



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Modalidad Abierta y a Distancia

TEMA:

“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución Seminario Bíblico Alianza” de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas durante el año lectivo Abril 2009-Abril 2010”

Tesis de Grado previo a la obtención del Título de
Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional

AUTOR: Ángel Manzo Montesdeoca.

DIRECTOR DE TESIS: Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez.

CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO: Guayaquil

Guayaquil-Ecuador
2011

CERTIFICACIÓN

Loja, abril 2011

Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez.

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.

.....
Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez.

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

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

Loja, abril de 2011

AUTORÍA

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

f.....

Angel Manzo Montesdeoca.

CI. 0918389552

DEDICATORIA

A mis cuatro hijos:
Samantha, Andrés, Christopher y Madelaine;
quienes me han dado fuerzas, cuando sentía que ya no las tenía;
por su comprensión y alegría mientras cursaba la Maestría.

AGRADECIMIENTOS

A mi compañera y amiga en el camino de la vida, Dolores,
por su ayuda en todo este proceso educativo,
por su esperanza cuando perdía la fe, su aliento incondicional y
por sus ganas ante el desánimo.

A mi madre, Laura,
quien con sus palabras “puedes todo lo que te propongas”,
ha inspirado mi trayectoria académica.

Al Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil,
quienes invirtieron en mi formación para la obtención del grado de Magister.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Estimado Sr. Rector
Magister Rosalino Rodríguez Cox
Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil

Por medio de la presente solicitamos su autorización para desarrollar un estudio de evaluación del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil, bajo el título ***“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil”***, como parte del Proyecto de Grado I y II, previo a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja (Universidad Católica de Loja).

El Sr. Ángel Manzo, será el evaluador, y su participación consistirá:

- Aplicar encuestas diseñadas para la recopilación de datos e información a la comunidad educativa.
- Realizar entrevistas a los directivos de la Institución.
- Analizar la documentación existente relacionada a la gestión, administración y valores de la Institución.
- Entrar en contacto con el personal administrativo, docente y estudiantil para hacer observaciones y recopilar información.

- Elaborar y desarrollar el documento de evaluación
- Remitir un informe de los resultados de la investigación.

Toda información que usted provea será estrictamente confidencial. Es conveniente señalar que se mantendrá absoluta reserva de la información que será entregada a la Institución una vez concluida la investigación.

En mi opinión, este proyecto puede contribuir como insumo de diagnóstico de la Institución, concerniente al liderazgo, gestión y valores de la misma.

También puede ser útil para contar con una mirada externa que provea recomendaciones que le permitan a la Institución fortalecer su gestión.

Por parte de la Institución, solicitamos las facilidades respectivas para poder aplicar la investigación, sin que esta afecte el normal trabajo de la Institución.

Las presentes firmas, dan constancia de la debida autorización.

Mg. Rosalino Rodríguez Cox
Rector Seminario Bíblico Alianza

Lcdo. Ángel Manzo
Estudiante de la UTPL

Guayaquil, 1 de septiembre del 2010

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
ACTA DE CESIÓN.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. METODOLOGÍA.....	7
3.1 Participantes.....	7
3.2. Materiales e Instrumentos.....	8
3.3. Método y procedimiento.....	13
4. MARCO TEÓRICO.....	14
4.1. La Gestión: Conceptos.....	14
4.2. Liderazgo educacional: Conceptos.....	21
4.3. Diferencias entre directivo y líder.....	25
4.4. Diferencias entre dirigente y líder.....	29
4.4. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	32
4.4. Los valores y la educación.....	37
5. DIAGNÓSTICO.....	43
5.1 Los instrumentos de gestión educativa.....	43
5.1.1 Manual de organización.....	44
5.1.2 Reglamento del CONADET y Consejo Directivo.....	44
5.1.3 Reglamento general del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil.....	46
5.1.4 Organigrama del Seminario Bíblico Alianza.....	48
5.1.5 Plan Estratégico Institucional.....	49
5.1.6 Análisis de modelos pedagógicos del Seminario Bíblico Alianza.....	49
5.1.7 Valores institucionales: visión y misión.....	51
5.1.8 Normas estudiantiles.....	52
5.1.9 Dimensión organizativa operacional y valores.....	52
5.1.10 Rector, docentes y estudiantes.....	53
5.2. Análisis FODA.....	54
5.2.1. Fortalezas y debilidades.....	54
5.2.2. Oportunidades y amenazas.....	57
5.3. Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación...	59
5.4. Resultados.....	60
5.4.1. De los directivos.....	61
5.4.2. De los Profesores.....	69
5.4.3. De los estudiantes.....	73
5.5. Discusión.....	77

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	82
6.1. Conclusiones	
6.2. Recomendaciones	
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	84
8. BIBLIOGRAFÍA.....	93
9. ANEXOS.....	101
10. APÉNDICES.....	121

1. RESUMEN

La investigación que usted tiene en sus manos es el Diagnóstico de una Institución Educativa, en la cual se ha propuesto establecer un análisis de su realidad administrativa referente a su gestión, liderazgo y valores.

El Seminario Bíblico Alianza de la ciudad de Guayaquil, es la Institución educativa religiosa de tradición evangélica, en la que el proyecto se ejecutó de principio a fin; para lo cual se valió de diversos instrumentos de diagnóstico, como son: encuestas, entrevistas, observaciones, herramientas de análisis como el FODA, matriz de problemáticas y análisis de documentación existen en la Institución.

La investigación se desarrolló definiendo un centro educativo en el que aplicaríamos el proyecto, siguiendo los lineamientos y pautas dadas por la Universidad. De allí se procedió al trabajo de fundamentación teórica (marco teórico), el que consistió en un trabajo investigativo bibliográfico, analítico y reflexivo. A la par, se hacían las aplicaciones de encuestas a directivos, profesores, estudiantes, entrevistas al rector, consejo directivo, y la recopilación de la documentación existente, todo esto como parte del trabajo de Grado I. Con la fundamentación teórica y la recolección de datos y otra información, se procedió a la tabulación, organización, y análisis de la información recolectada; la que se organizó por medio de un diagnóstico que nos permitió ir estableciendo las primeras conclusiones de la realidad de la Institución, para proceder a las respectivas recomendaciones y la propuesta de mejoramiento, todo este proceso formó parte del trabajo de Grado II.

Así la investigación determinó como conclusión general que existe una evidente falta de acuerdos y visión conjunta en el liderazgo principal, como falencias en el ámbito de la gestión académica (pedagógico enseñanza-aprendizaje); también la carencia de un trabajo de promoción y práctica de valores. Ante estas conclusiones la investigación ofrece una propuesta reflejada en el Plan de mejoramiento y formación para los actuales y futuros líderes de la Institución, enfocando ámbitos de la gestión educativa, liderazgo transformador, valores e innovación estratégica, con el objetivo de fortalecer a los actuales líderes y formar a los futuros directivos de la Institución. La propuesta de mejoramiento es viable y sostenible, tanto en el tiempo como por la inversión, pudiendo convertirse en un programa interno de la Institución, que trabaje en la formación de los presentes y futuros líderes de la misma.

2. INTRODUCCIÓN

Hablar de la Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de una Institución Educativa en el momento histórico que vive nuestro país es de vital importancia para promover el profesionalismo y la alta calidad educativa. La evaluación educativa se convierte en acción pertinente y relevante para comprobar los avances, progresos o retrocesos de nuestra gestión educativa como directores. También es la única que pueda dar fe de una genuina calidad en la educación; que sirve como instrumento para garantizar a la sociedad la calidad de servicios que ofrece. Indirectamente, es una forma de sacar a la luz el buen trabajo o las deficiencias y retos a plantearse. La evaluación educativa nos marca un diagnóstico del estado actual para proponer sugerencias hacia el mejoramiento de cualquier gestión.

El Seminario Bíblico Alianza de la ciudad de Guayaquil enfrenta enormes retos, pues los nuevos desafíos de la educación superior interpelan a la Institución a confrontarse con su situación actual y proyectarse a nuevos escenarios que le permitan asumir un protagonismo en la educación teológica de alta calidad académica.

En el 2008 el Seminario Bíblico Alianza cumplió 80 años de vida institucional, 80 años que han impulsado a sus líderes a ver hacia atrás y hacia delante. Este fue un año marcado por profundos y radicales giros para la Institución en diversos aspectos, especialmente por la relación asumida con algunas organizaciones que impulsan el trabajo educativo de los Seminarios e Instituciones Teológica de América Latina, como a su vez los desafíos del contexto nacional, y las decisiones de sus líderes asumidas como proyección hacia el futuro.

Hoy el Seminario Bíblico Alianza es miembro de Overseas Council International, Organización que ha venido brindando su apoyo tanto en lo económico como en lo técnico para el avance y desarrollo de la Institución llevándola a una concientización de cambios ante los nuevos retos y paradigmas de la educación teológica en América Latina.

Además se firmó un convenio con la UCL (Universidad Cristiana Latinoamericana) que acredita al Seminario Bíblico Alianza para entregar títulos avalados por el CONESUP.

Este convenio ha generado una serie de cambios necesarios y drásticos para cumplir con las exigencias académicas que demanda el nuevo programa acreditado por las Leyes de Educación Superior como es el Programa de Licenciatura en Teología.

Otro paso importante es la firma del convenio con la Fundación Net, Organización de la Universidad Holandesa que impulsa la educación tecnológica. Fundación Net proveerá el servicio para impulsar la Educación Teológica a Distancia por Internet, como uno de los retos del nuevo milenio. Otro de los giros educativos que se asume paulatinamente es el inicio del proceso para convertirse en Universidad, con una perspectiva de proyección de 5 años para lograr esta meta.

Entre los diversos pasos que se han dado se destaca el hecho de haber incorporado a su planta docente maestros con formación universitaria, y títulos acreditados por Universidades, el respaldo para iniciar estudios de cuarto nivel en las ciencias de la Educación que permitan calificar a sus docentes para los requisitos exigidos por las Universidades. La incorporación de una nueva malla curricular que ha llevado a incluir estudios interdisciplinarios como la psicología, la sociología, inglés, computación, entre otros cursos. La definición de una misión y visión como institución, extensiones de sus programas, entre otros pasos que van construyendo caminos hacia una mejora académica, que exige no solo cambios organizativos sino intrínsecos en el ser, pensamiento y el quehacer de todos aquellos que conforman el Seminario Bíblico Alianza.

Hasta el momento no existen antecedentes de trabajos previos realizados, que incursionan en la problemática de la gestión, liderazgo y valores de la Institución. Existen trabajos históricos de la Institución y de Análisis pedagógicos y curriculares. Por lo que la presente investigación representa la primera iniciativa en este tema.

La presente investigación, más que un requisito académico para la obtención de una nota del maestrante, es una experiencia teórica-práctica de la aplicación de las herramientas obtenidas en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educacional; una oportunidad que nos permite entrar en la realidad histórica de las Instituciones educativas.

También es una gran oportunidad para establecer aportes que, desde ya puedan contribuir al mejoramiento del centro educativo investigado, brindándonos así la

oportunidad para contribuir al fortalecimiento de la gestión, liderazgo y valores en la administración del respectivo centro educativo.

“Aprender sin reflexionar es malgastar la energía” decía Confucio, y de ello el presente trabajo de investigación acoge y encuentra su importancia, ya que el mismo representa una gran oportunidad para reflexionar, analizar y actuar. Es la oportunidad para reflexionar y para entrar en contacto con la realidad, la que interpela a un compromiso profesional para servir a la sociedad¹. Pues sólo sirviendo al otro nos humanizamos y encontramos nuestra auténtica vocación: la de dignificar a nuestros hermanos.

A su vez, resulta de suma importancia aplicar los conocimientos recibidos a una realidad concreta de un Centro Educativo que nos permita desde la "reflexión sobre la acción" valorar, evaluar y considerar sobre la acción pasada, experiencias personales el ir estableciendo consecuencias para una acción futura que no sólo se limite a las propuestas planteadas en esta investigación, sino en toda nuestra praxis generando un aprendizaje profesional significativo con profunda conciencia de nuestra gestión, liderazgo y valores.

El proceso de investigación-diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores de la Institución educativa seleccionada, entendida como praxis de reflexión sobre la acción que transforma la realidad, es ya un gran beneficio. Participar como *medio* en el proceso de transformación de realidades representa el más grande beneficio para un investigador, verse como instrumento para el cambio y la transformación, es ya un enriquecimiento enorme para su práctica profesional.

Aspiramos que las propuestas y recomendaciones que surjan como resultado del trabajo de investigación sean contribuciones valiosas para un Seminario que aspira convertirse en Universidad, y le permita contar con análisis iniciales que generen reflexiones y acciones de cambios para su beneficio académico.

Anhelamos de manera especial que los resultados de este trabajo cuenten con la mejor acogida posible; ya que ha sido trabajado no desde un investigador externo

¹ Misión de la Universidad Técnica Particular de Loja, Llevar a plenitud desde la visión del humanismo cristiano los ideales que dieron origen a las universidades: *“Buscar la verdad y formar al hombre a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad”*

sin conocimiento de la identidad, historia, y tradición de la Institución, *sino de un investigador que se siente hijo de ella², la ama y busca; en el mejor espíritu cristiano analizar la realidad y proponer mejoras para su excelencia.* Ya que un conocimiento sin amor envanece, pero *un amor con conocimiento, edifica³*

La investigación puede ser un instrumento valioso para los Directivos de la Institución, pues permitirá fundamentar las decisiones a tomar sobre la marcha académica de la gestión, liderazgo y valores. Pero sin duda será la propia Institución, quien a través del uso del presente trabajo, sea la que dé constancia del beneficio obtenido; si esto así sucede, como investigador nos consideraremos muy privilegiados de ofrecer nuestro mejor aporte.

Desde los criterios de factibilidad se considera que la investigación es realista, prudente y financieramente viable. La metodología a seguir se ajusta perfectamente a la naturaleza de la investigación aplicada y descriptiva. Además, se han desarrollado todos los pasos protocolarios que permiten garantizar la realización de la investigación en el Centro Educativo seleccionado, teniendo así las debidas garantías para su aplicación.

La demanda de los recursos, son viables; pues estos corren por cuenta del investigador, dependiendo de sus propios recursos. A su vez, el interés de la Institución para que se realice la investigación garantiza que la investigación tendrá una aplicación exitosa.

La investigación tiene por objetivo principal ofrecer un diagnóstico institucional de la gestión, liderazgo y valores del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil en el periodo académico 2009-2010, a través de un proceso investigativo de campo, que se sirve de encuestas, entrevistas, observaciones, análisis de la documentación existente del centro en cuanto a su gestión educativa; con la finalidad de *plantear propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y recomendaciones para el mejoramiento de gestión educativa como Institución Educativa Teológica que busca convertirse en Universidad;* para que desde el diagnóstico institucional actual se pueda ofrecer una educación de calidad y

² El autor ha sido estudiante por 5 años en la Institución, y actualmente está vinculado desde hace dos años como docente y conforma comisiones de trabajo en la misma.

³ Versión teologizada por el autor de 1Corintios 8, 1.

pertinencia desde sus principios cristianos para la Iglesia y la sociedad en la que se desenvuelve. Desde este objetivo principal se desprenden dos objetivos secundarios:

1. Hacer un análisis de la realidad en cuanto a la gestión, liderazgo y valores en la administración del Seminario Bíblico Alianza, como punto de partida que nos permite ubicar su situación actual.
2. Establecer conclusiones que se traduzcan en recomendaciones para transformar la realidad actual a una situación de cambio o situación deseada de la Institución, proveyendo a la Institución procesos de diagnósticos que le permitan dar constancia de sus iniciativas de cambio hacia la excelencia de su gestión educativa.

Así desde estas consideraciones se concluye que:

La investigación tiene profunda pertinencia dado el momento histórico que vive la Institución, en la que encuentra su justificación; y que los objetivos planteados contribuyen al beneficio de la Institución, el crecimiento profesional del investigador y a la sociedad en general.

Por lo que invitamos al lector a considerar los aportes que la investigación realizada ha hecho al Seminario Bíblico Alianza, al investigador y a la sociedad en general.

3. METODOLOGIA

3.1. Participantes.

La investigación ha sido realizada en el Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil, una Institución educativa religiosa de más de 80 años. *“El Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil es una Institución de Formación Teológica Evangélica sin fines de lucro que pertenece a la Iglesia Evangélica Ecuatoriana ACYM, y que tiene su sede en la ciudad de Guayaquil”*⁴; tiene por propósitos:

*“1) Proporcionar educación bíblico- teológica a toda persona cristiana evangélica que solicite su ingreso, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas internas del Seminario. 2) Afirmar al estudiante teológico en las doctrinas fundamentales de la fe cristiana, según los principios bíblicos de la Alianza Cristiana y Misionera. 3) Capacitar al estudiante en los diversos ministerios de la obra del Señor. 4) Lograr que el egresado sea un agente de transformación ante los principales retos y desafíos de la sociedad y de la iglesia, a la luz de las Sagradas Escrituras”*⁵

Se procuró la participación de toda la comunidad educativa de la Institución: Rector, Consejo Directivo, Cuerpo docente, Personal administrativo, estudiantes. La población no es muy grande, pues la institución cuenta con 17 docentes, 5 de ellos a tiempo completo y 12 a tiempo parcial. Su personal administrativo lo conforman 8 personas, se cuentan con unos 113 estudiantes en los tres programas educativos que ofrece: Licenciatura en teología, Bachillerato en teología, y Estudios de Ciencias Bíblicas y Ministeriales.

DOCENTES	20-25	25-30	30-35	35-40	40-45	50-55	55-60	
			2	2	6	4	2	
TOTAL								17

⁴ Reglamento general del Seminario Bíblico Alianza, Art. 1.

⁵ Ibid, Art.2.

