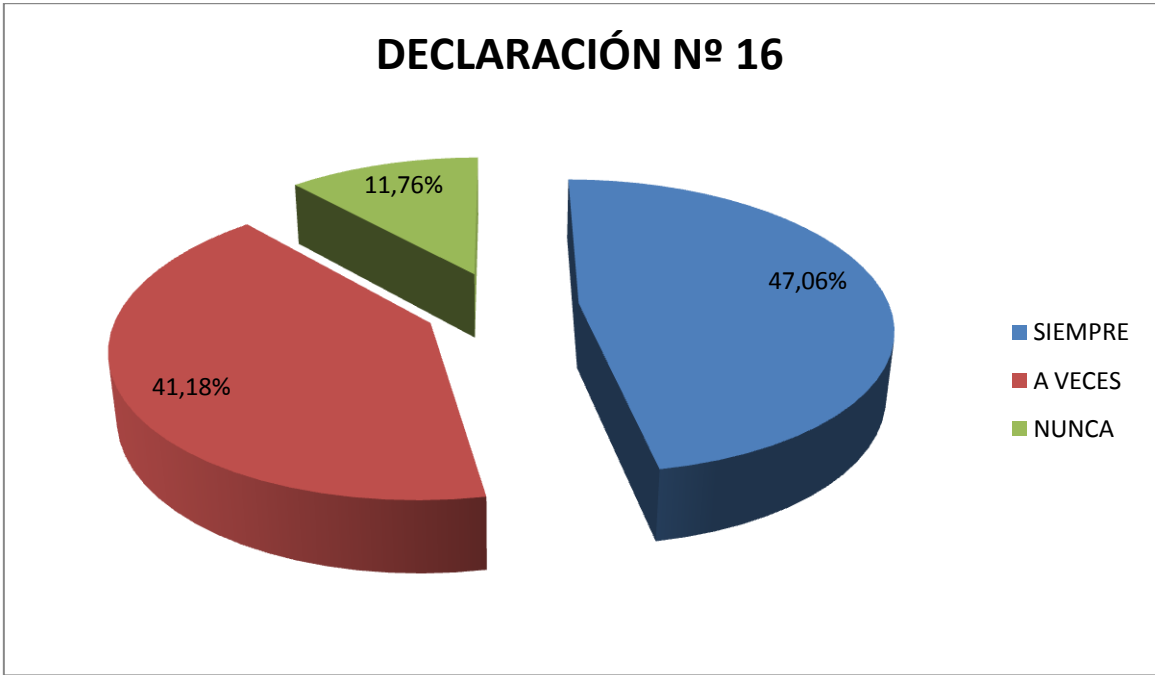
Cuadro Nro. 18  
Fuente: Tabla Nro. 21  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



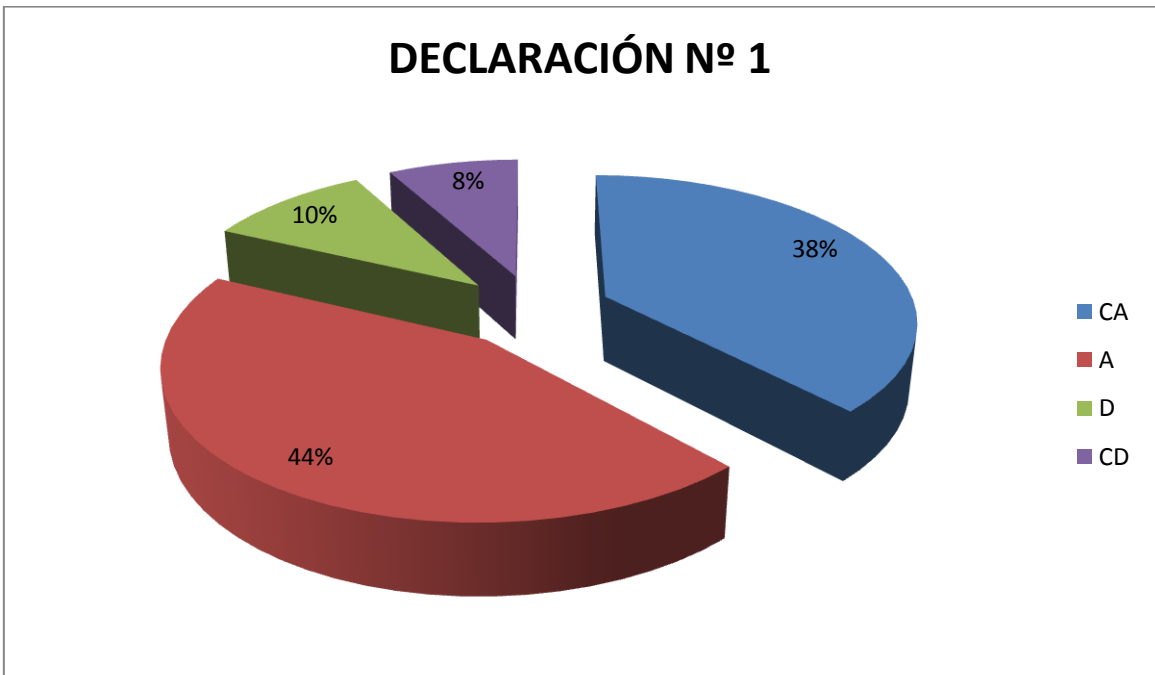
Cuadro Nro. 19  
Fuente: Tabla Nro. 21  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



Cuadro Nro. 20  
Fuente: Tabla Nro. 21  
Elaboración: Berta Urrea Terán.