DOCENTES	HOMBRES	MUJERES	
	12	5	
TOTAL			17

DOCENTES	Bachillerato	Licenciatura	Maestrías	Doctorado	
	3	4	9	1	
TOTAL					17

La muestra fue tomada de la población total de los investigados, que fueron:

PARTICIPANTES	CANTIDAD
El rector de la Institución.	1
El Consejo Directivo de la Institución, conformado por cinco personas: vicepresidente, secretario, tesorero y vocal.	5
Docentes: 5 docentes de tiempo completo y 10 de tiempo parcial ⁶ .	17
Estudiantes, participaron estudiantes a quienes fue aplicada la encuesta.	51
Personal administrativo	8
Total	82

Se resalta el hecho de encontrar una comunidad educativa dispuesta a participar en la investigación, lo que facilitó todos los procesos para la buena marcha de la misma.

3.2. Materiales e instrumentos

Para la investigación se utilizarán los siguientes materiales:

- Encuestas.
- Cuestionario para entrevistas.
- Lápices.
- Copias.

⁶ Este es el número de docentes con los que cuenta la Institución.

- Lap top
- Material bibliográfico especializado.
- Internet.

Los métodos usados en la investigación son el descriptivo, analítico, sintético, estadístico y hermenéutico.

El método *descriptivo*, cuya implementación facilitará la demostración de la investigación, como la orientación metodológica del objeto de investigación, lo que nos ayudará a explicar y categorizar la realidad de la gestión, liderazgo y valores que se promueven en la Institución. Por medio de la observación obtendremos lecturas de la realidad que nos permitirá establecer la situación actual de la gestión en la Institución.

El método *analítico*, con el cual se logrará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de la validez de los conocimientos. Nos ofrece una mirada segmentada de los diversos aspectos de la investigación. Esto se verá reflejado en el trabajo de procesamiento de la información que otorgan las encuestas a los diversos grupos.

El método *sintético* que permitirá ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementarán el conocimiento de la realidad que facilitarán la comprensión del objeto de estudio. Desde una visión de conjunto después de analizadas las partes, el método sintético aportará para ir estableciendo algunas conclusiones que surgirán como elementos relevantes a la hora de establecer algunas conclusiones preliminares.

El método *estadístico* será una importante herramienta que permitirá organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y listados de control de la observación). Nos permitirá contar con información organizada para ser interpretada.

El método *hermenéutico* nos permitirá desarrollar la interpretación de los resultados, con el objetivo de traducirlos en conclusiones y plasmar recomendaciones. Es un método valioso a la hora de establecer los primeros resultados de la investigación.

ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

Rótulos de fila	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
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.								
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo								

Entrevistas, brindan información relevante, especialmente la entrevista que se realiza al Rector de la Institución. Se han elaborado diversas preguntas de manera estratégica para extraer un diagnóstico lo más preciso posible. También se realizarán breves entrevistas de manera informal a pequeños grupos para recoger las impresiones del proceso investigativo.

3.3. Método y procedimiento

Después de los contactos protocolarios y la firma de la carta de compromiso para llevar a cabo la investigación en el Centro Educativo seleccionado se dará los siguientes pasos para el desarrollo de la investigación:

1. Aplicar las encuestas, entrevistas y observaciones a la población educativa en coordinación con la administración de la misma.
2. Recopilación de la información y documentación existente de la Institución: manuales, plan estratégico, reglamentos, normas, códigos, manuales de procedimientos, etc. Toda la información documentada que pudiera ser útil para la investigación.
3. Se procederá a organizar la información, procurando establecer las diversas fuentes de donde proviene la información: docentes, directivos, estudiantes, administración, etc.
4. Análisis e interpretación de la información. Con la información que se cuenta hasta el momento se comenzará a establecer el análisis de la misma, hacer las diversas comparaciones, reflexionando en la información obtenida, de manera particular y de forma colectiva. Establecer relaciones entre la información obtenida por las encuestas y la observación, con los diversos documentos que cuenta la Institución. De esta forma se va generando el debido procesamiento de la información.
5. Se establecen las primeras conclusiones preliminares y los posibles resultados de la investigación. Aquí se espera contar con un marco concreto de los análisis establecidos que permitan hacer visible las primeras conclusiones y resultados tentativos del trabajo investigativo.
6. Redacción y presentación del informe de investigación, para esto se revisará los objetivos trazados, los destinatarios y las preguntas que se plantearon al inicio de la investigación. Se redactará las primeras conclusiones y resultados, desde los cuales se desprenderán las recomendaciones propositivas que ofrecerá la investigación.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. La Gestión: Conceptos

Hablar de gestión es hablar de un término común en el lenguaje de las nuevas tendencias y perspectivas educativas. La gestión es un accionar inherente a todos los campos de las ciencias, especialmente de lo administrativo, pero no se limita ni se restringe sólo a este ámbito, sino que se hace parte de todos los ámbitos de las ciencias.

Conceptos.

La palabra *gestión* proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. Sin embargo, este concepto resulta limitado para nuestro intento de comprensión del concepto de gestión, ya que sólo se limita a señalar que la gestión implica una posición a través del cuerpo, posiciones, gestos.

Pero “gestus” también se deriva de otra palabra latina: “gerere”, que posee varios significados, entre los que se puede incluir: llevar adelante o llevar a cabo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, conducir una acción o un grupo, ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario.

Otro de los análisis que nos presenta *Jorge Huergo* que se puede hacer a la palabra *gestión es que* proviene directamente de “gestio-onis”, lo que se puede traducir como una acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima.

Otros autores señalan la importancia del sentido de la acción al referirse a la gestión:

*“En el concepto gestión es muy importante la **acción**, del latín **actionem**; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. El énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión es la diferencia que se tiene con el concepto de administración”⁷*

⁷ Ariel Rementería Piñones, Universidad de Santiago de Chile <http://www.gurusonline.tv/es/conteudos/drucker4.asp>

Otras observaciones que hace Jorge Huergo sobre los significados posibles de la palabra *gestión*, son las siguientes:

“El primero se refiere al carácter activo, pero ligado a la guerra que tiene la palabra. En este sentido, gestión está estrechamente ligada a “estrategia” (de “stratos-ego”: yo conduzco), que según el teórico de la guerra del siglo XIX, Karl Von Clausewitz, significa organizar los encuentros aislados con el fin de derrotar/ destruir al enemigo: a sus fuerzas, a su voluntad y a su territorio que es el objetivo ideal de la guerra. Aquí, las “estrategias de gestión” son planteadas para o sobre el otro, lo que inmediatamente significa (como lo explica el pedagogo brasileño Paulo Freire) actuar contra el otro. El segundo significado, retoma necesariamente el carácter cultural del “gestus”, pero reformulándolo en un sentido activo. Esto es: parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización esta organización con la que nos encontramos hoy” (Huergo, 2008)

La experta en gestión curricular, Julia Mora plantea dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: *“Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado”* (Mora, 1999). 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 ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo⁸.

Para otros *“la gestión es una ciencia empírica antigua. Siempre tuvo prácticos eximios y numerosos profetas. Algunos son nombres fundadores de los cuales las generaciones más recientes apenas oyeron hablar, como el francés Henry Fayol, el*

⁸ Extracto del artículo de Guillermo Restrepo González El Concepto y Alcance de la Gestión Tecnológica http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html

*alemán Walther Rathenau, el japonés Shibusawa, o los americanos Mary Parker Follet y H.L.Gantt*⁹

En el contexto empresarial se considera a Peter Drucker con la publicación de su libro *The Practice of Management* (La Actividad de Gestión), considerada la primera "Biblia" de gestión. De Peter Drucker se afirma:

“no "inventó" la disciplina de la gestión - el rechaza perentoriamente esa afirmación de algunos comentaristas apologéticos.

*Intuyó un movimiento social y se dedicó a sistematizar lo que los profetas y prácticos anteriores venían produciendo*¹⁰

De allí que cuando se habla de gestión necesariamente hablamos de procesos, que incluyen diversas acciones como planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar como lo planteara H. Fayol al principio del siglo.

En términos prácticos se define la gestión como *“proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos”*¹¹

Desde una perspectiva más institucional *“Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles”*. Desde estos aportes, concluimos que hay diversas perspectivas de entender la gestión:

La gestión como proceso. La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina. Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

⁹ <http://www.gurusonline.tv/es/conteudos/drucker6.asp>

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid.

La gestión y las personas. La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

¿Qué significa *gestionar*?

Es fundamental poder precisar, en lo posible, la acción de la gestión, el gestionar.

Para ello Jorge Huergo hace algunas precisiones:

“Conviene hacer algunas otras precisiones. En el segundo sentido que se presentó, gestionar no es exclusivamente administrar (o “gerenciar”), ni simplemente organizar y, mucho menos, conducir (en sus sentidos autocrático, carismático, paternalista, etc.). Tampoco es algo que siga la lógica de las “recetas”, tantas veces relacionadas con el marketing estratégico o la producción de imagen corporativa. Pensar y realizar la gestión es un desafío de cada momento. Porque cambiaron (y cambian permanentemente) las coordenadas de las realidades en las que nos movemos y, al mismo tiempo, nosotros (como instituciones o como personas) somos partícipes de esas transformaciones de los escenarios sociales dentro de los cuales actuamos.” (Huergo, 2008)

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, *gestionar* es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática.

Desde este análisis podríamos decir que *gestionar* implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/ descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones.

Desde estas consideraciones Huergo afirma:

“Las nuevas formas de gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto. Por lo tanto, no podríamos hablar de una gestión “exitosa” si nos estamos refiriendo tan sólo al equilibrio de fuerzas o la estabilidad lograda a partir de las habilidades de quien coordina o conduce. La estabilidad y el equilibrio tienen que basarse realmente en la corresponsabilidad de roles y de tareas diferenciadas, en el diseño de estrategias participativas que articulen los procesos de trabajo a partir de las búsquedas personales y del proyecto colectivo. Todo ello para concretar los objetivos, con los recursos y las posibilidades de desarrollo del proyecto y de las personas que lo integran. Cuando se habla de gestionar, entonces, se hace referencia a la forma a través de la cual un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, los recursos humanos, técnicos y económicos” (Huergo, 2008)

En este sentido, podemos decir que la *gestión* es un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan.

Esto quiere decir que el proceso de gestión no debe apuntar a la negación o aplanamiento de diferencias, o al acallamiento de conflictos; sino que necesariamente debe articularlos, construyendo procesos colectivos, donde lo “colectivo” no es lo homogéneo, sino una plataforma y un horizonte común, una trama de diferencias articuladas en una concreción social. Lo que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional.

La *gestión* implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución. En alguna medida ejercer la gestión pone a la persona en una posición de autoridad e influencia.

Sin embargo hay que recalcar que la construcción de hegemonías (según lo expresan los filósofos Ernesto Laclau y Chantal Mouffe) no significa el planteamiento de situaciones de dominio, sino la posibilidad y el proyecto de articulación de fuerzas y de diferencias, a través de un imaginario y un objetivo común desde una perspectiva de intereses de un determinado proyecto.

Para Huergo *gestionar* es más que conducir:

“La acción de gestionar atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones. No es sólo conducción o dirección, aunque las implique. Es coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas generando niveles de gestión” (Huergo, 2008)

La *gestión* puede ser entendida como un juego de consensos, disensos y transformaciones que implican y afectan a toda la institución y a todos sus integrantes.

El profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana define la gerencia como "el manejo estratégico de la organización". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización. (Uribe, 1997)

Por todo lo considerado podemos concluir que, la *gestión* siempre implica un trabajo de diagnóstico (entendido incluso como reconocimiento de nuestros interlocutores, sus marcos de referencia y sus campos de significación); de construcción de la memoria colectiva (que otorgue sentido histórico a los procesos); de análisis e interpretación del presente común (que permita la articulación de diferencias y la creatividad frente a problemas y desafíos) y la construcción del proyecto institucional (como un camino nunca prefijado del todo donde confluyen imaginarios, expectativas, quehaceres, prácticas, identidades y experiencias diferentes).

4.2. Liderazgo educacional: Conceptos

Conceptos.

Según la definición del Diccionario de la Real Academia Española la palabra líder viene del ingl. *leader*, guía; y tiene los siguientes significados: persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora, persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva, construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

Mientras que liderazgo se define como situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. (Uribe, 1997)

Para otros un líder es "la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora".

Andrea Carrasco Esquivel define liderazgo como "*La habilidad de una persona para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados, de una biblioteca o de cualquier otra institución*" (Ibid)

Según P. Senge *“un líder es una persona que participa en una organización modelando su futuro, capaz de inspirar a las personas a realizar cosas importantes e innovadoras, convencido de que todos los seres humanos son capaces de aprender” (Ibid).*

Peter Drucker *“El liderazgo tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas. El buen liderazgo no lo demuestran los logros de líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario. El liderazgo es hacer cosas. Considerar liderazgo y dirección por separado no tiene ningún sentido” (Ibid).*

S. Covey se refiere al liderazgo basado en principios. Según él: *“los líderes centrados en principios desarrollan características que sirven a todos como símbolo de progreso para la vida” (Ibid)*

Ada L. Tuleja plantea que *“para ser un líder no solo hay que pensar que se es, sino que también hay que parecerlo y tener un grupo de seguidores” (Ibid).*

Tratar de definir el concepto de liderazgo es una tarea compleja, y siempre inconclusa. M.B. Bass comenta que *“publicó un texto sobre las teorías que explican el liderazgo en el que se emplean más de 7.500 fuentes distintas” (Ibid)*

Recogiendo los aportes de los más importantes conceptos de liderazgo Bass propone que:

“el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo” (Parra, 2006)

Para el profesor Carlos Correa Jaramillo, 2009, señala que:

“de todas las definiciones que se han dado y de las que se pueden encontrar, podemos ver que siempre estarán presentes tres aspectos:

1) una persona que ejerce una influencia; 2) un grupo de personas que están listas a seguirlo; y, 3) una motivación para conseguir aquello que el grupo mira como bueno”

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza educativa. El Dr. Alexander Luis Ortiz Ocaña, decano de la Facultad de Ciencias Técnicas, de la Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero" de Cuba menciona que:

“El líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional. Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director educativo es un líder que dirige líderes”¹².

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

¹² <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml> VISTA ALEGRE. HOLGUÍN. CP: 80100. CUBA.

educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal¹³

Desde estas consideraciones, podemos decir que el líder educativo no es quién dirige un grupo, sino quien lidera un equipo, quién es capaz de generar en otros, la fidelización de su equipo a través de sus propias acciones y además, es responsable de sí mismo antes que de los demás.

Un líder educacional es aquella persona que es capaz de provocar el entusiasmo y la participación así como el concienciar, a todos los seres humanos que lo rodean. Para que estos, voluntariamente sean coparticipes de alcanzar metas, objetivos y estrategias, que la institución proponga¹⁴.

Jaime Grinberg, presenta a un líder educativo que debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Por lo que para Grinberg:

“el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, en un sentido foucaultniano de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes” (Grinberg, 1999)

¹³ Ibid.

¹⁴ <http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/Liderazgo-Educacional.html>

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde.

Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta cómo Freire sugería, a favor de quién o de qué estamos educando. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

4.3. Diferencias entre directivo y líder.

¿Existe alguna diferencia entre directivo y líder? Ya hemos considerado lo que es un líder y el concepto de liderazgo, pero ¿qué es un directivo?

El Real Diccionario de la Lengua Española define nos ofrece el siguiente concepto en cuanto a la palabra directivo: De *directo*, que tiene facultad o virtud de dirigir, mesa o junta de gobierno de una corporación, sociedad, etc; directriz (conjunto de instrucciones). En algunos organismos internacionales, disposición de rango superior que han de cumplir todos sus miembros.

Dirigir es trabajar con y por medio de los individuos para obtener metas precisas de la Institución u Organización

La visión tradicional de la gestión, allá por 1977 llevó a Abraham Zaleznik a escribir: "directivos y líderes: ¿son diferentes?", giraba en torno a la estructura y a los procesos organizacionales. El desarrollo de la gestión, en aquel entonces, se centraba exclusivamente en la creación de la competencia, el control y el adecuado equilibrio de poder.

Esta visión, en su opinión, dejaba de lado los elementos esenciales del liderazgo de inspiración, visión y pasión humana, los cuales impulsan el éxito corporativo en la actualidad. Es por ello que su presente reflexión incorpora estos aspectos. La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik:

“radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas” (Zaleznik, 2004)

En este sentido, afirmaba Zaleznik, que los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar (Ibid).

El directivo enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: “¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización? ” (Ibid).

Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas¹⁵.

Marcelo Berenstein, periodista con más de 20 años profesión y director de Emprendedores News del portal de habla hispana para emprendedores más visitado hace la siguiente diferenciación entre directores y líderes¹⁶:

DIRECTORES	LÍDERES
<ul style="list-style-type: none"> • El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. • Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites. • Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. • Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente. • Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. • Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. • Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. • En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. • Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. • Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. • Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. • Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. • Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. • Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. • Se esfuerza por ver que los logros

¹⁵<http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm>

¹⁶<http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/diferencias-entre-directores-de-equipo-y-lideres.html>

	<p>individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.
--	---

Warren Bennis ha sido uno de los autores más preciso cuando expresa las distinciones entre directivo y líder:

- el directivo (manager) administra, el líder innova;
- el directivo mantiene, el líder desarrolla;
- el directivo acepta la realidad, el líder la investiga;
- el directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas;
- el directivo depende del control, el líder inspira confianza;
- el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué;
- el directivo hace correctamente las cosas, el líder hace las cosas correctas¹⁷.

Aunque existen diferencias entre el líder y el director, estos no se excluyen totalmente, sino que se complementan:

“El liderazgo es diferente de la dirección. El liderazgo y la dirección son dos sistemas distintos y complementarios, cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades específicas, ambas son necesarios para tener éxito en un ambiente empresarial cada vez más complejo y volátil”¹⁸

Lo deseable es combinar un liderazgo fuerte con una dirección fuerte, y utilizar la una para el equilibrio de la otra.