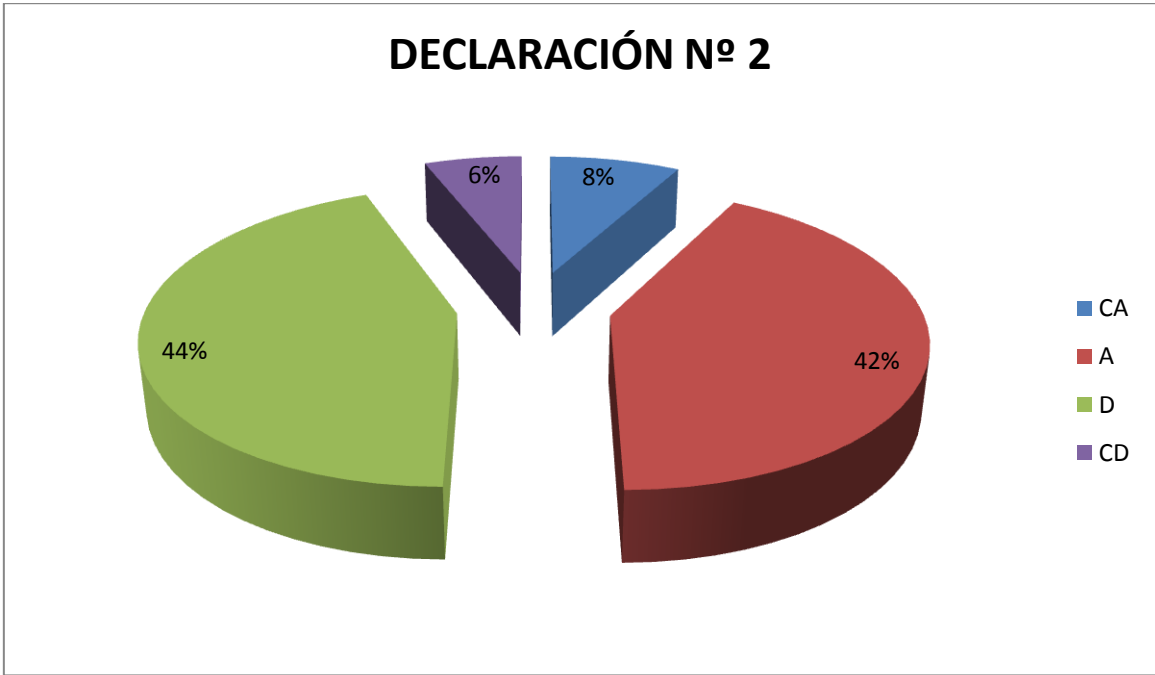


**Cuadro Nro. 21**  
**Fuente:** Tabla Nro. 21  
**Elaboración:** Berta Urrea Terán.

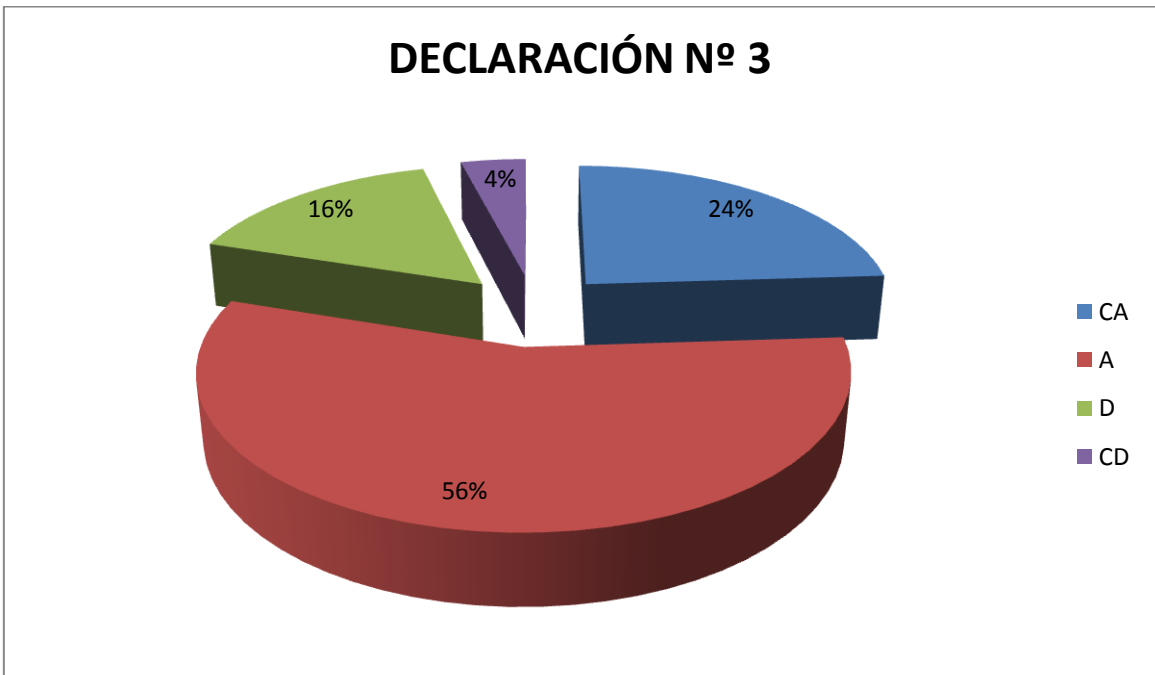


**Cuadro Nro. 22**  
**Fuente:** Tabla Nro. 22  
**Elaboración:** Berta Urrea Terán.

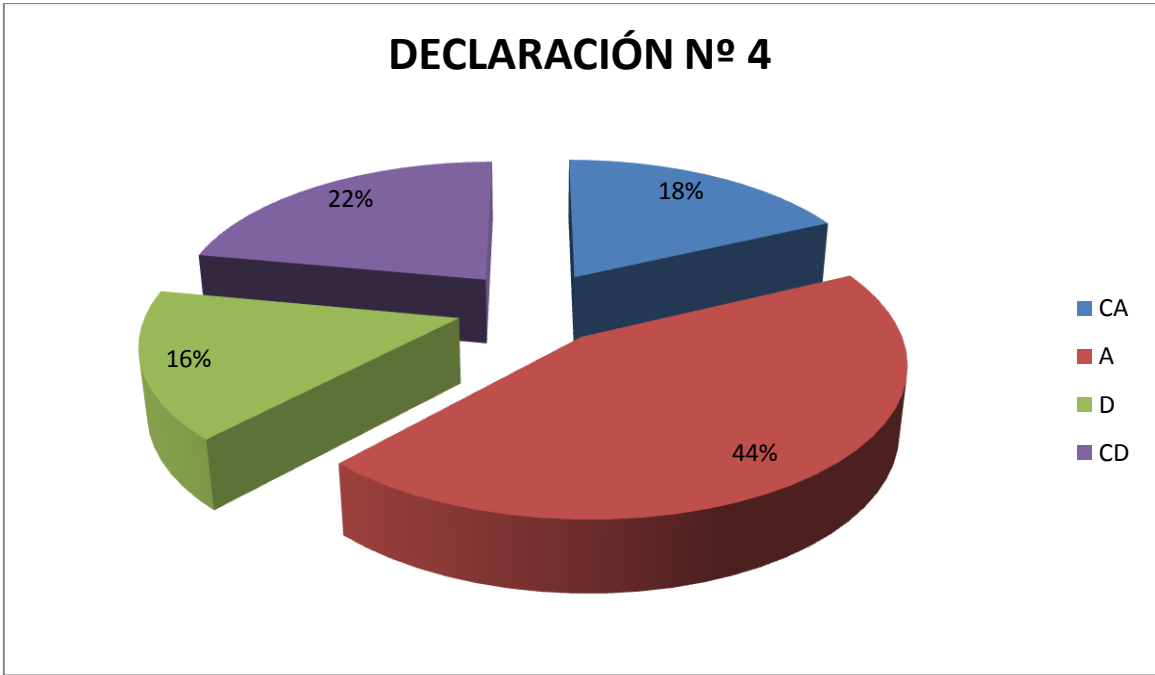




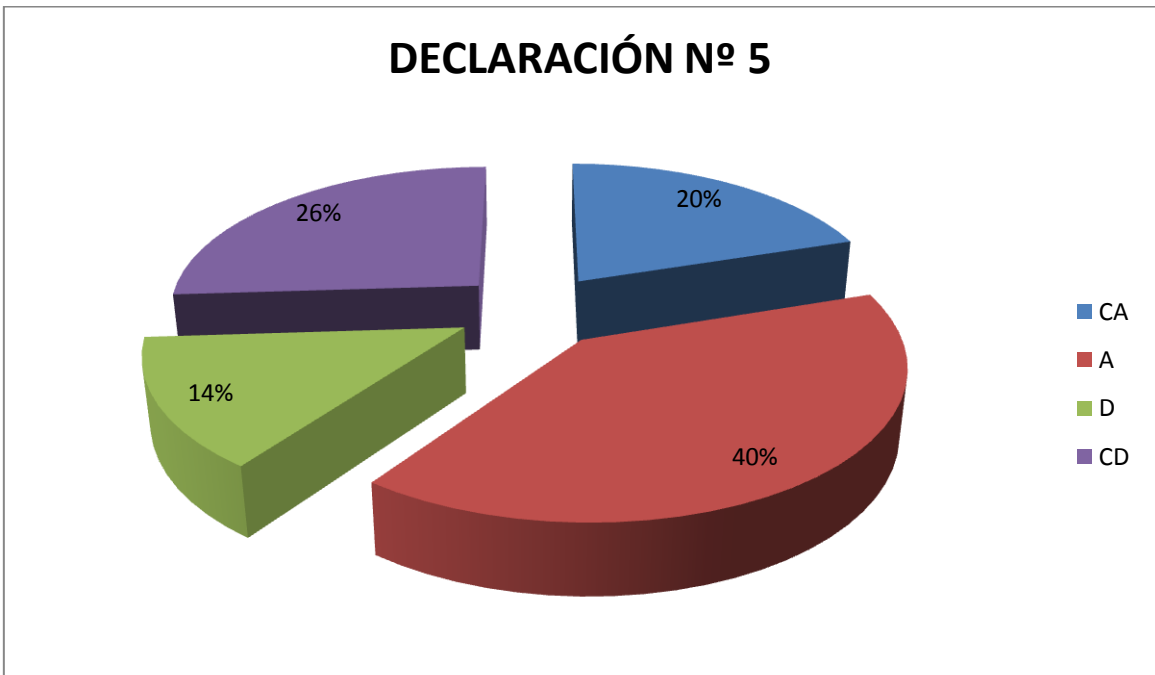
**Cuadro Nro. 23**  
**Fuente:** Tabla Nro. 22  
**Elaboración:** Berta Urrea Terán.