El portal Paradigma Pro Business Invirtiendo tus Ideas, Desarrollo de Negocios y Franquicias¹⁹, presenta en la web algunas diferencias entre estos dos conceptos:

¹⁷ Alexis Codina http://www.degerencia.com/articulo/dirigir_o_liderar

¹⁸ Ibid.

¹⁹ <http://ppbconsultores.com.mx/2007/11/06/direccion-vs-liderazgo/>

DIRECCIÓN	LIDERAZGO
Dirigir es gestionar la complejidad. Sin una buena dirección las empresas tienden a anarquizarse hasta el punto de poner en peligro su propia existencia. Una buena dirección brinda cierto grado de orden y coherencia para lograr los objetivos económicos.	Liderazgo va más relacionado con gestionar el cambio. Se ha vuelto importante porque el mundo en el que vivimos cada día es más competitivo y volátil. Mientras más cambio haya más liderazgo hará falta.
Las actividades de la dirección son planificar y presupuestar, señalando como se va a llegar a las metas y que recursos necesitamos para lograrlas.	Un líder tiene que empezar por fijar un rumbo, desarrollando la visión del futuro y las estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzarla.
La dirección desarrolla la capacidad de llevar a cabo su plan mediante la organización y la selección del personal.	La actividad del liderazgo es alinear a la gente, lo cual significa comunicar el nuevo rumbo y hacer que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla.
La dirección asegura el cumplimiento del plan controlando, resolviendo problemas, identificando desviaciones y reorganizando para decidir acciones ante los problemas.	En el liderazgo hay que inspirar a la gente para que se sobrepongan ante las posibles adversidades que se les presenten para lograr la visión.

4.4. Diferencias entre dirigente y líder.

El Diccionario indica que un dirigente es quien dirige, clase dirigente, persona que ejerce una función o cargo directivo en una asociación, organismo o empresa, dirigentes sindicales²⁰.

El portal de la web Leonismo Argentino, señala que un dirigente:

“es aquel que tiene el poder de hacer que muchas personas lo sigan y hagan lo que él quiere, sin coerción alguna es decir, bajo su propia voluntad, un dirigente como su nombre lo indica dirige un grupo hacia un objetivo puede que quien lo sigan estén o no de acuerdo con él, más bien es alguien que tiene que llevar a cabo una tarea”²¹

²⁰ DRAE

²¹ <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST135.htm>

Mn. Joan Morera Peralta²², en una entrevista para Radio “Exitos 1090” de Caracas, Venezuela expuso lo que a su parecer son las notables diferencias entre un dirigente y un líder comunitario. Los contrastes y diferencias son presentados a manera de resumen en el siguiente cuadro:

DIRIGENTE	LÍDER
<p>El dirigente puede medrar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder. El dirigente acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que de la función que deberían de desempeñar, y así vemos cómo muchos dirigentes se acostumbran en ese ambiente a no escuchar a los demás, sino simplemente a su camarilla, y de ahí, alguna vez se sienten fundadores, y fundan asociaciones, como por ejemplo sin fines de lucro, órdenes religiosas. Son asociaciones que no tienen éxito pues no cumplen las finalidades para las que se fundan porque son meras excusas para ser servidos.</p>	<p>En cambio el líder es una especie de fuerza centrípeta, que une, que entusiasma, que arrebató, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo. No inventa su imagen pública en laboratorio ni con grandes cantidades de dinero, sino que vive lo que transmite y esa es su mejor publicidad, y esa es su mejor imagen pública. Alienta, anima, y ejercita su imagen delante de sus comunidades.</p>
<p>El dirigente puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que me puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.</p>	<p>El líder razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, sirve y sirve, y es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, se identifica con el débil y con el oprimido. Y, eso sí, el líder se sacrifica, no espera que los demás sean los que aporten la copa a costa de su sacrificio, y...” ¡a disfrutar!. No. El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.</p>
<p>El dirigente puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrincona, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor.</p>	<p>El líder no se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene incomprendimientos, no teme a que no le entiendan y no tiene temor a que lo persigan, mantiene y defiende posiciones</p>

²²<http://religiosa.avmradio.org/mp3/ACTUALIDAD/NO%20TE%20SIENTAS%20SOLO/Lider%20y%20dirigente.pdf>

	firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras, y oportunistas. Y no decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue impertérrito ante las dificultades e incomprendiones.
El dirigente fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallear, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada.	El líder predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones. No se atrofia, no se queda dormido, se renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada. Reconoce, ciertamente, la valía y los méritos de los otros y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, cualidades.
El dirigente se acomoda con posiciones pasajeras acomodaticias, no mantiene posturas firmes y consecuentes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parece más ventajoso y lo asume aunque mañana cambie de opinión, y así pasa los días. Cumple roles, pero no cumple funciones, la función sería liderar la comunidad que le ha elegido y que le ha constituido, como por ejemplo en el rol de la autoridad, pero se queda con el rol porque eso viste, porque eso da prestigio y se olvida de la función que debería cumplir a través del rol a que ha sido llamado y constituido. Los cargos, no olvidemos, son para cumplir una finalidades bien concretas y determinadas, pero se quedan fácilmente con los honores y prebendas del cargo y dejan de ejercer el auténtico liderazgo, la función para la cual ha sido creado.	El líder es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido. El líder comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblega, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras; por eso yo creo que lamentablemente, a veces no siempre las realidades de nuestra sociedad corresponden a estos conceptos de LIDER ni de DIRIGENTE.
El dirigente llega a extremos de castrar iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle nada, el dirigente es oportunista, no le interesa tanto obtener los frutos en pro de sus seguidores a los cuales tiene que representar, sino que le interesa más bien obtener los frutos personales. Abusa con relativa facilidad, porque cree que el cargo que desempeña le da facultades para eso, y ahí se desprestigia, pierde autoridad moral, y por ello no puede exigir correspondencia en la respuesta, y el mismo se desacredita, se desprestigia y se desgasta por sí mismo y termina lamentablemente corrompiéndose hasta el extremos de que lo mismo compra que vende conciencias.	
El dirigente se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar. El dirigente viene a ser una fuerza centrífuga que disgrega, dispersa, en lugar de unir y de congregar; el dirigente compra y trasmuta multitudes llevando a otros lugares, para presionar, para figurar, una imagen de sí mismos que no corresponde a la realidad y a los objetivos que se propone.	

Algunos opinan que un líder es aquel que tiene el poder de hacer que muchas personas lo sigan y hagan lo que él quiere, sin coerción alguna es decir, bajo su propia voluntad. Mientras que un dirigente como su nombre lo indica dirige un grupo hacia un objetivo puede que quien lo sigan estén o no de acuerdo con él, más bien es alguien que tiene que llevar a cabo una tarea. Otros plantean que un líder es alguien que consigue llevar a un grupo de gente hacia un objetivo, pero el dirigente debería lograr que un grupo de gente avance hacia un objetivo. Que el *líder* encabeza un grupo por convicción, más el *dirigente* lo hace por obligación.

En el material digital de la Colección Desarrollo personal y laboral. Edición 11, dedicado al Desarrollo del liderazgo²³, se enfatizan otras distinciones, desde la perspectiva de las funciones entre el líder y el dirigente:

“Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más 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 se asume. Además: El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos. Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera. Aún cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y el del dirigente es institucional. El dirigente manda, el líder convence: el dirigente considera el trabajo como una rutina y la perseverancia en el líder, llega a parecer heroicidad. La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte. Las dos son tareas, pero la dirigencia tiene que ver

²³ (<http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/desarrollo/liderazgo.pdf>)

con pocos, y la otra, el liderazgo, con muchos. El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión. El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita. El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten”

4.4. Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.

Numerosos libros señalan los requisitos, cualidades y habilidades que debería tener y desarrollar un líder educativo. La discusión en cuanto si el liderazgo es algo innato (nace) o es algo que se desarrolla (hace), ha sido superada. Hoy se reconoce que si bien es cierto hay personas que pudieran poseer habilidades innatas, lo cierto es que todos pueden desarrollar destrezas y habilidades para ejercer su liderazgo.

En el ámbito educativo, ser un líder no se puede limitar a aspectos carismáticos de personalidad, se requiere pasión, compromiso, cualidades y habilidades que deben desarrollarse con el ejercicio de nuestro del liderazgo, desde nuestros liderados y la propia acción de liderar.

Ahora bien, nos planteamos las siguientes interrogantes: ¿Qué requisitos se debe cumplir para ser un líder educativo? ¿Qué cualidades y qué habilidades se deben desarrollar? Responder estas preguntas nos lleva a la necesidad de pensar desde qué enfoque responderemos, un líder educativo para qué contexto, para qué centro educativo. Será que todos los requisitos, cualidades y habilidades que debe poseer un líder se aplican al mismo contexto educativo. Nuestra investigación de campo realizada en un Institución religiosa nos lleva a pensar en un elemento fundamental: el contexto. El contexto será determinante para especificar los requisitos, cualidades y habilidades que debe desarrollar un líder o lideresa educativo.

A continuación procedemos a exponer los diversos requisitos, cualidades y habilidades de un líder educativo desde el contexto religioso en el que se desarrolla la investigación.

REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DE UN LÍDER O LIDERESA EDUCATIVO DE UNA INSTITUCIÓN RELIGIOSA²⁴

REQUISITOS	CUALIDADES	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ☺ Ser integro/a, pues el líder debe ser una persona que inspire por su calidad moral y espiritual. ☺ Saber escuchar, la escucha no es solo técnica de consejería, sino signo de humildad e identificación con los que escucha. ☺ Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento. ☺ Portador de lo nuevo, creador incesante, innovador en su visión y proyección ☺ Apasionado por el cambio. No promueve el cambio solo por capricho sino porque encuentra en el cambio oportunidades para transformar su realidad, para servir y dar oportunidades. ☺ Ser confiable, para ser un líder educativo religioso la confianza es requisito fundamental, sin confianza el líder no califica, pues debe gozar de la estima y respeto. ☺ Ofrecer esperanzas, se requiere que el líder sea un vendedor de esperanzas sin ser un embaucador. 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Hace de Jesucristo su modelo pedagógico ☺ Está dispuesto a correr riesgos. El líder asume los riesgos que otros no están dispuestos a asumir. ☺ Audaz, inteligente, su audacia e inteligencia siempre estar al servicio de sus objetivos y metas institucionales, desde una perspectiva de servicio. ☺ Vencer su desánimo y las ideas negativas, entiende perfectamente el lema que reza “quien no espera vencer, ya está vencido” ☺ Es paciente y consistente, cualidad esencial para afrontar las demandas que plantea el liderazgo de personas. ☺ Buen carácter, es decir, estable, sin ser un gruñón ni un payaso, el líder educativo desarrolla la cualidad del buen humor. ☺ Lucha por la calidad, lo acompaña siempre el sentido de la excelencia en su gestión, la exige de sí mismo y de sus liderados. ☺ Prevé las necesidades a largo plazo, desarrolla su capacidad de visión, 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Hábil en la toma de decisiones, toma decisiones con sabiduría. ☺ Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran. . ☺ Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas. ☺ Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande. ☺ Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás. <p>Según Goleman “un docente que trabaja el liderazgo y es responsable de la trascendencia en sus alumnos, logrará concebir este liderazgo en sus alumnos, para ello, debe desarrollar las siguientes habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ La conciencia de uno mismo: es la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece. ☺ La autorregulación: cuando tenemos

²⁴ Cuadro diseñado por el autor, como parte de una propuesta del liderazgo educativo de una Institución Religiosa.

<p>☺ Tener visión y perseverancia</p>	<p>para anticiparse a situaciones que pueden jugar a favor o en contra de los propósitos trazados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ Sabe enmarcar los objetivos del grupo. ☺ Arrastra y no empuja, desarrolla la cualidad de ser sutil para impulsar a los demás hacia los objetivos planteados. ☺ Aprender constantemente, no es un sabelotodo y siempre con espíritu humilde está dispuesto a aprender de todo y todos. ☺ Desarrollo de las personas e involucrar. ☺ Sabe adaptarse a todo contexto que le toca combatir desde su gestión. 	<p>conciencia de nuestras emociones tenemos que aprender a controlarlas. No se trata de reprimirlas, ya que tienen una función, sino de equilibrarlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☺ La motivación: es la fuerza del optimismo, imprescindible para conseguir metas importantes ☺ La empatía: es la experimentación del estado emocional de otra persona; capacidad de captar los estados emocionales de los otros y reaccionar de forma apropiada socialmente. ☺ Así mismo, un docente debe ser capaz de imponerse metas y propósitos a cumplir con su grupo curso, debe estar consciente de que al realizar sus clases, apreciaciones y críticas, puede influir de manera positiva o negativa a sus alumnos.²⁵
---------------------------------------	---	---

²⁵ Goleman Daniel, La inteligencia Emocional. Editorial Javier Vergara Editor, pag. 34

4.4. Los valores y la educación

José Martí afirmaba que “*el fin de la educación no es hacer al hombre rudo, por el desdén o el acomodo imposible al país en que ha de vivir, sino prepararlo para vivir bueno y útil en él*”. La educación es un proceso social formativo y transformador. La educación no se reduce a la sola instrucción, como lo hemos hecho hasta el momento. Educar es formar y formar es instruir, moralizar, socializar y transformar.

Algunos afirman que vivimos en una sociedad sin valores, es una perspectiva totalmente negativa ante la realidad social. Otros opinan que han aparecido nuevos valores asociados al nuevo paradigma socioeconómico y cultural, es decir, asistimos a un trasfase de valores; en que los valores de la economía, la cultura y el mercado se han sobrepuesto por la ética, el bienestar y otros²⁶.

Desde otra perspectiva hay quienes afirman que el problema está en la existencia de multivariación de valores, lo que produce confusión y desorientación en la actuación y valoración de los seres humanos. La era posmoderna caracterizada por la pluralidad de valores y el subjetivismo hace cada vez más complejo el hablar de valores que contribuyan a una genuina dignificación del ser humano desde los procesos educativos.

La Dra. Martha Arana Ercilla y la Msc. Nuris Batista Tejeda, del ISPAJAE-CUBA, en el portal de la Organización de Estados Iberoamericanos²⁷, refiriéndose a *La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional* señala que:

²⁶ Conferencia sobre valores y ética. Universidad Católica de Guayaquil.

²⁷ <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>

“Quizás esté ocurriendo todo ello, valdría la pena abordar el asunto teniendo en cuenta que en todas las sociedades y en las diferentes épocas el hombre como guía ha tenido que enfrentar sus propios retos de desarrollo, ¿por qué no podría hacerse ante el acelerado desarrollo científico-tecnológico y la globalización del mundo actual?”²⁸

Hablar de valores es un tema que nos remite necesariamente al estudio sobre el comportamiento humano, el que ha sido y es interés de diferentes ciencias: la filosofía, la psicología, la sociología y la pedagogía, las que desde sus diferentes objetos de estudios enfocan su campo de acción. Cada ciencia tiene su enfoque que enriquecen los debates desde los distintos puntos de vista. No obstante, el objetivo común está en la comprensión e interpretación de los porqué de las actuaciones de los seres humanos, para lograr orientar el comportamiento humano hacia las tendencias más progresistas y liberadoras de la humanidad, su crecimiento espiritual y material, todo ello dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de su análisis se hallen los conflictos entre el ser y el deber ser, y derivado de ello entre el hacer y el saber hacer²⁹.

Arana- Batista comenta que:

“La comprensión de qué son los valores, ha sido objeto de reflexión y polémica por los más relevantes filósofos hasta la actualidad. El objetivismo y el subjetivismo como corrientes axiológicas son expresión de ello, manifiesto en “si el hombre crea el valor o lo descubre” (Guervilla, 1994). “El valor como el

²⁸ <http://www.educaweb.com/noticia/2005/07/18/transmision-valores-educacion-1592.html>

²⁹ Ibid.

poliedro posee múltiples caras y puede contemplarse desde variados ángulos y visiones, desde una posición metafísica, los valores son objetivos: valen por sí mismos; desde una visión psicológica, los valores son subjetivos: valen si el sujeto dice que valen; y desde el aspecto sociológico, los valores son circunstanciales: valen según el momento histórico y la situación física en que surgen” (Guervilla, 1994)³⁰

Los valores están enraizados con todo el contexto e interacción del ser humanos en su sociedad, por ello los valores no se pueden limitar a una comprensión particular, ni “mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de la relación entre la realidad objetiva y los componentes de la personalidad, lo que se expresa a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica con un significado asumido. Se trata de alcanzar comportamientos como resultado de aprendizajes conscientes y significativos en lo racional y lo emocional”³¹. Ya que los valores no son solo resultado de una comprensión sino que se configuran desde varias perspectivas, para entender este concepto se deben tener claro un conjunto de aspectos que contribuyen a una definición en sentido amplio, para ello Arana- Batista, 2007 ofrece algunas consideraciones muy valederas para la gestión entre educación y valores. A continuación se resumen las propuestas:

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

V A L O R E S	<ul style="list-style-type: none"> • Los seres humanos establecen relaciones con el medio natural y social en que ellos se desenvuelven.
	<ul style="list-style-type: none"> • A través de su actividad (productiva, intelectual, artística, deportiva...) se ponen en contacto con objetos materiales e ideales (un producto tangible, una cualidad de la personalidad, una concepción, un sentimiento...)
	<ul style="list-style-type: none"> • En este proceso de la actividad humana, en permanente comunicación social, surgen en el ser humano necesidades materiales y espirituales, que al concretarse en objetos materiales y espirituales que las satisfacen, se convierten en valores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual (o sea, productos tangibles, cualidades de la personalidad, concepciones, sentimientos...) que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior a él.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cada ser humano interioriza aquello que satisface sus necesidades personales y, sobre esta base posee intereses (los intereses son las necesidades hechas conciencia), forma convicciones, precisa sus aspiraciones futuras y llega a analizar las posibilidades que tiene de alcanzarlas: así se manifiestan los valores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigen y orientan las acciones humanas de forma consciente y a la vez, como proceso individual, permite diferenciar a unos hombres de otros como entes únicos e irrepetibles. Dos personas pueden realizar una misma actividad y estar impulsados por valores diferentes. De ahí que se afirme que son significados subjetivos que poseen un fuerte componente individual. Por ejemplo: dos estudiantes pueden realizar esfuerzos similares por asimilar los contenidos necesarios para ser un buen profesional, pero uno puede hacerlo porque se siente identificado con la profesión, aprecia su función social y otro porque esa profesión puede darle beneficios económicos, prestigio social y otras ventajas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores (familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.)
	<ul style="list-style-type: none"> • No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes.
	<ul style="list-style-type: none"> • En la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Son significaciones sociales que poseen las cosas, las personas, etc. Dicha significación se refiere al grado en que se expresa el progreso y el redimensionamiento humano en cada momento histórico o circunstancia particular.
	<ul style="list-style-type: none"> • Son cualidades reales externas e internas al sujeto. "No es un objeto, ni una persona, sino que está en ellas". (Xavier Zubiri)
	<ul style="list-style-type: none"> • No sólo son cualidades reales externas e internas que expresan las cosas, personas, fenómenos, etc., sino que también componen la estructura de la personalidad, en tanto, que permiten captar esos significados reales a

	<p>través de la capacidad de los sentidos en su actividad de valoración o estimación, que permiten asumirlos o no, es decir funcionan a su vez como filtros en el proceso de socialización, incidiendo así en la función reguladora de la conducta y por tanto en las actitudes hacia el mundo circundante, actitudes que están dirigidas e intencionadas por motivaciones e intereses, y que expresa una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en el plano individual.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser la personalidad un sistema de formaciones psicológicas, el valor puede manifestarse en toda su estructura: el carácter, las convicciones, las capacidades, etc., pues se manifiesta en la actuación humana.
	<ul style="list-style-type: none"> • “Son guías y principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano” (García, 1996).

Pero ¿qué implicaciones tiene el conjugar valores y educación para cualquier centro educativo? Siguiendo a Arana- Batista, en su aporte para La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional, siguen que:

“Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo.

Educación en valores significa contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc. La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de

ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social”

El profesor de ética empresarial Rafael Yuste Moyano señala que “El objetivo de una educación en valores, además de la transmisión de los mismos, ha de ser transmitir la capacidad de enfrentarse al pluralismo, al cambio, a la reinención. No es fácil. Hay que ser para ello muy razonable. Es fácil desorientarse, desplomarse, culpabilizarse. Hay que saber discernir. Pero, de no ser porque ha habido “transgresores en conciencia” de lo establecido, todavía estaríamos hoy en la esclavitud, la pena de muerte, el servicio militar obligatorio, el machismo, la exclusión de las minorías, por no poner sino algunos ejemplos”³²

³² Rafael Yuste Moyano, Profesor de ética empresarial en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de ETEA (Institución Universitaria de la Compañía de Jesús) (Córdoba) 18/07/2005
<http://www.educaweb.com/noticia/2005/07/18/transmision-valores-educacion-1592.html>

5. DIAGNÓSTICO

5.1 Los instrumentos de gestión educativa.

En este capítulo procedemos a exponer las diversas observaciones que hemos realizado en el Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil; se consideran los instrumentos que posee la Institución. Aclarándose que en los actuales momentos el Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil se encuentra iniciando su Planificación Estratégica 2011-2015.

A su vez, la Institución se encuentra haciendo revisiones y ajustes a sus reglamentos y manuales, pues uno de los proyectos de la Institución a largo plazo es llegar a convertirse en Universidad.

Esta realidad que vive la Institución, nos permite considerar la importancia y gran oportunidad que encuentra nuestra investigación para contribuir a los intereses institucionales.

El presente diagnóstico se centra en los años 2009-2010, aunque considera toda la información existente y establece un análisis evolutivo de la Institución. El Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil es una Institución que ha ido de lo informal a lo formal, poco a poco se ha ido estableciendo sus propios procesos y mecanismos que le permitan ir asumiendo un rol educativo más pertinente y acorde a su contexto y demandas educativas.

Por ser una Institución particular religiosa-evangélica, el Seminario Bíblico Alianza tiene sus propias particularidades. Los instrumentos de la gestión educativa donde se encuentran reflejados la gestión, liderazgo y valores de la Institución, y que se han considerado en este diagnóstico, dado su pertenencia, son los siguientes:

5.1.1 Manual de funciones.

La investigación realizada nos proporcionó acceso a los Manuales de funciones diseñados para los diversos cargos que cuenta la Institución. El Manual de funciones cuenta con información detallada para el personal en su respectivo cargo³³, estableciendo las diversas consideraciones:

- Información básica
- Naturaleza del puesto
- Funciones y responsabilidades.
- Requisitos mínimos para el puesto
- Herramientas necesarias para el puesto

Los Manuales de funciones reflejan una gran gestión organizativa que será vital para la buena marcha de la Institución. A su vez, los Manuales reflejan la contextualización de los cargos existentes y sus funciones determinadas en el Reglamento General, cuando estas existen y en otros casos diseñadas acorde a la gestión que se demanda.

Sin embargo, sorprendentemente se pudo conocer que muchos de estos manuales aún no han sido socializados ni legitimados por las autoridades respectivas (Consejo Directivo de la Institución). Los Manuales tienen una aplicación parcial en otras esferas, pues sólo se han limitado al ámbito de la gestión administrativa, y promovido por la rectoría y la administración. Los Manuales reflejan una valiosa iniciativa de gestión que necesita ser establecida en su totalidad para todos los cargos existentes en la Institución.

5.1.2 Reglamento del CONADET y Consejo Directivo.

El Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil se encuentra regulado por dos organismos de autoridad, en el siguiente orden:

³³ Véase anexo: Manual de funciones del Rector.

- CONADET, Consejo Nacional de Educación Teológica.
- Consejo Directivo.

Ambas instancias de autoridad cuentan con sus reglamentos establecidos, marcando muy bien las fronteras de autoridad, funciones y responsabilidades.

El CONADET tiene por principio *“ser el órgano rector de la educación teológica de la Iglesia Alianza Cristiana y Misionera en el Ecuador, sujeto a las Sagradas Escrituras y a las normas estatutarias y reglamentarias pertinentes”*³⁴. Entre sus principales objetivos el CONADET es el encargado de *“velar por el funcionamiento y desarrollo de las instituciones de educación teológica de la alianza Cristiana y Misionera del Ecuador”*³⁵

El Consejo Directivo tiene un rol de acompañamiento operativo de la Institución, y de apoyo al Rector, por lo que entre sus funciones se señala:

- (1) Nombrar a los profesores de la lista entregada por la Facultad, previamente aprobada por el Rector, la misma que será enviada al CONADET para su conocimiento.
- (2) Aprobar las reglas internas del Seminario elaboradas por la Junta de Facultad, las que serán enviadas al CONADET para su revisión y su aprobación y dadas a conocer a la JDN.
- (3) Aprobar el presupuesto del Seminario, el que será presentado por el Tesorero del Consejo en consulta con el Rector.
- (4) Conocer el informe de actividades que presenta el Rector del Seminario
- (5) Proponer al CONADET sus sugerencias respecto de la malla curricular
- (6) La Comisión Administrativa asesorará al Rector, y estará conformada por el Presidente del Consejo Directivo quién la presidirá, el Tesorero, y el Rector³⁶.

³⁴ Véase Anexo: Reglamento interno del Consejo Nacional de educación Teológica (CONADET)

³⁵ Ibid.

³⁶ Véase Anexo: Reglamento General del Seminario Bíblico Alianza-Consejo Directivo

Se puede observar que existe una oportuna reglamentación de los dos organismos de autoridad que tiene la Institución, los cuales les permiten avalar su gestión de manera democrática con los debidos estamentos de control.

Desde este análisis se refleja una oportuna gestión y una importantes estructura del liderazgo en cada instancia de autoridad.

5.1.3 Reglamento General del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil.

El Reglamento General es el documento en el que más se refleja la gestión y los valores de la Institución. En él se establecen claramente los propósitos de la Institución, los que vislumbran los valores que la Institución promueve para sí y la sociedad. Referente a los propósitos de la Institución se dice:

- (1) Proporcionar educación bíblico- teológica a toda persona cristiana evangélica que solicite su ingreso, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas internas del Seminario.
- (2) Afirmar al estudiante teológico en las doctrinas fundamentales de la fe cristiana, según los principios bíblicos de la Alianza Cristiana y Misionera
- (3) Capacitar al estudiante en los diversos ministerios de la obra del Señor.
- (4) Lograr que el egresado sea un agente de transformación ante los principales retos y desafíos de la sociedad y de la iglesia, a la luz de las Sagradas Escrituras³⁷.

Se hace evidente por la naturaleza de la Institución que esta promueve los valores cristianos (fe cristiana evangélica) y el servicio (ministerios). Se exigen altas normas de profesionalismo y testimonio cristiano para el personal docente. Sin embargo se observa ambigüedad en el sentido de “testimonio cristiano”, no se establece a qué se refiere, qué implica. Situación que de no considerarse, siempre quedaría a la ambigüedad e interpretación de las autoridades de turnos.

³⁷ *Ibíd.*

También el reglamento General establece los propósitos, como deberes y atribuciones de cargos principales como los del Rector, Decano, Facultad, Docentes y Administración.

El Reglamento General establece importantes especificaciones, orden, grados de autoridad, funciones detalladas, casos particulares y responsabilidades. Imperan los valores cristianos y un sentido de liderazgo jerárquico.

Desde el análisis de los estilos de liderazgo se puede observar que cada instancia de liderazgo promueve un liderazgo directivo y en otros casos un liderazgo dirigente. Dichos estilos, no están claramente definidos ni son distinguibles para aquellos que asumen las responsabilidades que el cargo les exige.

Por lo que se hace oportuno que la Institución defina el estilo de liderazgo que cada instancia de autoridad tendrá, y pueda determinar algunos perfiles del liderazgo que exige cada cargo, pues según las funciones que se especifican, cada cargo tiene sus propias exigencias en la gestión de un liderazgo que responda a las expectativas plasmadas en las funciones asignadas.

5.1.4 Organigrama del Seminario Bíblico Alianza

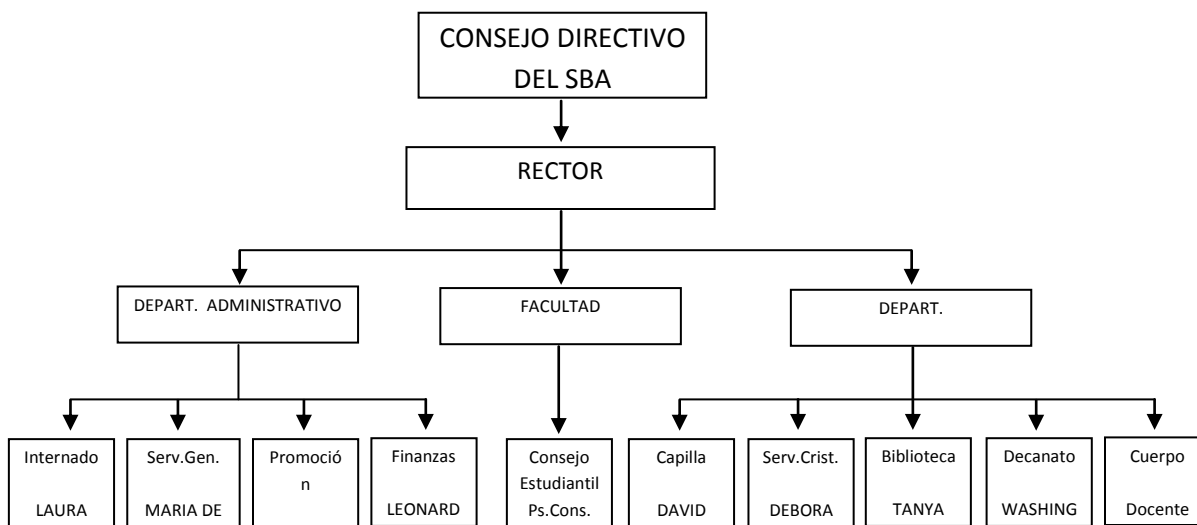
El actual organigrama de la Institución está diseñado bajo patrones de autoridad, por lo tanto refleja un alto grado de jerarquías. Pero se observa que el actual organigrama no refleja con claridad la relación de liderazgo y gestión entre los diversos cargos. Es decir, lo que claramente se expresa en el Reglamento General no aparece claramente expresado en el organigrama³⁸.

Otra de las observaciones que se consideran del actual organigrama es que no se establece con claridad el grado de autoridad entre la administración, decanato, servicio cristiano y otras comisiones. Es importante determinar con mayor claridad la distinción entre Departamentos, comisiones, cargos, responsables.

³⁸ Véase Organigrama 2010 del SBA.



ORGANIGRAMA SBA 2009



Se observa que la ubicación de la Facultad en el organigrama no responde a su función, ya que esta se encuentra debajo del Rector, como un grado de autoridad, sin embargo en sus funciones tiene por propósito: *“tiene el propósito de contribuir al establecimiento y desarrollo académico de la Institución”*³⁹.

Por lo tanto es necesario ubicar en una mejor relación las diversas dignidades de autoridad en el organigrama.

Si bien es cierto que el organigrama refleja buenas iniciativas de la gestión administrativa, este debe estar acorde a los reglamentos generales, para que el organigrama sea un fiel reflejo de los reglamentos y políticas institucionales establecidas.

5.1.5 Planificación Estratégica.

La Institución no ha contado con un Plan Estratégico en toda su gestión, sin embargo, se resalta el hecho de estar desarrollando su primera Planificación Estratégica, la cual está siendo liderada por el Consejo Directivo.

³⁹ Véase Anexo: Reglamento General del Seminario Bíblico Alianza

La Planificación Estratégica 2010-2015, para los próximos cinco años, tiene por objetivo trazar las principales líneas de acción en los próximos cinco años de la Institución, determinar cuáles serán sus prioridades, qué hará, qué no hará, donde se encuentra y hacia dónde quiere llegar.

En la Planificación Estratégica se encuentra involucrada toda la Institución bajo la dirección de un equipo de planeación estratégica⁴⁰.

Se resalta el inicio de la Planeación Estratégica, dado que refleja una gran iniciativa del liderazgo y la gestión por parte del Consejo Directivo y el Rector, por lo que puede ser considerada un elemento importante para la gestión y liderazgo educativo de los actuales momentos para la vida de la Institución.

5.1.6 Análisis de los modelos pedagógicos del SBA

En la Institución se encuentra una evaluación de los Modelos Pedagógicos, dicha evaluación es considerada en los actuales momentos que la Institución se encuentra asumiendo su planificación estratégica, haciendo reformas y proyecciones para convertirse en Universidad. Entre las conclusiones que se detallan del Análisis de modelos pedagógicos de dicha evaluación se considera lo siguiente:

- “Los actuales Programas académicos como Licenciatura en Teología, Ciencias Bíblicas y Ministeriales Sabatino y Misiones, evidencian diversas debilidades desde la perspectiva de unificación, relevancia de la oferta académica y pertinencia social.
- Al proyectarse hacia el camino de constituirse en Universidad, el Seminario Bíblico Alianza hasta el momento no ha considerado en sus ofertas académicas los lineamientos de la Ley Orgánica de Educación Superior referente a los fines de la educación Superior, y de manera particular el principio de pertinencia.

⁴⁰ Véase cronograma de la Planificación Estratégica.

- El Seminario Bíblico Alianza carece de unificación de conceptos y criterios educativos que le permitan estandarizar los lineamientos básicos del accionar educativo para el cuerpo docente de la Institución.
- La historia académica del Seminario Bíblico Alianza refleja una limitada interacción de los aporte de las Ciencias de la Educación en su acción educativa como Institución de Educación Teológica.
- La realidad social ha sido muy poco considerada en la propuesta académica del Seminario, centrando más sus propuestas en el ámbito eclesial. Esto sin duda ha influido notoriamente en la actual relación Iglesia y sociedad.
- El Seminario Bíblico Alianza cuenta con un distintivo particular de prestigio histórico, que requiere ser renovado y potencializado en los nuevos escenarios históricos del siglo 21.⁴¹

Las conclusiones son citadas dado que reflejan previos diagnósticos, que se han visto considerados en el actual proceso de cambios que está asumiendo la Institución, por lo que esto refleja una considerable capacidad para aprovechar los recurso e insumos provistos, que llegado su momento están siendo incluidos y considerados en los nuevos rumbos del Seminario Bíblico Alianza, mostrando así una gran compromiso y voluntad política por parte de su liderazgo y gestión organizacional para llevar a cabo los cambios que le permitan llegar a la situación de cambio esperada.

5.1.7 Valores institucionales: visión y misión

El Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil cuenta con una visión y una misión que orienta su norte y comunica sus valores institucionales. La visión de la Institución es *“Ser una Institución de excelencia, acreditada y reconocida nacional e*

⁴¹ “Análisis del Modelo Pedagógico y curricular del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil” *Propuestas y recomendaciones para una situación de cambio* Por Ángel Manzo Montesdeoca. Trabajo de Ensayo para la Certificación del Diplomado de cuarto nivel en Gestión Educativa Centro Universitario asociado Guayaquil. Guayaquil-Ecuador 2009

internacionalmente, formadora de siervos y líderes con sólidos conocimientos bíblicos, teológicos y ministeriales para el servicio en la Iglesia y en la sociedad”⁴²
Su misión es *“Capacitar hombres y mujeres de Dios para que estén enteramente preparados para toda buena obra” (2 Tim. 3:17)*

La actual visión y misión institucionales comunican los siguientes valores: Excelencia, calidad, acreditación y servicio. Se observan loables valores de la Institución, como la calidad-excelencia que parece ser lo que más se promueve en conjunto con el servicio. Sin embargo, los valores requieren ser más específicos, que plasmen perfectamente lo que la Institución es por sí misma, no como un ideal sino una realidad.