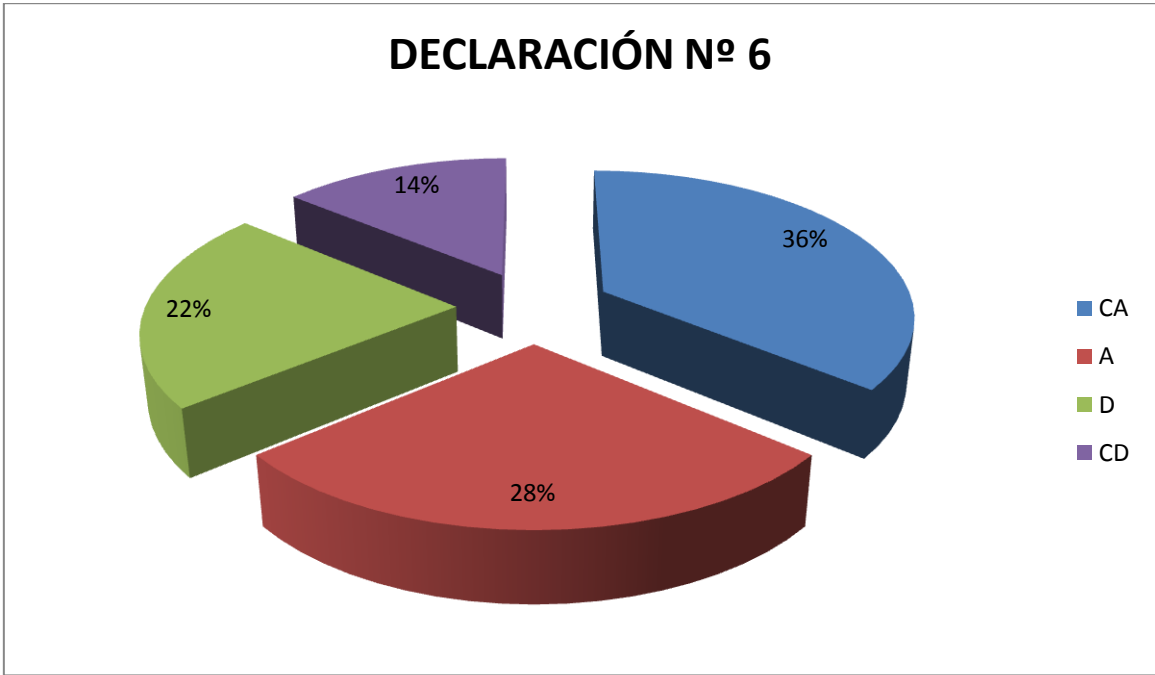
**Cuadro Nro. 24**  
**Fuente:** Tabla Nro. 22  
**Elaboración:** Berta Urrea Terán.



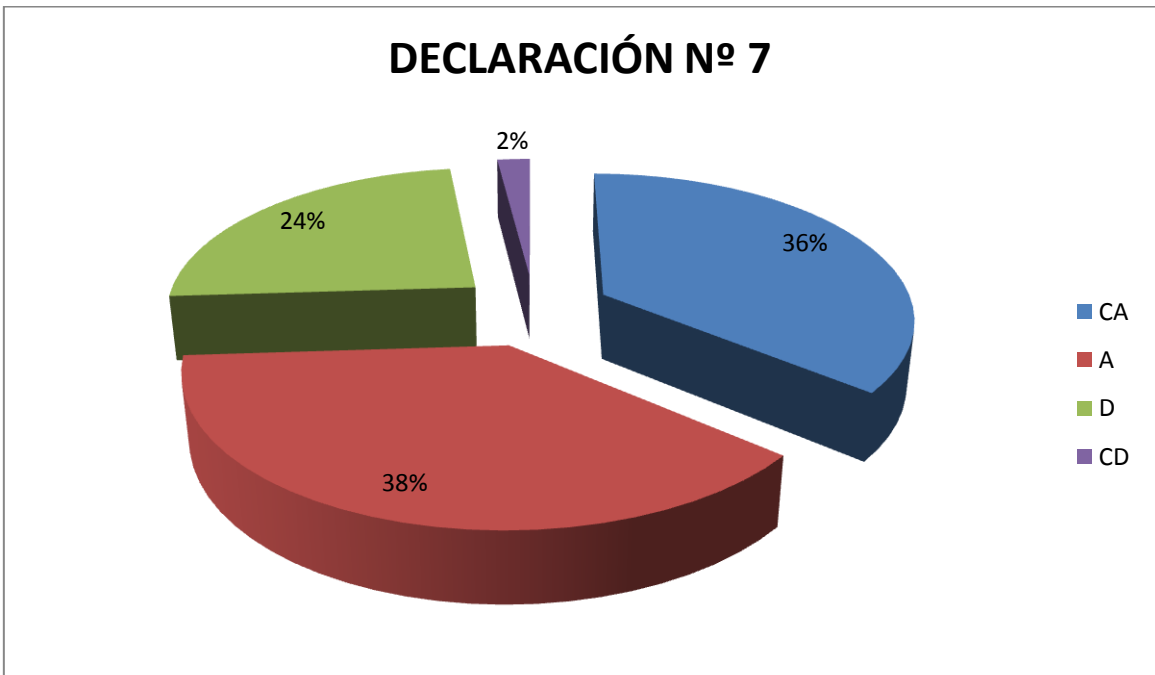
Cuadro Nro. 25  
Fuente: Tabla Nro. 22  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