Actualmente la Institución se encuentra haciendo una revisión (validación) de su visión y misión, y construyendo como Institución sus valores. Los resultados preliminares muestran que la Institución considera los siguientes valores como esenciales y que son visibles en sus prácticas⁴³:

- Amor
- Respeto
- Excelencia
- Sinceridad
- Amistad
- Exigencia
- Rectitud

Por su naturaleza la Institución lleva inherente la promoción y visión de valores cristianos que si bien han sido incluidos en su visión y misión, requieren ser más específicos y socializados como su mayor fortaleza, su reserva moral en un contexto social de tanta necesidad de valores.

⁴² Visión y misión del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil 2009.

⁴³ Visión, visión y valores del SBA: construyendo juntos 2010. Este documento recoge la consulta de más de 100 personas, grupos relacionados con la institución: docentes, estudiantes, directivos, ex alumnos, etc, donde se plantean propuestas de valores que la institución comunica desde lo que es por sí misma. Plan estratégico 2010-2011.

5.1. 8 Normas estudiantiles.

La Institución cuenta con un Manual de Normas estudiantiles, en el que se refleja la orientación inicial al nuevo estudiante, lo que se espera de él, filosofía educativa, normas sociales, vida institucional entre otros tema de convivencia se plasman detalladamente en este documento.

A través de las Normas estudiantiles se promueven valores de respeto, piedad, armonía, puntualidad, honestidad, disciplina y responsabilidad. Las Normas estudiantiles proveen una pertinente inducción al estudiante para ser informado de las normas de convivencia y lo que se espera en su relación con la Institución. El documento refleja valores esenciales para la Institución y una oportuna gestión. Se pudo observar que existen normas que deben ser revisadas dados los nuevos cambios que la Institución afronta, y nuevas normas en participación con el Consejo Estudiantil podría plantear bajo los nuevos escenarios históricos.

5.1.9 Dimensión organizativa operacional y valores.

Una encuesta aplicada sobre el clima laboral de la Institución, considerando las siguientes escalas: trabajo en equipo, supervisión, trabajo personal y administración. La encuesta aplicada reflejó que un alto porcentaje del personal administrativo considera que el trabajo que realiza es muy trascendente⁴⁴.

A su vez la mitad de la muestra considera en el ámbito administrativo “existe una nula planeación en la institución o si existe, esa planeación es desconocida por la mayoría de los trabajadores”⁴⁵. También la mayoría de los encuestados considera que “existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores”. Por otro lado, la mayoría de los trabajadores considera que sus jefes los tratan con respeto y que se valora su trabajo. El 100% de los encuestados considera que existe un gran espíritu de trabajo en equipo y de buenas relaciones; a su vez consideran que “no hay comunicación entre las

⁴⁴ Evaluación de Instituciones educativas. Evaluación de clima laboral SBA (trabajo presentado para la material de Evaluación de Instituciones educativas)

⁴⁵ Ibid.

diversas áreas o departamentos de la Institución por lo que tendemos a funcionar aisladamente⁴⁶.

Estas breves observaciones que nos otorga la muestra de la evaluación del clima laboral de la Institución, permite considerar la gran disposición del personal y las fortalezas latentes con las que cuenta la Institución, como también sus retos en el ámbito de la planificación y la comunicación. Se constatan algunos valores como el respeto, el trabajo en equipo, la cooperación, la verdad y la sinceridad.

La dimensión organizativa de la Institución asume grandes retos para desarrollar los valores que caracterizan la identidad cristiana del Seminario Bíblico Alianza, a su vez se resalta la gran disposición del talento humano para contribuir a la operatividad Institución.

5.1.10 Rector, directivos, docentes y estudiantes.

El encuentro con los diversos grupos de la comunidad educativa de la Institución proporcionó algunas observaciones muy valiosas que resultan oportunas de ser incluidas en el diagnóstico.

En el encuentro con el Rector de la Institución se pudo observar la gran apertura para promover un mejoramiento en la gestión del Seminario, como también su gran compromiso con los valores intrínsecos a la identidad cristiana. Su aporte a las buenas relaciones contribuye para que el personal muestre gran apertura al involucramiento operativo.

Los directivos mostraron un sincero compromiso con la mejora y ejecución de cambios que afecten positivamente la gestión del Seminario Bíblico Alianza, se pudo constatar una visión a largo plazo y férreo compromiso con la Institución.

Los docentes son el grupo que más observaciones realiza, especialmente en la gestión administrativa de la Institución.

⁴⁶ Ibid.

Los estudiantes resaltan el hecho que las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes y que en las clases se espera que todos los alumnos hagan los mismos (es decir una sola forma de aprender). También resaltan notablemente los valores y virtudes que motivan al estudiante. Los estudiantes reconocen los aportes en valores que se promueve a través de la gestión de los docentes.

5.2. Análisis FODA del Seminario Bíblico Alianza

5.2.1. Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gente comprometida a trabajar en equipo. ▪ Se promueve la capacitación y la necesidad de renovación y cambios. ▪ Se procura ser lo más transparentes posibles, en cuanto a las finanzas y el uso de los recursos, presentando informes a quienes nos pidan, avalado por una auditoría externa. ▪ Se cuenta con una experiencia y prestigio de más de 80 años. ▪ Tenemos egresados que promocionan la institución. ▪ La Institución cuenta con una nueva generación de docentes. ▪ Contamos con el respaldo de la JDN ▪ Se cuenta con un presupuesto anual, provisto por el aporte de Iglesias. ▪ Prestigio y aceptación de la Iglesia evangélica ecuatoriana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aunque se cuenta con un presupuesto anual, la Institución no cuenta con un plan estratégico para la parte financiera. ▪ Falta de un sistema de control y rendición de cuenta para el personal. ▪ Un plan de entrenamiento y capacitación continuo para todo el personal administrativo y docente. ▪ No se cuenta con un departamento que se encargue de la autogestión. ▪ Edificio es muy pequeño -oficinas y auditorios, no hay espacio para parqueaderos, para recreación como canchas y escasas baterías sanitarias. ▪ Falta de trabajo en equipo por parte de toda la comunidad educativa. ▪ Falta innovación y creatividad para nuevos proyectos. ▪ Debilidad en los procesos de gestión para promover cambios de parte de la dirección del Seminario. ▪ Distanciamientos entre las funciones de

	<p>administración y el decanato.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Debilidades en la comunicación interna.▪ Desacuerdos entre diversas instancias de autoridad como facultad, consejo, rector.▪ Problemas de liderazgo y comunicación entre autoridades.▪ Falencias de ámbito educativo en algunos docentes.▪ Distanciamiento entre estudiantes y docentes.
--	---

Las fortalezas y debilidades indicadas contrastan perfectamente con el resultado de las encuestas realizadas, especialmente por las observaciones que hacen los profesores y estudiantes. Las fortalezas constituyen aspectos significativos que exigen a la Institución recapitalizar sus fortalezas, especialmente fortalecer y maximizar la experiencia y el prestigio del que goza; pues de lo contrario corre el riesgo de no estar en condiciones para ser competitiva ante las nuevas ofertas de otros centros teológicos.

Las debilidades ofrecen una gran oportunidad para que la Institución pueda detectar sus principales falencias, y aspectos a los que debe priorizar su atención, especialmente cuando estos aspectos son resaltados en los diversos grupos, y las observaciones realizadas por el investigador.

5.2.2. Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las alianzas estratégicas que existen y que podrían existir: (Ministerio de Educación- Salud- Universidades). /Proveedores – gestionar recursos /Iglesias Denominacionales ▪ Recursos humanos/capacitaciones/motivaciones ▪ La cobertura y apoyo de Organizaciones vinculadas en el ámbito teológico. ▪ Los egresados con los que cuenta la Institución, muchos de ellos vinculados a instancias estratégicas. ▪ El aporte de las Iglesias a la Institución. ▪ Respaldo con el que cuenta desde la Junta Directiva Nacional. ▪ La relación con la Fundación Net que brinda el soporte para cursos on line. ▪ Terrenos para ampliar sus instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inseguridad en los exteriores del edificio ▪ Corrupción en el manejo de recursos ▪ Otras Inst. Ofrecen mejores propuestas académicas. ▪ Desastres naturales. ▪ Que las Iglesias no aporten con su porcentaje al SBA. ▪ Que las Iglesias no manden estudiantes a la Institución. ▪ Relación con Instituciones que no gozan de un buen prestigio. ▪ Que no se cuente con respaldos de la información administrativa y académica de la Institución. ▪ Que no se mantengan los convenios y proyectos por falta de eficiencia.

Desde la matriz de oportunidades y amenazas, podemos considerar que la Institución tiene considerables oportunidades que pueden ser explotadas al máximo. Oportunidades que deben ser seriamente consideradas, dado su margen de tiempo y la temporalidad de las mismas; ya que no existen garantías que estas se puedan mantener en el tiempo. Es más, muchas de estas oportunidades dependen de la capacidad de gestión que desarrolle la Institución para beneficio de sus propios intereses.

Por otro lado las amenazas representan los posibles riesgos que puede afrontar la Institución, ante los cuales debe estar preparada y establecer un plan de contingencia que permita que dichas amenazas se transformen en oportunidades.

5.3. Relatoría del proceso de aplicación de los instrumentos de investigación

En la investigación participaron los diversos actores de la comunidad educativa e la Institución:

PARTICIPANTES	CANTIDAD
El Rector de la Institución.	1
El Consejo Directivo de la Institución, conformado por cinco personas: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal.	5
Docentes: 5 docentes de tiempo completo y 10 de tiempo parcial.	17
Estudiantes, participaron estudiantes a quienes fue aplicada la encuesta.	51
Personal administrativo	8
Total	82

La participación de la comunidad educativa fue muy activa y digna de resaltar su gran disposición para contribuir a la investigación. Sobresale una combinación notable entre juventud y experiencia.

La Institución se caracteriza por su juventud y el cúmulo de experiencia, como también sus anhelos de cambios y aportes. La caracteriza su identidad religiosa, refleja en una mística cristiana que se expresa en todo el quehacer de su gestión, teniendo tiempo de oración, reflexión bíblica, y haciendo de estos elementos pilares característicos de la vida académica y estudiantil.

De especial consideración merece el observar una transición generacional del liderazgo de la Institución, ya que siendo una Institución con más de 80 años de existencia, gran parte del personal académico está conformado por adultos que pasan los 50 años de edad y una nueva generación de docentes y directivos que

actualmente son parte de la Institución. Esto brinda una gran oportunidad para aprovechar la fórmula experiencia vs juventud; como también puede tornarse en una situación de desacuerdos y falta de tolerancia. Sin duda la madurez jugará un papel determinante para que esta oportunidad no se convierta en una pugna de poder. Otro elemento que caracteriza la Institución es su tradición y experiencia. Esto representa una oportunidad para proyectarse hacia los nuevos retos impulsados por la experiencia y no sencillamente vivir del pasado. Está en manos del actual liderazgo educativo orientar los rumbos de la Institución ante su momento histórico.

La Institución es caracterizada por un profundo sentido de compromiso para el cambio. Actualmente se impulsan los grandes giros que marcarán el rumbo de la Institución. Se desarrolla una planificación estratégica que encausará el norte de los retos académicos e institucionales. Así desde la influencia de un liderazgo que impulsa y respalda la gestión de la Institución se asume el más grande reto: encaminar a la Institución hacia el proceso de establecerse como Universidad.

Aplicar las encuestas y entrevista no tuvo ninguna objeción; antes bien, se puede valorar, como se lo ha hecho en varias ocasiones la gran apertura de la comunidad educativa para colaborar con la investigación. Se podría decir que la comunidad educativa asumió la investigación como suya, y por ello se aportó con todas las facilidades del caso.

Probablemente una de las posibles causas para esta actitud haya sido el considerar que esta es la segunda investigación que se realiza en esta Institución. La primera enfocada a los Modelos Pedagógicos, que se realizó en el 2009 como parte del proyecto para obtención del Diplomado en Gerencia y Liderazgo educacional, ofreciendo a la Institución un valioso aporte de evaluación que le ha permitido replantear su gestión académica. Otro aspecto, para la facilitación de la aplicación de las encuestas, entrevista y provisión de toda la información se debe a la relación del investigador con la Institución, ya que el mismo la conoce desde

la experiencia al ser formado en la Institución por 6 años, y ahora ser parte de la planta de profesores y miembro del Consejo Académico, factores que probablemente se han prestado para que la investigación cuente con los aportes necesarios y se desarrolle con una total normalidad.

Después de aplicadas las encuestas, realizadas las entrevistas respectivas y haber obtenido toda la información que se prescindía. Se procedió a trabajar en el análisis de la información para ir organizando el respectivo diagnóstico, contando previamente con el desarrollo del marco teórico que ofreció las bases para el análisis de la investigación.

El desarrollo de investigación nos proporcionó las siguientes sugerencias para mejorar la gestión de la investigación:

1. Considerar los periodos académicos de la región costa para aplicar la investigación. Ya que algunas Instituciones organizan su planificación de tal forma que se establecen los periodos de vacaciones en los que resulta muy difícil contar con todo el personal.
2. Contar con un mayor periodo de tiempo para la investigación. El tiempo asignado aunque no nos resultó corto, sentimos que se necesitó más tiempo para el desarrollo analítico de la investigación.
3. En el camino y aplicación de la investigación surgieron muchas preguntas, que tuvieron que ser resueltas directamente asumiendo el riesgo de no contar con orientaciones precisas.
4. El desarrollo de la investigación generó una mayor necesidad de acompañamiento y monitoreo por parte de los tutores de tesis.

Sin embargo, sentimos que la experiencia ha sido sacrificada pero muy gratificante, ya que se ha ganado experiencia y se ha hecho una significativa contribución a la Institución en la que se aplicó la investigación.

5.4. Resultados

Las encuestas y entrevistas fueron aplicadas en el Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil, el cual se encuentra ubicado en la calle 4ta y avenida Las Monjas (Urdesa central). Es una Institución particular religiosa, pertenece a la Iglesia Evangélica Alianza Cristiana y Misionera del Ecuador; denominación evangélica con más de 100 años de presencia en el Ecuador. El Seminario Bíblico Alianza sirve como Centro de capacitación teológica a las 234 Iglesia de la Alianza Cristiana y Misionera, y al servicio de la Iglesia ecuatoriana.

Las encuestas se realizaron con notable normalidad, señalándose que las encuestas a padres de familia no se ejecutaron, dado que el Centro Educativo Teológico es para gente adulta, y fue imposible realizar la encuesta a los padres de los 51 estudiantes que participaron en la muestra.

A continuación se procede a la presentación de los resultados de las encuestas, reflejadas en las tablas más sobresalientes.

5.4.1. De los directivos

La encuesta fue realizada a 5 directivos de la Institución, representado en el Consejo Directivo.

TABLA 6
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.

La Institución está organizada por diversas áreas de trabajo, distribuidas por diversos grupos, presididas por un responsable.

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área	1	20%

c. Por grupos de trabajo	4	80%
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

TABLA 7
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Los directivos consideran que un aspecto para medir en tamaño de la Institución depende de los números de miembros de la esta. Este es un aspecto que llama la atención, ya se evidencia que no existe un crecimiento significativos de estudiantes, sin embargo aumenta el personal administrativo y de profesores. Este es un dato que puede influir en el tema presupuestario; especialmente si se efectúa la relación costo-beneficio.

	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a.	El número de miembros de la institución	3	60
b.	Los resultados obtenidos en la institución	1	20
c.	Valor y tiempo empleados en la institución		
d.	Otros		
e.	No contestan	1	20

TABLA 8
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Los directivos del Seminario Bíblico Alianza consideran que las tareas de los miembros de la Institución no se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos; aunque un directivo señala que sí, esto contrasta con la respuesta de cuatro directivos que enfatizan que no. En la revisión de los manuales de funciones y reglamentos se pudo constatar que si bien existen reglamentos que orientan la tarea de las principales autoridades de la Institución como la Rectoría, el decanato, el Consejo Directivo, el Tesorero; sin embargo hay

muchos cargos que no tienen especificadas sus funciones de forma escrita. También se pudo evidenciar la falta de manuales de procedimientos y políticas en la Institución.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a. Si	1	20
b. No	4	80
Total	5	100

TABLA 10
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Según la tabla nos indica que los directivos reconocen que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado tanto por el Rector como por el Consejo Directivo de la Institución. Los resultados nos muestran que hay una enorme fortaleza para la Institución, que podría ser aprovechada en la toma de decisiones, pues las decisiones se toman en un clima de respeto y en el que se hace un consenso para la toma de decisiones.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Rector	3	60
b. Consejo Directivo	2	40
Total	5	100

TABLA 11
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

El 80% de los directivos considera que para la resolución de conflictos y soluciones no se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. Esto refleja con marcado contraste con la tabla anterior, ya que si bien es cierto, la toma de decisiones se hace en un marco de respeto y conceso, a la hora de delegar autoridad para la toma de decisiones y resolución de conflictos, se refleja la mayoría de directivos no está dispuesto a delegar.

Esto puede ser un punto muy importante a considerar para el programa de fortalecimiento de los directivos, ya que hay apertura y consenso para tomar decisiones, que a la hora de delegar no se refleja.

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a. Si	1	20
b. No	4	80
Total	5	100

TABLA 12
SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

En esta tabla se considera una tendencia de 60 a 40 %, en las consideraciones que hacen los directivos al respecto de lo que promueve su administración y liderazgo. La tendencia se mantiene en entre el siempre y el a veces, resaltándose un 60% que considera que no se promueve la participación de los padres de familias, y un 60% que considera que a veces se delega autoridad a los grupos de decisión, y un 20% considera que nunca.

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	2	40	3	60		
b	El desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40		
c	La capacitación continua de los docentes	2	40	3	60		
d	Trabajo en equipo	3	60	2	40		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60	2	40		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	20	1	20	3	60
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	20	3	60	1	20

TABLA 13
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Los directivos consideran que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se logran estudiando, esto un 80%. Como también considera un 80% de los directivos que las habilidades se logran a partir de las experiencias, un 60% con estudios de gerencia y capacitación continua. Esta tabla contrasta con la tabla 12, en la que se puede observar que el promover la capacitación continua y el desarrollo profesional no es una práctica de siempre.

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	20	4	80		

b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	80	1	20		
c	Se adquieren a partir de la experiencia	1	20	4	80		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	40	3	60		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	40	3	60		

TABLA 14
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN

Los datos de la presente tabla nos muestran que lo que más promueven los directivos de la Institución es la existencia de ambientes cordiales de trabajo, y a veces la mejora de los mecanismos de control. El 60% señala que lo que nunca promueve la Institución para su mejoramiento es el uso de información de resultados. Contrasta la promoción de ambientes de trabajo cordiales, ante la observación de distanciamiento entre el rectorado y el decanato, como en la relación de los docentes.

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	1	20	1	20	3	60
b	La disminución del número de estudiantes por aula					5	100
c	La mejora de los mecanismos de control	1	20	2	40	2	40
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	80	1	20		

TABLA 15
ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), consejo escolar, consejo académico, etc.)	5	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	3	60	1	20	1	20
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	20	1	20	3	60

TABLA 16
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Los directivos indican que la Junta de profesores, o Facultad es la encargada de llevar a cabo la evaluación de los estudiantes, pero un 40% expresa que nunca se coordinan actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Orden	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	80	1		1	20
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	60	1	20	1	20
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las	3	60	1	20	1	20

	medidas oportunas para resolverlos						
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	40	1	20	2	40

TABLA 17
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Concerniente a los departamentos didácticos, los directivos señalan que si bien es cierto hay una relación con el ámbito educativo-académico de la Institución, los departamentos no colaboran en el ámbito de detección y prevención de problemas de aprendizaje, ni una memoria que valore el desarrollo de la programación didáctica, ni la actualización de la metodología educativa. Pero existe una clara responsabilidad que se asimila en la organización de las materias, como en su programación didáctica.

Las observaciones realizadas en la Institución nos permitieron conocer que no existen departamentos didácticos; pues gran parte de esta responsabilidad recae en la Junta de Facultad de la Institución y el decanato. Por lo que los datos y las observaciones realizadas nos proporcionan información para considerar el gran distanciamiento que existe entre los encargos didácticos y la propia gestión didáctica de la Institución.

Orden	SE PROMUEVE	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	80	1	20
b	Formular propuesta al equipo directivo y al clausuro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución	1	20	4	80
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	80	1	20

d	Mantener actualizada la metodología	2	40	3	60
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	20	4	80
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje			5	100
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			5	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	40	3	60
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	20	4	80
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología			5	100

TABLA 18
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Es considerable que el 4 de 5 directivos de la Institución consideran que la gestión pedagógica en la Institución no fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno. Este es un dato de mucha utilidad, pues se reconoce desde la dirección de la Institución, lo que esta no promueve.

Orden	SE PROMUEVE	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	1	20	4	80

TABLA 19
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

La tabla 19 nos proporciona información de las acciones gerenciales-administrativas realizadas en la Institución. Lo que sí se ha realizado son planes operativos anuales y proyectos de capacitación a directivos y docentes. Entre las acciones que no se han realizado es una reingeniería de procesos y plan estratégico⁴⁷.

Orden	SE PROMUEVE	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	20	4	80
b	Plan estratégicos	1	20	4	80
c	Plan operativo anual	5	80		20
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	2	40	3	60

5.4.2. De los profesores

Se aplicaron encuestas a 17 profesores de la Institución, 5 de ellos, profesores de planta que desarrollan su gestión educativa a tiempo completo, y 12 docentes a tiempo parcial. He aquí algunos datos de los docentes que participaron en las encuestas:

EDAD DE LOS DOCENTES

DOCENTES	20-25	25-30	30-35	35-40	40-45	50-55	55-60	
			2	2	6	4	2	
TOTAL								17

⁴⁷ Considérense estos datos en el marco del periodo de la investigación 2009-2010.

SEXO DE LOS DOCENTES

DOCENTES	HOMBRES	MUJERES	
	12	5	
TOTAL			17

GRADOS DE LOS DOCENTES

DOCENTES	Bachillerato	Licenciatura	Maestrías	Doctorado	
	3	4	9	1	
TOTAL					17

A continuación se presenta la tabla de resultados de las encuestas aplicadas a los 17 docentes del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil.

TABLA 20
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Rótulos de fila	Ningún problema		algún problema		Considerable problema		Gran problema		No es representativo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			4	24	6	35	5	29	2	12
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.			1	6	2	12	8	47	6	35
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un	2	12	2	12	6	35	5	29	2	12

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.	3	18	4	24	5	29	3	18	2	12
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	18	2	12	4	24	5	29	3	18
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	1	6	3	18	3	18	6	35	4	24
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	1	6	1	6	6	35	6	35	3	18
8. Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	12			4	24	8	47	3	18
9. Sentirme poco integrado en la Institución y entre los compañeros	1	6	3	18	6	35	4	24	3	18
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	6	1	6	2	12	5	29	8	47
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			2	12	5	29	8	47	2	12
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/	1	6	2	12	2	12	4	24	8	47

Rector del centro educativo.										
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			3	18	4	24	7	41	3	18
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	2	12	1	6	2	12	7	41	5	29
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			3	18	4	24	6	35	4	24
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	1	6	1	6	1	6	7	41	7	41
Total general	18		33		62		94		65	

Los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la institución reflejan las siguientes consideraciones:

Con una frecuencia de 94 veces los docentes expresaron que en la Institución existe un **gran problema**, representado en un 47%, el cual se expresa en:

- El liderazgo ligado a la búsqueda de innovación y cambios
- Resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza
- Admirar el liderazgo y gestión de las autoridades educativas

También el 41% de los docentes consideran como gran problema:

- El liderazgo y gestión de los directivos en el área académica y administrativa-financiera
- Los valores que predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Con una frecuencia de 62 veces los docentes expresan como **considerable problema**, representado en el 35%, bajo las siguientes declaraciones:

- El rol del docente-líder, que se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes
- La gerencia educativa se, promueve en los representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.
- Sentirme poco integrado en la Institución y entre los compañeros

Los resultados de las encuestas de los docentes, van reflejando sus observaciones en lo que para ellos consideran los grandes y considerables problemas de la Institución en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores.

Los grandes problemas ameritan una importante consideración para la Institución, dado que sus problemas, según las encuestas pasan por el tema del liderazgo, especialmente por la innovación. La innovación educativa es escasa y la poca admiración del liderazgo tiene una relación directa en este sentido. Este gran problema identificado exigirá a la institución tomar decisiones, decisiones orientadas al mejoramiento de la gestión e innovación de su liderazgo.

Además la información resulta relevante a la hora de determinar los problemas que enfrenta la Institución, y ante los cuales se está llamado a intervenir con propuestas de mejoramiento de manera urgente y sabia.

5.4.3. De los estudiantes

Los datos a continuación reflejan los resultados de la encuesta aplicada a 51 estudiantes de los diversos programas del Seminario Bíblico Alianza

TABLA 21
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	F	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	9	18	20	39	15	29	7	14
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	8	16	26	51	11	22	6	12
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo.	2	4	31	61	11	22	7	14
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	20	20	39	16	31	5	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	5	10	21	41	13	25	12	24
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	16	19	37	17	33	7	14
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	8	21	41	23	45	3	6
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	5	10	21	41	18	35	7	14
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	18	15	29	16	31	11	22
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	33	26	51	4	8	4	8

11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	11	22	22	43	13	25	5	10
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	37	25	49	4	8	3	6
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	16	31	25	49	7	14	3	6
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	14	25	49	13	25	6	12
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	29	24	47	8	16	4	8

Los datos obtenidos por la encuesta aplicada a los estudiantes nos proporcionan la siguiente información que consideramos relevante en relación con la realidad del ambiente de la Institución desde la perspectiva de la gestión, liderazgo y valores:

- 51% de los estudiantes perciben que las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.
- 61% considera que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente educativo.
- 51% considera que los profesores dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones.
- 43% declara que es el profesor quien determina que se hace en la clase.
- 49% está de acuerdo con que los profesores se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades, y que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

En la siguiente matriz se procede a puntualizar los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores analizados, y considerados en la investigación. Para el análisis de la matriz de problemáticas, se ha usado toda la información de la investigación, que involucra el trabajo teórico y el de campo, resaltando en este último, los resultados de las encuestas, los diagnósticos, las entrevistas, observaciones, desarrollado durante el tiempo de investigación.

Conjugando toda esta serie de insumos informativos, que nos permitan concretar los posibles problemas, sus principales causas y posibles efectos; con el fin de establecer las conclusiones finales y posteriores recomendaciones, que den lugar a la propuesta de mejoramiento planteada por la investigación.

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
Problema 1: <i>Un liderazgo carente de recursos para generar innovación y cambios</i>	Falencias de criterios para elegir el liderazgo	Que los líderes tengan limitadas capacidades y recursos.
	Reglamentos desactualizados	Que no participen los mejores candidatos en la elección de liderazgo
	Carecer de un perfil de conocimientos de gestión y administración	Falencias en el trabajo de gestión, proyecciones e innovaciones.
Problema 2: <i>Falencias en el ámbito de la gestión académica (pedagógico enseñanza-aprendizaje)</i>	Falta de determinación el rol de la gestión académica.	No haya trabajo dedicado a la gestión académica de docentes y estudiantes
	No contar con profesionales con formación en educación	Limitaciones para promover investigación y desarrollo académico.
	Descuido para fortalecer la gestión académica.	Carecer de modelos pedagógicos, metodologías, y recursos educativos.

Problema 3: <i>Carencia del trabajo de promoción y práctica de valores.</i>	Poco interés en el trabajo de los valores	No se fomente el trabajo educativo en valores.
	No contar con espacios académicos para reflexionar en la ética y valores	Los directivos, docentes y estudiantes no consideran la importancia del quehacer educativo desde los valores
	Promover conductas y comportamientos sin trabajo del ser.	Comportamientos inconsistentes, se habla mucho y se hace poco.
Problema 4: <i>Falta de acuerdos y visión conjunta en el liderazgo principal</i>	Malas relaciones personales entre los líderes.	Disputas y tensiones en la gestión.
	Incapacidad para establecer consensos y acuerdos	Pugnas de poder y mala comunicación.
	Situaciones personales no superadas ni restauradas entre líderes.	Tensiones, cadena de confusión, falta de sinceridad.

5.5. Discusión

Al inicio de la investigación, citando a Huergo, para profundizar nuestro concepto de gestión, se afirmó que *gestionar* es más que conducir:

“Es la acción de gestionar atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones. No es sólo conducción o dirección, aunque las implique. Es coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas generando niveles de gestión”.

Dicha declaración se hace más relevante después de no solo indagar en lo conceptual-teórico, sino de participar del quehacer práctico de la gestión de la Institución investigada.

El estudio de la gestión, liderazgo y valores, nos permite considerar la importancia que esto tienen en las Instituciones educativas del nuevo milenio; ya que la investigación ha comprobado que las falencias en estos ámbitos, se refleja en deterioro de las Instituciones educativas. La nueva visión de directivo, como un líder que influye para generar cambios e innovación; el lugar de un liderazgo educativo que conjuga el discurso con la práctica, y la gestión dinámica y afectiva, se convierten en los enormes retos para la Institución investigada.

La entrevista realizada al Rector de la Institución permitió conocer las buenas intenciones que hay desde la dirección. Se puede considerar *“un liderazgo que propende a la búsqueda de la formación y transformación tanto de los profesores y alumnos”*⁴⁸. Sin embargo, se hace evidente un perfil de liderazgo más consultivo de diálogo, que evita asumir decisiones de manera directiva, orientadas a cambios e innovaciones. Desde las observaciones realizadas, la toma de decisiones en la dirección de la Institución está determinada por diversos canales que no permiten que fácilmente se asuman decisiones referentes a la buena marcha de la Institución; aunque también no se descarta la posibilidad de un liderazgo que su característica consultiva pierda tiempo, oportunidades y recursos por no tomar decisiones en los tiempos y momentos oportunos.

En las tabla de resultados de las encuestas realizadas a los directivos de la Institución se reflejan preocupantes realidades del ámbito gerencial de los directivos; que van desde la manera como consideran sus recursos y capacidades, como sus principales énfasis de gestión. La manera que consideran el aumento y desarrollo de la Institución, basados en el número de

⁴⁸ Palabras del Rector del Seminario Bíblico Alianza, Ms. Rosalino Rodríguez, en la entrevista realizada por el investigador.

miembros, sin considerar otros ámbitos. Las necesidades de procedimientos, políticas y controles se hacen evidentes, como la delegación de liderazgo para asumir toma de decisiones a un grupo de colaboradores que promuevan la participación.

Los resultados de las encuestas a los docentes, reflejan sus observaciones en lo que para ellos consideran los grandes y considerables problemas de la Institución en el ámbito de la gestión, liderazgo y valores, aquí prevalece el tema del liderazgo y la gestión.

Según los datos, el 47% de los docentes expresan que existe un *gran problema*, manifestado en: 1).El liderazgo ligado a la búsqueda de innovación y cambios, 2).Resistencia cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza, y 3).Admirar el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. El 41% de los docentes consideran como gran problema: 1). El liderazgo y gestión de los directivos en el área académica y administrativa-financiera, 2). Los valores que predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Por su parte, los resultados de las tablas de los estudiantes, que fue la mayor cantidad de encuestas realizadas, reflejan que el 51% de los estudiantes perciben que las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes. Aquí los estudiantes no tienen reparo en expresar la discordancia de los valores. El 61% considera que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente educativo. Un 51% considera que los profesores dan oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones y el 49% está de acuerdo con que los profesores se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades, y que se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. Este es un dato alentador, que permite considerar las fortalezas que se encuentra en los docentes. Sin embargo, otra vez la

discordancia de valores, ya que el 43% declara que es el profesor quien determina que se hace en la clase.

El diagnóstico FODA de la Institución contrasta con los resultados obtenidos en las encuestas; consecuentes con las observaciones, ya que en las debilidades detectadas concernientes al ámbito de la gestión, liderazgo y valores, se determinó que la falta de trabajo en equipo por parte de toda la comunidad educativa, de innovación y creatividad para nuevos proyectos, la debilidad en los procesos de gestión para promover cambios de parte de la dirección del Seminario, el distanciamientos entre las funciones de administración y el decanato, los desacuerdos entre diversas instancias de autoridad como facultad, consejo, rector, los problemas de liderazgo y comunicación entre autoridades, y las falencias de ámbito educativo en algunos docentes; son las principales debilidades de la Institución.

Dado que un líder es *“una persona que participa en una organización modelando su futuro, capaz de inspirar a las personas a realizar cosas importantes e innovadoras, convencido de que todos los seres humanos son capaces de aprender”*, la investigación de campo ejecutada refleja que existen problemas en la gestión del liderazgo del Seminario Bíblico Alianza.

Así desde los diversos aportes, datos e información se ha procedido a establecer, lo que podrían ser considerados los principales problemas, causas y efectos⁴⁹ que afronta el Seminario Bíblico Alianza, desde la perspectiva de su gestión, liderazgo y valores:

⁴⁹ Para mayores detalles de las causas y los efectos, véase Matriz de problemáticas

1. Un liderazgo carente de recursos para generar innovación y cambios.
2. Falencias en el ámbito de la gestión académica (pedagógico enseñanza-aprendizaje)
3. Carencia del trabajo de promoción y práctica de valores.
4. Falta de acuerdos y visión conjunta en el liderazgo principal.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La presente investigación se inició teniendo por objetivo principal ofrecer un diagnóstico institucional de la gestión, liderazgo y valores del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil en el periodo académico 2009-2010, a través de un proceso investigativo de campo; el que tuvo la finalidad de *plantear propuestas* alternativas para la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y *recomendaciones para el mejoramiento de gestión educativa como Institución Educativa Teológica que busca convertirse en Universidad.*

6.1. Conclusiones.

Ya en su instancia final, la investigación realizada en el Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil en el periodo académico 2009-2010, llega a las siguientes conclusiones en su diagnóstico:

1. El Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil cuenta con un liderazgo que requiere de recursos para generar innovación y cambios. Desde el principio que nadie puede dar lo que no tiene; la investigación nos ha permitido considerar que existen profundas necesidades en el liderazgo que dirige la Institución, que no facilitan la generación de innovación y cambios.
2. La investigación aplicada al Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil, determinó que existe una evidente falta de acuerdos y visión conjunta en el liderazgo principal; situación que genera diversos efectos que repercuten en la buena marcha y dirección de la Institución.
3. En el Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil se detectaron falencias en el ámbito de la gestión académica (pedagógico enseñanza-aprendizaje). Situación de vital importancia que exigen una mejora en la gestión académica, pedagógica y administrativa.

4. En el Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil, la investigación muestra la carencia de un trabajo de promoción y práctica de valores. Esto quiere decir, que en la Institución no se promueve de manera directa y programada una educación en valores que se cultiven y se practiquen.

6.2. Recomendaciones.

Desde estas conclusiones, procedemos a plantear las siguientes recomendaciones, las cuales, según el criterio de la Institución, podrían convertirse en líneas de acción para su mejoramiento.