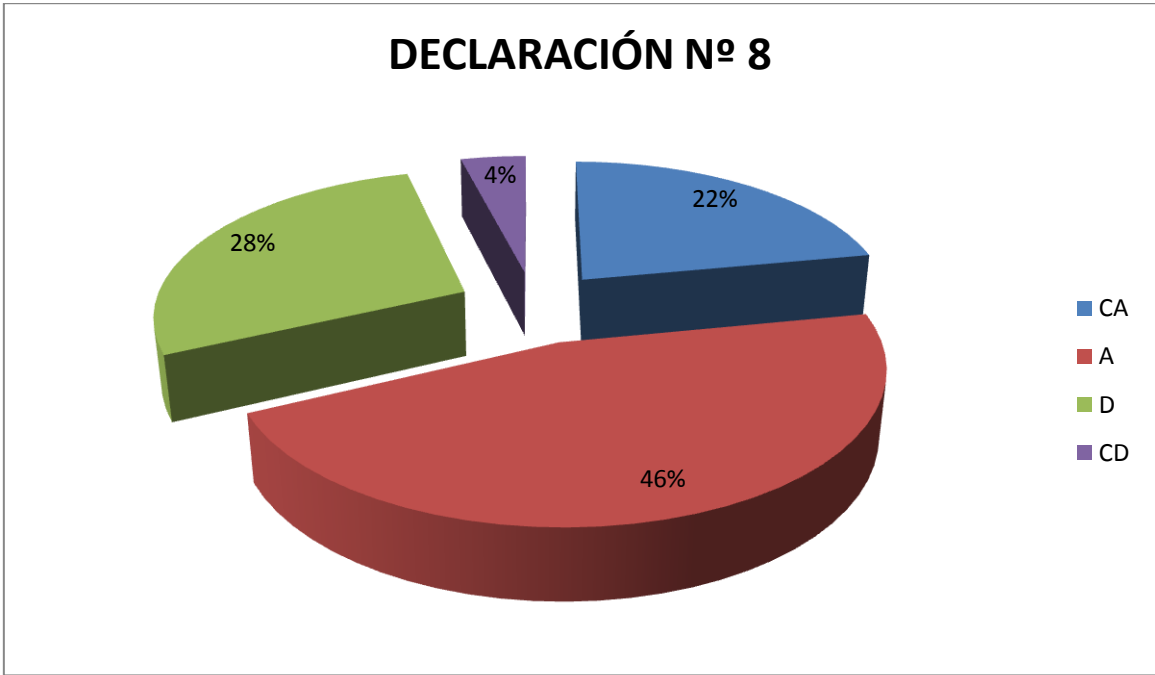
Cuadro Nro. 26  
Fuente: Tabla Nro. 22  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



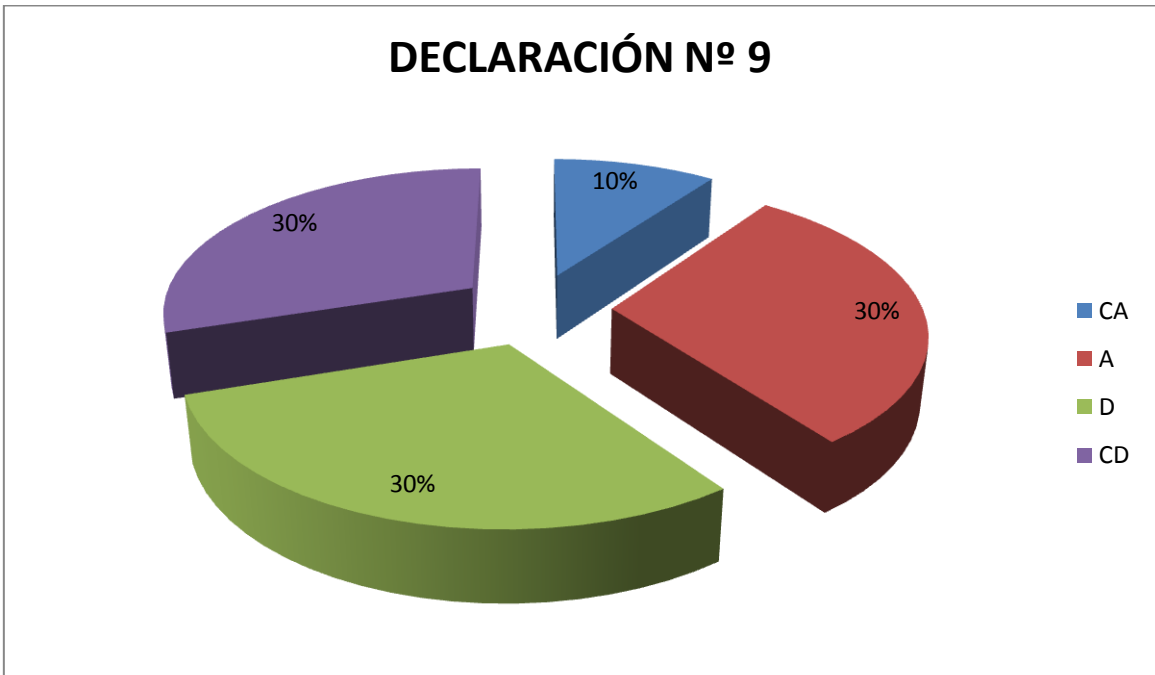
Cuadro Nro. 27  
Fuente: Tabla Nro. 22  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



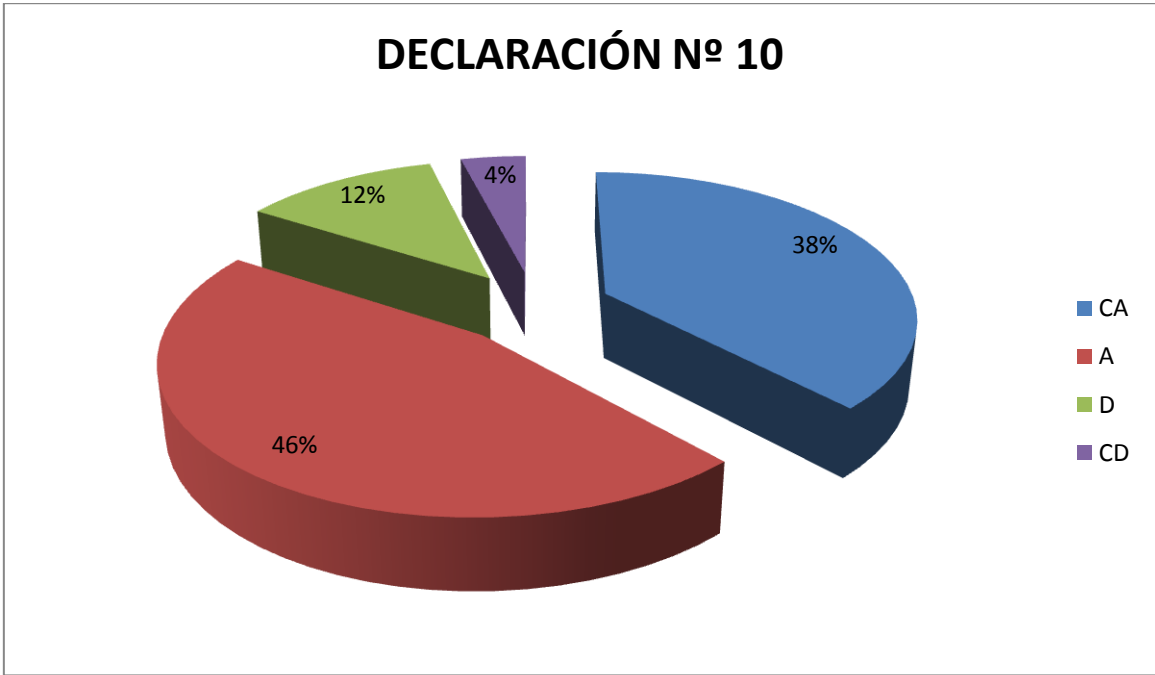
Cuadro Nro. 28  
Fuente: Tabla Nro. 22  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



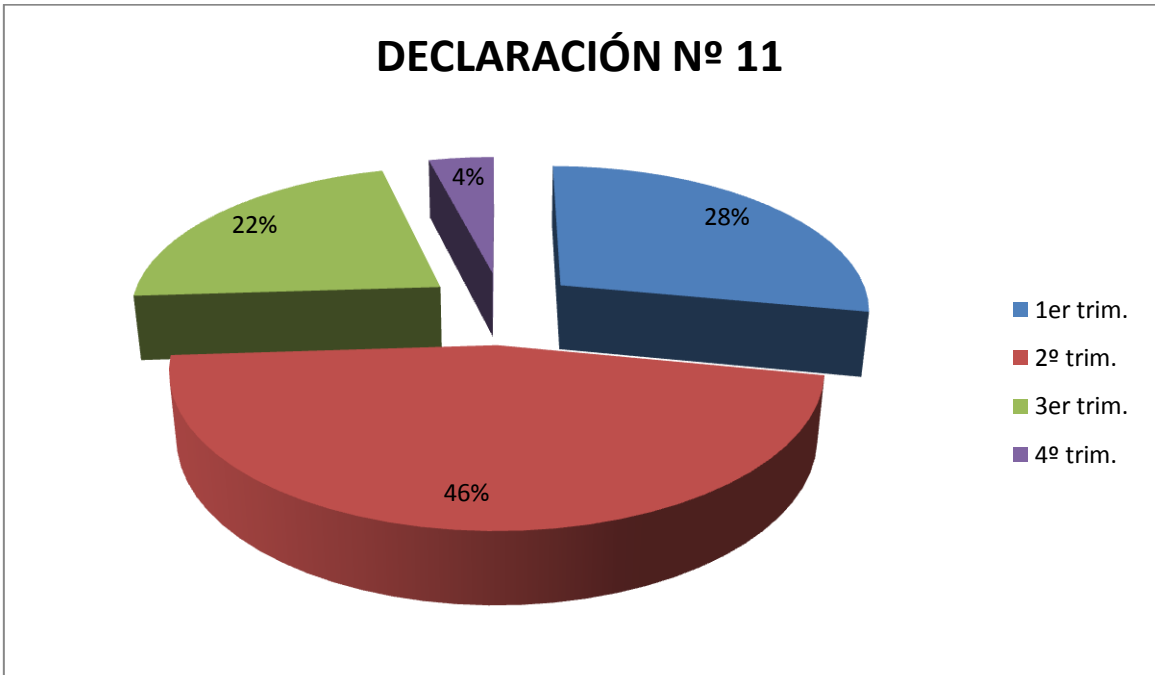
Cuadro Nro. 29  
Fuente: Tabla Nro. 22  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