1. Iniciar la planeación, implementación y ejecución de un plan de mejoramiento y formación para los actuales y futuros líderes de la Institución, enfocando ámbitos de la gestión educativa, liderazgo transformador, valores e innovación estratégica, con el objetivo de fortalecer a los actuales líderes y formar a los futuros directivos.
2. Que los actuales directivos de la Institución trabajen de manera estratégica y programada en el fortalecimiento de las buenas relaciones entre el liderazgo que permita establecer acuerdos de gestión y visión conjunta hacia los objetivos institucionales.
3. Que la Institución haga una inversión económica contratando profesionales de la educación, para que en conjunto con el cuerpo docente se fortalezcan las falencias en el ámbito de la gestión académica (pedagógico enseñanza-aprendizaje), creándose los modelos pedagógicos, metodología, y las pautas para una eficiente gestión académica.
4. Que el Rector, Directivos y Junta de profesores establezcan un plan educativo para trabajar los valores como ejes transversales, creándose espacios académicos-educativos para reflexionar y concientizar en la praxis de valores que se vivan y se conviertan en virtudes institucionales.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.

Plan para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores en el Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente Plan para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores del Seminario Bíblica Alianza, encuentra su principal justificación en los resultados de la investigación realizada en el Diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil, en los periodos 2009-2010.

La propuesta tiene un principal interés por ser parte del aporte que la investigación realizada ofrece a la Institución; es decir, no se trata solo de hacer un diagnóstico que identifica los principales problemas de la Institución, sino de un diagnóstico que termina ofreciendo propuestas de posibles soluciones y mejoras ante la realidad educativa del Seminario Bíblico Alianza, en el ámbito de su gestión, liderazgo y valores.

La investigación dio como resultado la identificación de los siguientes problemas:

1. Un liderazgo carente de recursos para generar innovación y cambios, con falta de acuerdos y visión conjunta en sus objetivos.
2. Falencias en el ámbito de la gestión académica (pedagógico enseñanza-aprendizaje)
3. Carencia del trabajo de promoción y práctica de valores.

Antes estas realidades, se plantearon las siguientes propuestas de solución:

1. Iniciar la planeación, implementación y ejecución de un plan de mejoramiento y formación para los actuales y futuros líderes de la Institución, enfocando ámbitos de la gestión educativa, liderazgo transformador, valores e innovación estratégica, con el objetivo de fortalecer a los actuales líderes y formar a los futuros directivos de la Institución.
2. Los directivos de la Institución trabajen de manera estratégica y programada en el fortalecimiento de las buenas relaciones entre el liderazgo que permita establecer acuerdos de gestión y visión conjunta hacia los objetivos institucionales.
3. Se haga una inversión económica contratando profesionales de la educación, para que en conjunto con el cuerpo docente se fortalezcan las falencias en el ámbito de la gestión académica (pedagógico enseñanza-aprendizaje), creándose los modelos pedagógicos, metodología, y las pautas para una eficiente gestión académica.
4. Se establezca un plan educativo para trabajar los valores como ejes transversales, creándose espacios académicos-educativos para reflexionar y concientizar en la praxis de valores que se vivan y se conviertan en virtudes institucionales, asumido por las autoridades.

De estas recomendaciones planteadas, se ha considerado la propuesta del Plan para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores del Seminario Bíblica Alianza, ya que nos parece la propuesta más factible y estratégica en los actuales momentos que vive la Institución.

La propuesta del Plan para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores del Seminario Bíblica Alianza, propone trabajar con tres líneas de acción para cada ámbito de mejoramiento: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES.

PROPUESTA OPERATIVA

TABLA DE OPERATIVIDAD

ACTIVIDADES	OBJETIVO OPERATIVO	RECURSOS	TIEMPO	LUGAR
Socialización de los resultados de la investigación: “Diagnóstico de la gestión, liderazgo, valores en el SBA”	Dar a conocer los resultados de la investigación al personal directivo de la institución.	Infocus, documentos impresos, lap top Salón	1 horas	Centro educativo
Presentación del Plan de mejoramiento a las autoridades.	Presentar la propuesta de mejoramiento, ante los resultados de la investigación.	Infocus, documentos impresos, lap top Salón	1 hora	Centro educativo
Convocatoria a la comunidad educativa para el lanzamiento del Plan de mejoramiento.	Socialización a toda la comunidad educativa del plan de mejoramiento.	Infocus, documentos impresos, lap top Salón	2 horas	Centro educativo
Ejecución de la fase 1: Línea de gestión.	Iniciar la ejecución de la fase 1, que es la línea de gestión.	Materiales didácticos. Lap top Infocus Cds Hojas, carpetas	20 horas	Centro educativo
Evaluación de la fase 1	Establecer los mecanismo de evaluación de la fase 1	Fichas de evaluación, bolígrafos	1 hora	Centro educativo
Ejecución de la fase 2: Línea de liderazgo	Iniciar la ejecución de la fase 2, que es la línea de liderazgo	Materiales didácticos. Lap top Infocus Cds Hojas, carpetas	20 horas	Centro educativo
Evaluación de la fase 2	Establecer los mecanismo de evaluación de la fase 2	Fichas de evaluación, bolígrafos	1 hora	Centro educativo
Ejecución de la fase 3: Línea de valores.	Se inicia la ejecución de la fase 3, que es la línea de valores.	Materiales didácticos. lap top Infocus Cds	20 horas	Centro educativo

		Hojas, carpetas		
Evaluación de la fase 3	Se desarrolla la evaluación de la fase 3	Fichas de evaluación, bolígrafos	1 hora	
Evaluación de los logros de la propuesta	Se evalúan los resultados y logros de la propuesta.	Fichas de evaluación general, bolígrafos lap top	30 minutos	Local especial para celebración
Programa de cierre para los participantes	Se lleva a cabo la clausura de la propuesta.	Refrigerio Fotos, lap top, música	1 hora	Local especial para celebración

1. LINEA DE GESTIÓN

Objetivo operativo: Fortalecer por medio de un plan de formación para los actuales y futuros líderes de la Institución, enfocando ámbitos de la gestión educativa.

Grupo meta: Directivos y docentes estratégicos.

Propuesta de solución: La propuesta de solución apunta a iniciar un trabajo de mejoramiento con los actuales y futuros directivos. Se considera que este es una de propuesta de solución que contribuirá a cambiar la realidad actual en el ámbito de la gestión.

2. LINEA DE LIDERAZGO

Objetivo operativo: Establecer un programa de entrenamiento para trabajar ámbitos del liderazgo transformador.

Grupo meta: Directivos, Junta de Facultad.

Propuesta de solución: La propuesta le apuesta al entrenamiento y formación de los líderes, pues consideramos que la capacitación constante de los líderes va a contribuir a contar con una situación deseada que fortalece los objetivos de la Institución.

3. LINEA DE VALORES

Objetivo operativo: Crear espacios académicos-educativos para trabajar los valores como ejes transversales, con el fin de reflexionar y concientizar en la praxis de valores.

Grupo meta: Toda la comunidad educativa (Directivos, profesores, estudiantes)

Propuesta de solución: La generación de espacios académicos-educativos, permitirá que la Institución inicie un trabajo de sensibilización en el tema de los valores, que le permita ir trabajando los valores como ejes transversales.

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

Objetivo general: Fortalecer mediante tres líneas de acción, la gestión, liderazgo y valores del Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil.

Objetivos específicos:

1. Iniciar y ejecutar un plan de formación para los actuales y futuros líderes de la Institución, enfocando ámbitos de la gestión educativa.

Tiempo de ejecución del objetivo 1: 3 meses (abril-junio 2011)

2. Establecer un programa de entrenamiento para trabajar ámbitos del liderazgo transformador.

Tiempo de ejecución del objetivo 1: 3 meses (julio-septiembre 2011)

3. Crear espacios académicos-educativos para trabajar los valores como ejes transversales, con el fin de reflexionar y concientizar en la praxis de valores.

Tiempo de ejecución del objetivo 1: 3 meses (enero-marzo 2012)

4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El Plan se ejecutará en las instalaciones del Seminario Bíblico Alianza, en la ciudad de Guayaquil, urdesa central. El Plan tendrá una duración de 9 meses, trabajados de forma trimestral.

5. POBLACIÓN OBJETIVO

PARTICIPANTES	CANTIDAD
El rector de la Institución.	1
El Consejo Directivo de la Institución, conformado por cinco personas: vicepresidente, secretario, tesorero y vocal.	5
Docentes: 5 docentes de tiempo completo y 12 de tiempo parcial ⁵⁰ .	17
Estudiantes, participaron estudiantes a quienes fue aplicada la encuesta.	51
Personal administrativo	8
Total	82

⁵⁰ Este es el número de docentes con los que cuenta la Institución.

También se planea establecer alianzas estratégicas para recibir asesoría académica, con la Universidad Técnica Particular de Loja (centro Regional Guayaquil), la Universidad Católica de Guayaquil y el Instituto de Excelencia de Overseas Council.

6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta puede ser sostenible en la medida en que la Institución la incorpora como un programa interno para su mejoramiento institucional. Como estrategia para garantizar la sostenibilidad se buscará involucrar a los altos directivos de la Organización, que son el equipo financiero, para que puedan ser sensibilizados, e invitados a asumir el compromiso de respaldar económicamente la aplicación de la propuesta. Se sugiere que después de ejecutada la propuesta sea evaluada y se consideren sus logros y alcance. Se plantea también separar un presupuesto que haga más viable la ejecución del Plan de mejoramiento.

Para la ejecución de la propuesta se requerirá de los siguientes recursos:

- Humanos: Se requerirá de dos personas para que asuman la responsabilidad de ejecutar y monitorear el plan. Una persona responsabilizada directamente de la gestión de implementación del plan y otra encargada de la gestión eminentemente operativa.
- Tecnológicos: La implementación de la propuesta exige una laptop, un infocus, equipo de sonido, 15 cds, acceso a internet, materiales electrónicos.
- Materiales: copias, libros de especialidad, cuaderno para notas, cartulina, cinta de papel, periódicos, videos especializados de los temas.
- Físicos: un aula confortable para el entrenamiento, con aire acondicionado, sillas cómodas, pantalla para proyección de video, acceso a bibliotecas.

- Económicos: 100 dólares por participante, que incluirá libros, materiales a usar, certificación del programa, valor subsidiado para el programa por costo de cada curso.
- Organizacionales: Determinación del espacio físico en que funcione el programa, el establecimiento de alianzas con universidades y organizaciones que pudieran hacer su aporte al plan de mejoramiento.

También se comprometerá a la Institución para firmar un acuerdo de compromiso que nos permita después del año de aplicada la propuesta, se pueda hacer una pos-evaluación que nos permita considerar los impactos que ha dejado la aplicación de la propuesta. La propuesta es presentada como parte del mejoramiento continuo que asume la Institución, y una manera de hacer sostenible la constante evaluación y mejoramiento de la Institución como cultura organizacional.

7. PRESUPUESTO

RUBROS	INVERSIÓN
Honorario de facilitadores	2.500
Hospedaje de facilitadores	300
Refrigerios	200
Literatura especializada	500
Certificados	100
Materiales y papelería	200
Cds	20
Transporte	50
Imprevistos	200
TOTAL	4.070

8. CRONOGRAMA ACTIVIDADES 2011-2012 SBA

ACTIVIDADES	MARZ	ABR-JUNI	JUL-SEP	ENE-MA	ABRIL
Socialización de los resultados de la investigación: "Diagnóstico de la gestión, liderazgo, valores en el SBA"	X				
Presentación del Plan de mejoramiento a las autoridades.	X				
Convocatoria a la comunidad educativa para el lanzamiento del Plan de mejoramiento.	X				
Ejecución de la fase 1: Línea de gestión.		X			
Evaluación de la fase 1		X			
Ejecución de la fase 2: Línea de liderazgo			X		
Evaluación de la fase 2			X		
Ejecución de la fase 3: Línea de valores.				X	
Evaluación de la fase 3				X	
Evaluación de los logros de la propuesta					X
Programa de cierre para los participantes					X

8. BIBLIOGRAFÍA

OBRAS ESPECIALIZADAS EN GERENCIA

- Alvarez, Ariel (2000). "El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión". Editorial Laboratorio educativo. España, Madrid, 345 pág.
- Fernandez, Evarito (2001). "Gestión de Instituciones educativas inteligentes". Mc Graw Hill. México, 322 pág.
- Guillen Parra (2006). "Ética en las organizaciones". Pearson Educación, S.A. Madrid, España, pp.171.
- Ghoshal Sumantra-Bartlett Christopher (1998). "El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa". Editorial Paidos, Madrid, España, 317 pág.
- Gonzales, María Teresa (2003). "Organización y Gestión de Centro escolares". Pearsson, impreso en México. 307 pág.
- Lepeley María T (2003). "Gestión y calidad en la educación". Editorial McGraw. Impreso en México. 267 pág.
- Lepeley, María Teresa (2004). "Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación". Mc Graw Hill. Impreso en México., 112 pág.
- Uribe, Augusto (1997). "Introducción a la gerencia". UPB, Editorial Paidos, impreso en Argentina, 278 pág.

- Valencia, Carlos (1996). "Gerencia de Proyectos". Seminario para profesores U. de Argentina, Buenos Aires, 135 pág.
- Pineda, Pilar (2002). "Gestión de la formación en las organizaciones". Editorial Ariel, impreso en México, 267 pág.

OBRAS ESPECIALIZADA EN LIDERAZGO

- Branden Nathaniel (1999), "La autoestima en el trabajo. Cómo construyen empresas fuertes las personas que confían en sí mismas". Paidós Plural, Argentina, 289 pág.
- Branden Nathaniel (1995), "Los seis pilares de la autoestima", Brantam Books, Gran Rapids, Michigan, 234 pág.
- Bennis, Warren y Burt Nanus (1985), "Líderes: el arte de mandar", Merlin Libros, México, 231 pág.
- Covey Stephen R (2004). "El octavo Hábito, de la efectividad a la grandeza". Paidós, Argentina, 237 pág.
- Calves Hernández, Silvio (1989). "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana, Cuba. 154 pág.
- Carnota Lauzán, Orlando (1987). "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista", Universidad de La Habana, Cuba.

- Drucker, Peter F. (1999), "Management Challenges for the 21st Century, Harper Collins", Gran Rapids, Michigan, 198 pág.
- Ed Deusto Hay Louise (1989), Usted puede sanar su vida. Editorial Urano, México Pág.21
- Fischman David (2000). "El camino del líder. Historias ancestrales y vivencias personales". El Mercurio y Aguilar Chilena de Ediciones S.A, 252 pág.
- Fischman David (2005). "El secreto de las siete semillas". El Mercurio y Aguilar Chilena de Ediciones S.A, 178 pág.
- Fipella, Yaime y Ramón Pes Puig (1987). Liderazgo Transformacional, Revista "Alta Dirección", Argentina, 76 pág.
- Goleman Daniel (1995). "La inteligencia Emocional". Editorial Javier Vergara Editor. Gran Rapids, Michigan, 298 pág.
- González, Juan Carlos (1988). "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana, Cuba, 266 pág.
- John Kotter (2002). "Liderazgo". Harvard Business Review, El Paso, Texas, 164 pág.
- Jaramillo Carlos (2009). "Guía didáctica Maestría en Gerencia y liderazgo educacional- Liderazgo, valores y educación". UTPL, Loja, Ecuador, pág. 34

- Jara C., J. Vilches A. Troncoso, P. Gallardo(2006). Tesina “Mentoring”, Editorial Santander, Chile, 234 pág.
- Kafedyan, Ovanes (1987). El Estilo de Dirección, ISDE. La Habana, Cuba, 239 pág.
- Peters, Tom y Nancy Austin (1987). “Pasión por la Excelencia”, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 345 pág.
- Sayles, Leonard R. (1982). Liderazgo, Mc Graw-Hill, México,277 pág.
- Uribe Mario (2005). “El liderazgo docente en la construcción de una cultura escolar de calidad”. Revista PREALC, 69 pág
- Valle, Eduardo (1989). Conferencia en el Curso de Entrenador de Entrenadores, CETED, La Habana,18 pág.

EDUCACIÓN Y VALORES

- Ávila Isabel (2009). “Comunicación educativa” (guía didáctica). Impreso en la UTPL, Loja-Ecuador, 46 pág.
- Bravo Arturo (2006). “El estilo pedagógico de Jesús Maestro”. Ediciones Paulinas. Bogotá-Colombia, 198 pág.
- Buisán C-Marín María de los Ángeles (2001). “Cómo realizar un diagnostico pedagógico”. Editorial Alfaomega. Del Valle-México, 325 pág.

- Briceño Sergio (2006). “Modelo curricular para el componente de informática educativa de la educación de Bogotá, a partir de una indagación sobre las prácticas docentes a través de una metodología Participativa” Editorial Planeta. Buenos Aires-Argentina, 265 pág.
- Casanova Elsa (2002). Para comprender las Ciencias de la Educación. Editorial Verbo Divino. Estela Navarra-España, 287 pág.
- Cury Augusto (2007). “Padres brillantes, Maestros fascinantes”. Editorial Planeta. Buenos Aires-Argentina. 224 pág.
- Curso para docentes 2 (2009). ¿Qué es enseñar y qué es aprender? Ediciones educativas Santillana. Impreso en Ecuador, 78 pág.
- Curso para docentes 4. (2009). La mediación pedagógica. Ediciones educativas Santillana. Impreso en Ecuador, 67 pág.
- Curso para docentes 6 (2009). Modelos pedagógicos. Teorías. Ediciones educativas Santillana. Impreso en Ecuador, 74 pág.
- Educar desde el evangelio (2001). Sentido evangelizador y eclesial de la enseñanza religiosa escolar y sus profesores. Madrid, España, 43 pág.
- Gadotti Moacir (2004). Lecciones de Paulo Freire: cruzando fronteras. CLASCO, Buenos aires-Argentina, 143 pág
- Gimenez A-Gomez I (2002). “Pedagogos cristianos”. Impreso en la Universidad técnica Particular de Loja-Ecuador, 110 pág.