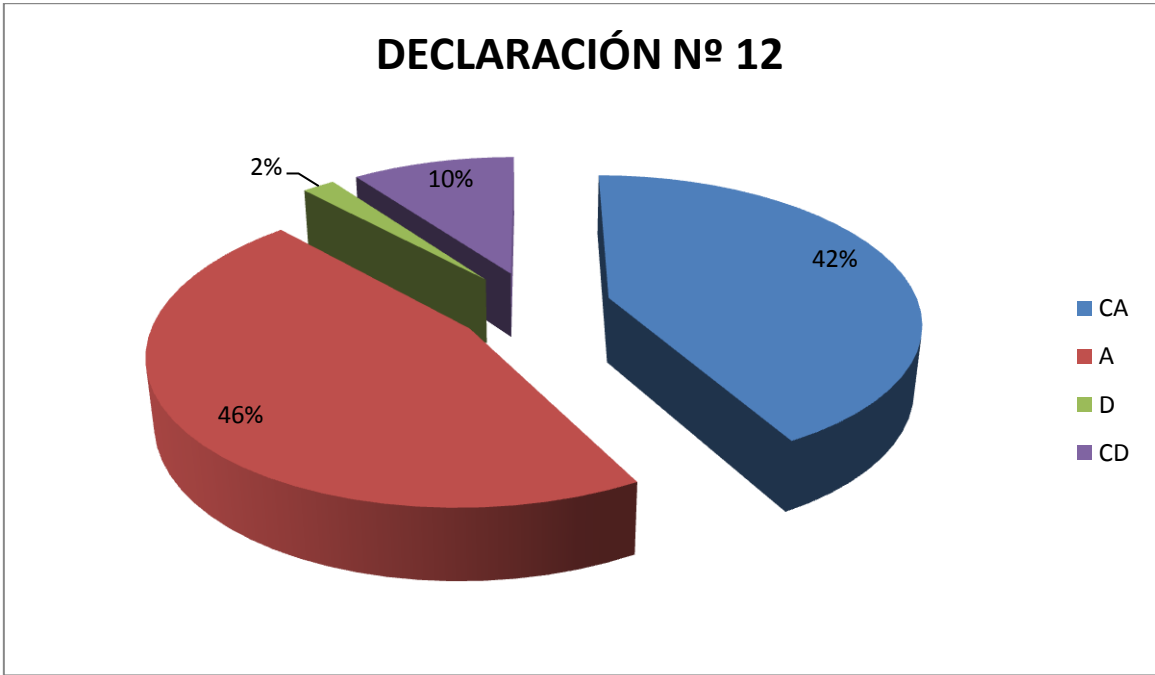
Cuadro Nro. 30  
Fuente: Tabla Nro. 22  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



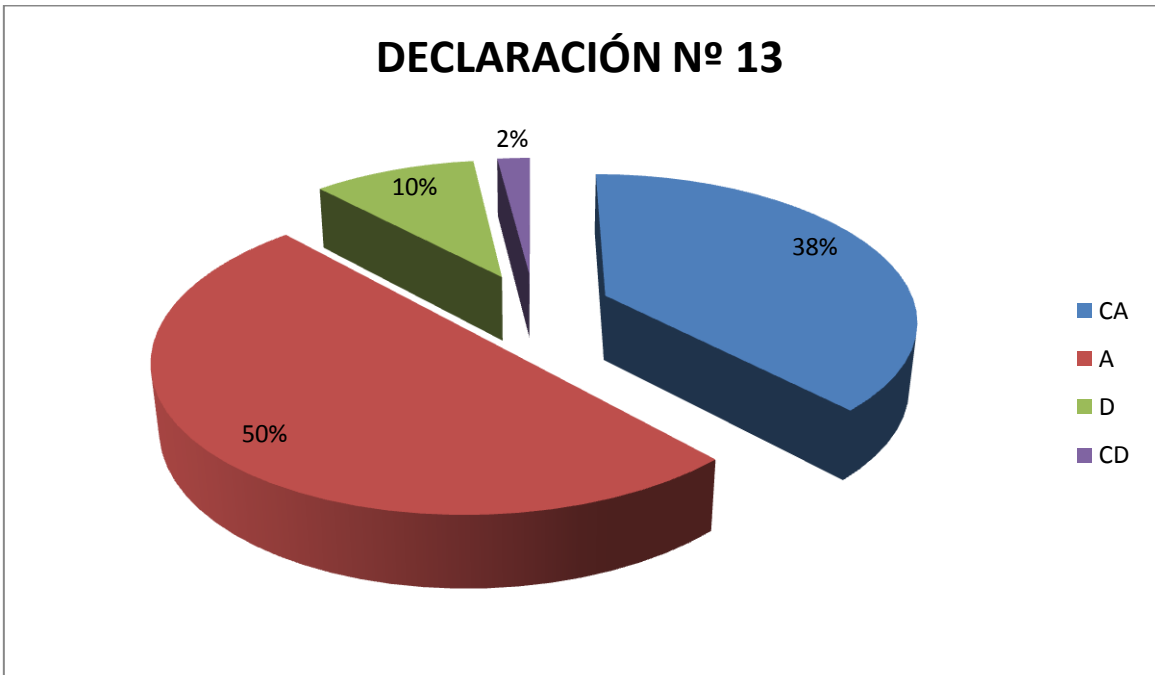
Cuadro Nro. 31  
Fuente: Tabla Nro. 22  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



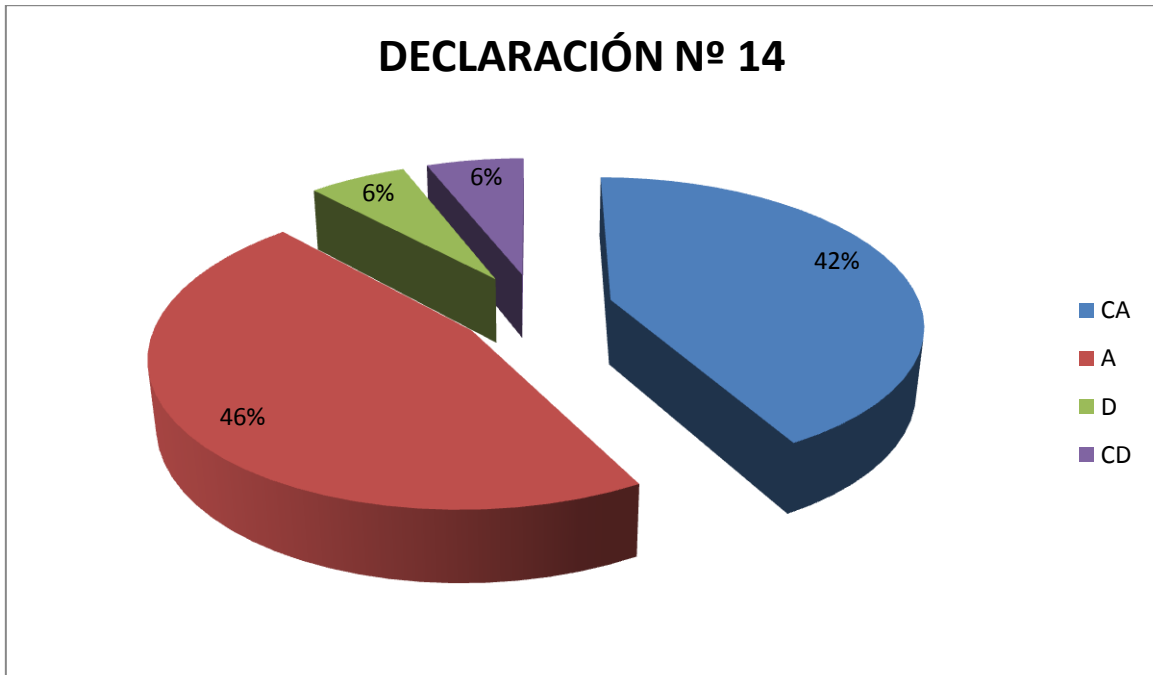
Cuadro Nro. 32  
Fuente: Tabla Nro. 22  
Elaboración: Berta Urrea Terán.



**Cuadro Nro. 33**  
**Fuente: Tabla Nro. 22**  
**Elaboración: Berta Urrea Terán.**



**Cuadro Nro. 34**  
**Fuente: Tabla Nro. 22**  
**Elaboración: Berta Urrea Terán.**



Cuadro Nro. 35

Fuente: Tabla Nro. 22

Elaboración: Berta Urrea Terán.

## Anexo 2 – Fotos



**Fachada Edificio Principal y Entorno**



**Fachada del Departamento de Idiomas**





**Ambiente de trabajo en el salón de clases**



**Dirección del Departamento de Idiomas**

**Anexo 3**  
**Formato de Encuesta a Directivos**

**Anexo 4**  
**Formato de Encuesta a Docentes**

## **Anexo 5**

### **Formato de Encuesta a Estudiantes**

**Anexo 6**  
**Formato de Entrevista a Directivos**

### **Anexo 7**

**Acta de compromiso entre el Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil y el profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.**

## ENCUESTAS:

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

## INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

## UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

## 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

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



- b. Coordinadores de área ( )
  - c. Por grupos de trabajo ( )
  - d. Trabajan individualmente ( )
  - e. Otros (indique cuáles)
- .....

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

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

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

- 4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el
  - a) Director ( )
  - b) Rector ( )
  - c) Consejo Directivo ( )

**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 del centro educativo promueve:**

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

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

8.

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

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

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

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

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

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

Nro	Se encargan 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 alumnos			

**La pregunta 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.**

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

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

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

Si ( ) No ( )

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

a) Un reingeniería de procesos

( )

b) Plan estratégico

( )

c) Plan operativo Anual

( )

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

**¡Importante!**

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

( )



## 10.2 ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres 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 es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el			

área académica			
15. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores .			





## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

## 2. CUESTIONARIO

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

## Cuestionario de Entrevista.

## ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?


**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE  
GUAYAQUIL Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

Los abajo firmantes hacen un compromiso para llevar a cabo la investigación sobre "GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES" en el Departamento de Inglés de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil.

Por un lado el Director del Departamento de Idiomas de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil, se compromete a brindar todas las facilidades necesarias para llevar adelante el proyecto.

Por otro lado, la maestrante se compromete a usar la información encontrada de una manera ética y transparente.

  
MAURO ZEA HERAS, ING. I.E.S., M. Sc.  
DIRECTOR  
DEPARTAMENTO DE IDIOMAS  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

ING. MAURO ZEA HERAS  
DIRECTOR DEL DPTO. DE IDIOMAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

  
ARQ. BERTHA URREA TERÁN

DOCENTE DE INGLÉS  
MAESTRANTE