- Guadarma Pablo (2006). “Cultura y educación en tiempos de globalización posmoderna”. Editorial Mesa Redonda Magisterio. Bogotá-Colombia, 235 pág.
- Leiva Francisco (1999). “Pedagogía para una educación diferente”. Editorial Radmandí. Quito-Ecuador, 274 pág.
- Mondragón Carlos (2004).” Los retos del conocimiento: la educación cristiana en un mundo globalizado”. Ediciones Kairos. Buenos Aires-Argentina, 235 pág.
- Padilla René (1986). “Nuevas alternativas de educación teológica”. Editorial Nueva Creación. Gran Rapids, Michigan EE.UU, 289 pág.
- Posso Miguel (2009).” Modelos Pedagógicos y Diseño Curricular” (guía didáctica). Impreso en la Universidad técnica Particular de Loja-Ecuador, 65 pág.
- Prieto Castillo (2004). “La comunicación en la educación”. Ediciones La Crujía. Buenos Aires-Argentina, 241 pág.
- Posner G (2005). “Análisis del currículo” (tercera edición). Editorial McGraw. Impreso en México, 277 pág.
- Revista Setenta y cinco años Seminario Bíblico Alianza- Bodas de Diamantes (Edición Especial), 2003
- Revista 80 años del Seminario Bíblico Alianza (1928-2008),

- Revista Pedagógica Trimestral del Ministerio de educación. Pizarra. Junio-Septiembre 2009.
- Schipani Daniel (2002). "Paulo Freire educador cristiano". Editorial Desafío. Gran Rapids, Michigan EE.UU, 145 pág.
- Schipani Daniel (1993). "Teología del Ministerio educativo: Perspectivas Latinoamericanas". Editorial Nueva Creación. Gran Rapids, Michigan EE.UU, 312 pág.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA CONSULTADA:

- <http://www.guronline.tv/es/conteudos/drucker4.asp>. Los procesos de gestión. Ariel Rementeria Piñones, Universidad de Santiago de Chile (12/03/2011 – 21:14)
- www.diccionarios/edu/ DRAE (1/02/2011 – 11:34)
- <http://infolider.blogspot.com/> El liderazgo en el profesional de la información CINF 6400 Víctor Ml. Belén Lora (21/03/2011 – 12:44)
- www.guronline.tv. BEATY, Jack, The World according to Peter Drucker, Free Press, 1998, in TEIXEIRA, Elcio Paulo, Peter Drucker e as Tendências da Administração no século XXI, Fabavi em Revista, jul./dez. 2002. (25/02/2011 – 02:23)
- www.guronline.tv. RODRIGUES, Jorge Nascimento, 50 Anos do Management, in. (9/03/2011 – 23:13)

- www.naspa.org/netresults.TUBS, Stewart L. y COOPER, Darrel H., Leadership and Organizatonal Change, in. (30/03/2011 – 10:45)
- <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm> La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. Dra. Martha Arana Ercilla, MSc. Nuris. (12/03/2011 – 21:14)
- <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml> (22/03/2011 – 15:22)
- <http://educacion.jalisco.gob.mx>Juan Garza, (08/01/2011 – 13:24)
- www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm/ Gestión (12/03/2011 – 21:14)
- <http://www.marcadocente.cl/n5/articulos/35/35b.htm> (07/03/2011 – 17:14)
- <http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/Liderazgo-Educacional.html/> Grinberg Jaimer. Desafíos y posibilidades para el futuro de la educacion. El papel del docente lider. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella – The University of New Mexico. (15/03/2011 – 19:33)
- <http://www.slideshare.net/rtoritte/el-directivo-como-lder/> ¿Directivos y líderes, son diferentes?/ Abrahan Zaleznik. -p.38 En: Harvard Deusto No. 126, julio del 2004 (22/03/2011 – 16:54)
- <http://www.grupoice.com/esp/cencon/pdf/desarrollo/liderazgo.pdf> (14/03/2011 – 14:27)
- <http://www.educaweb.com/noticia/2005/07/18/transmision-valores-educacion-1592.html> (15/02/2011 – 23:

9. APÉNDICES

REGLAMENTO GENERAL DEL SEMINARIO BÍBLICO ALIANZA DE GUAYAQUIL

I. DENOMINACIÓN Y PROPÓSITOS

Art. 1.- El Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil es una Institución de Formación Teológica Evangélica sin fines de lucro que pertenece a la Iglesia Evangélica Ecuatoriana ACYM, y que tiene su sede en la ciudad de Guayaquil.

Art.2.- Son propósitos del SBA de Guayaquil:

- (5) Proporcionar educación bíblico- teológica a toda persona cristiana evangélica que solicite su ingreso, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por las normas internas del Seminario.
- (6) Afirmar al estudiante teológico en las doctrinas fundamentales de la fe cristiana, según los principios bíblicos de la Alianza Cristiana y Misionera.
- (7) Capacitar al estudiante en los diversos ministerios de la obra del Señor.
- (8) Lograr que el egresado sea un agente de transformación ante los principales retos y desafíos de la sociedad y de la iglesia, a la luz de las Sagradas Escrituras.

II. GOBIERNO Y ORGANIZACIÓN

Art.3.- El Seminario Bíblico Alianza de Guayaquil reconoce las siguientes autoridades para su gobierno, en el siguiente orden.

- (1) La Asamblea Nacional
- (2) La Junta Directiva Nacional
- (3) El CONADET
- (4) El Consejo Directivo
- (5) El Rector del Seminario; y
- (6) La Facultad del Seminario

III. EL CONSEJO DIRECTIVO

Art.4.- Conformación y atribuciones del Consejo Directivo

El Consejo Directivo estará conformado de la siguiente manera:

- (1) Dos miembros nombrados por la Junta Directiva Nacional, preferentemente involucrados en el área pastoral, educativa y/o administrativa
- (2) Dos miembros nombrados por el CONADET, preferentemente involucrados en la educación y/o administración
- (3) El Rector del Seminario, portavoz de la Facultad, quién no podrá ser Presidente ni Tesorero
- (4) Los miembros del Consejo Directivo durarán dos años en sus funciones

- (5) En la primera sesión se nombrará Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, y Vocal de entre sus miembros. Esto lo hará dentro de los primeros cinco días del mes de Enero del año en curso

Art.5.- Atribuciones del Consejo Directivo

- (7) Nombrar a los profesores de la lista entregada por la Facultad, previamente aprobada por el Rector, la misma que será enviada al CONADET para su conocimiento.
- (8) Aprobar las reglas internas del Seminario elaboradas por la Junta de Facultad, las que serán enviadas al CONADET para su revisión y su aprobación y dadas a conocer a la JDN.
- (9) Aprobar el presupuesto del Seminario, el que será presentado por el Tesorero del Consejo en consulta con el Rector.
- (10) Conocer el informe de actividades que presenta el Rector del Seminario
- (11) Proponer al CONADET sus sugerencias respecto de la malla curricular
- (12) La Comisión Administrativa asesorará al Rector, y estará conformada por el Presidente del Consejo Directivo quién la presidirá, el Tesorero, y el Rector.
- (13) Reunirse ordinariamente en los meses de Enero, Marzo, Junio, Septiembre y Noviembre; pudiendo reunirse extraordinariamente ha pedido del Presidente o de tres de sus miembros.

IV.- EL RECTOR/A DEL SEMINARIO

Art.6.- El Rector/a del Seminario es la principal autoridad administrativa dentro del plantel. Es directa e inmediatamente responsable de sus actividades ante el Consejo Directivo. Es su deber velar por la vida académica, espiritual y moral de los alumnos, así como de las reuniones y cultos. Es miembro ex oficio de todas las Comisiones Internas, y de todos los Departamentos de la Institución.

Art.7.- Requisitos para ser Rector/a:

- (1) Haber ejercido con probidad el ministerio de la enseñanza en el Seminario por lo menos 5 años.
- (2) Tener buena capacidad administrativa
- (3) Tener título académico de Maestría o PHD en Educación Teológica y/u otros afines con su gestión.
- (4) Tener buen testimonio en sus relaciones con el profesorado y el estudiantado, y ser apto para trabajar en equipo.
- (5) Tener mínimo 35 años de edad.
- (6) Dedicarse exclusivamente a la responsabilidad de dirigir la Institución, salvo las actividades relacionadas con el ministerio cristiano dentro de la Alianza Cristiana y Misionera.

Art.8.- Atribuciones del Rector/a

- (1) Dirigir y administrar las actividades del Seminario de acuerdo a los reglamentos y normas establecidas.
- (2) Representar al Seminario ante los organismos y en los eventos acordes a sus funciones.
- (3) Solicitar al Consejo Directivo la aprobación de la nómina de profesores principales o auxiliares para ser designados docentes del Seminario.

- (4) Dar a conocer por escrito, las circunstancias que podrían ocasionar la destitución u otra medida disciplinaria relacionada con el docente.
- (5) Autorizar gastos, según el presupuesto aprobado por el Consejo Directivo.
- (6) Presentar al Consejo Directivo hasta el mes de Noviembre los proyectos de los diversos ámbitos de gestión, así como el proyecto anual de actividades que regirán en el próximo año lectivo
- (7) Proponer al Consejo Directivo una terna, resultado del concurso interno de merecimientos y oposición, para el nombramiento del Decano/a Académico.
- (8) Nombrar las Comisiones necesarias para asuntos referentes a la buena marcha del Seminario, según las necesidades lo demandaren.
- (9) Presidir todas las reuniones de la Facultad, y oficializar con su firma las respectivas actas de las reuniones.
- (10) Comunicar por escrito al Consejo Directivo la expulsión de alumnos que por resolución de la Facultad se hayan hecho acreedores a esta disciplina.
- (11) Contratar personal administrativo y operativo que prestan sus servicios en el Seminario mediante un proceso de selección.
- (12) Destituir, por razones debidamente justificadas, a los trabajadores administrativos y operativos que prestan sus servicios en el Seminario, previo el consentimiento del Consejo Directivo.
- (13) Impulsar, dirigir y monitorear la ejecución de la Planificación Estratégica de la Institución.
- (14) Mantener un sistema de transferencias de experiencia y conocimientos en los ámbitos administrativos, académicos, investigativos y de servicio a la comunidad.

V. EL DECANO/A DEL SEMINARIO

Art.9.- Requisitos del Decano/a

- (1) Ser nombrado por el Consejo Directivo según el procedimiento establecido.
- (2) Ser profesor principal a tiempo completo o parcial en la Institución, como mínimo tres años.
- (3) Tener buen testimonio en sus relaciones con el profesorado y el estudiantado, y ser apto para trabajar en equipo.
- (4) Mostrar responsabilidad y eficiencia en la realización de las tareas que le corresponden.
- (5) Tener título académico de Maestría o PHD en Educación, preferiblemente con formación teológica y haber tenido experiencia administrativa en las áreas pertinentes.
- (6) Tener mínimo 30 años de edad.

Art.10.- Atribuciones del Decano/a

- (1) Supervisar y velar por el funcionamiento y mejoramiento académico de la Institución.
- (2) Diseñar y revisar los modelos educativos y metodológicos a seguir de la Institución.
- (3) Conformar y presidir la comisión académica o equipos de trabajo.
- (4) Promover nuevos programas académicos que respondan a las necesidades de la Iglesia y la sociedad.
- (5) Administrar los registros académicos de la Institución, procurando su correcta generación, almacenamiento y disponibilidad.

- (6) Establecer y vigilar la aplicación de un sistema de ingreso para los aspirantes a estudiar en la Institución.
- (7) Intervenir y mediar las circunstancias que se presentaren en la relación académica entre estudiante y profesor, como brindar asesoría, justificar faltas, concesión de permisos, etc.
- (8) Establecer un programa de capacitación, orientado a la actualización y excelencia académica para los profesores.
- (9) Implementar y ejecutar las evaluaciones del rendimiento académico de los profesores, incluyendo la que realizan los alumnos.
- (10) Extender certificaciones académicas a los estudiantes, autenticándolas con su firma y sellos de la Institución.
- (11) Legalizar con su firma y sellos de la Institución, en conjunto con las de las otras autoridades correspondientes, los títulos y diplomas que otorga la Institución.
- (12) Presentar al Rector informes semestrales de su gestión y la marcha académica de la Institución.

VI. ADMINISTRADOR/A DEL SEMINARIO

Art.11.- Requisitos del administrador/a

- (1) Ser nombrado por el Consejo Directivo según el procedimiento de contratación establecido.
- (2) Tener título académico en Administración, o a fines.
- (3) Tener un testimonio cristiano de integridad profesional y ser apto para trabajar en equipo.
- (4) Mostrar responsabilidad y eficiencia en la realización de las tareas que le corresponden.
- (5) Tener disposición para contribuir a la visión y misión de la Institución.
- (6) Poseer buenas relaciones interpersonales.
- (7) Contar con un profundo espíritu de servicio.

Art.12.- Atribuciones del Administrador/a:

- (1) Supervisar y velar por el buen funcionamiento y mejoramiento administrativo de la Institución.
- (2) Diseñar, participar y revisar los sistemas administrativos determinados en el Plan Estratégico de la Institución.
- (3) Conformar y presidir la comisión administrativa o equipos de trabajo.
- (4) Velar por las mejoras en la infraestructura física, logística y operativa que promuevan el buen funcionamiento de la Institución.
- (5) Determinar los diferentes costos en conjunto con la comisión administrativa del Consejo Directivo, para el debido funcionamiento de la Institución.
- (6) Supervisar y vigilar el manejo financiero de la Institución.
- (7) Establecer normas, reglamentos y procedimientos que viabilicen el buen funcionamiento administrativo de la Institución.
- (8) Promover a través de capacitaciones y actualización la excelencia y las buenas relaciones laborales que caractericen al Seminario Bíblico Alianza.
- (9) Presentar informes al Rector y al Consejo Directo de su gestión y la marcha administrativa de la Institución.

VII.- LA FACULTAD DEL SEMINARIO

Art. 13.- El cuerpo docente del Seminario estará conformado tanto por profesores principales, a tiempo completo y a tiempo parcial, como por profesores auxiliares, sean estos nacionales o extranjeros.

(1). Entiéndase por profesor principal, aquel que cuenta con un nombramiento concedido por el Consejo Directivo del SBA, mediante un concurso de merecimientos y oposición. Pudiendo ser este, de tiempo completo o parcial.

(a) Tiempo completo implica una dedicación de 40 horas semanales a la Institución, las cuales deben estar distribuidas de la siguiente manera: 40% a la docencia y el otro 60% dedicado a la investigación, labores administrativas y/o vinculación con la comunidad.

(b) Tiempo parcial implica una dedicación de 20 horas semanales, las cuales deben estar distribuidas de la siguiente manera: 40% a la docencia y el otro 60% dedicado a la investigación, labores administrativas y/o vinculación con la comunidad.

(2) Profesor auxiliar es quien presta un servicio ocasional en los programas regulares, según los requerimientos que se presenten determinados por el Decano de la Institución.

(3) Se consideran profesores visitantes, aquellos que contribuyan con módulos o conferencias especiales según las necesidades y oportunidades que se presenten.

Art.14.- La Facultad del Seminario estará integrada por profesores principales, sean estos nacionales o extranjeros.

Art.15.- Requisitos y deberes para ser profesor del Seminario:

(1) Sus requisitos serán:

- (a) Tener capacidad para enseñar.
- (b) Poseer título académico de tercer nivel, preferiblemente Maestría en educación, teología, diplomados en docencia universitaria, y a fines.
- (c) Ser dueño de un buen testimonio cristiano, reflejado en sus relaciones.
- (d) Estar dispuesto a acoger los consejos y recomendaciones hechos a él, para su continua superación docente y en su vida espiritual.
- (e) Tener principios doctrinales que sean afines completamente con los de la Alianza Cristiana y Misionera.
- (f) Prestar solícita disposición para someterse a los Reglamentos del Seminario.

(2) Sus deberes serán:

- (a) Presentar los sílabos de las materias asignadas al Decano; los mismos que deben ser revisados para efectos de actualización.
- (b) Asumir su rol docente con excelencia y dedicación.
- (c) Poseer dominio de su cátedra.
- (d) Ser un pedagogo/a que promueve el aprendizaje significativo.
- (e) Facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante metodologías pertinentes.

- (f) Contar con conocimientos básicos de manejo tecnológico aplicado a su cátedra.
- (g) Ser puntual en todas sus obligaciones académicas.

Art.16.- Propósito y deberes de los miembros de la Facultad

(1) La Facultad del SBA tiene el propósito de contribuir al establecimiento y desarrollo académico de la Institución.

- (2) Sus deberes serán:
 - (a) Formar parte de las comisiones o equipos de trabajo asignados por el Rector y cumplir fielmente con las obligaciones que ellas demanden.
 - (b) Cumplir los deberes y responsabilidades que establece el Reglamento Interno del Seminario
 - (c) Reunirse como mínimo dos veces al mes.
 - (d) Velar por el buen desarrollo académico de la Institución.
 - (e) Promover y aportar con proyectos académicos que contribuyan a la visión y misión la Institución.
 - (f) Supervisar y monitorear el cumplimiento de los ejes establecidos en el rol académico.
- (g) Los profesores principales a tiempo completo solicitarán permiso al Consejo Directivo para:
 - a.- Realizar estudios seculares o teológicos de actualización Académica
 - b.- Trabajar en relación de dependencia laboral en una iglesia local
 - c.- Realizar cualquier actividad ministerial por un tiempo determinado

NORMAS ESTUDIANTILES DEL SEMINARIO BÍBLICO ALIANZA DE GUAYAQUIL

PALABRAS DEL RECTOR

Con gratitud al Señor le doy la cordial bienvenida a este tiempo y a este lugar. Este lugar será lo que Ud. quiere que sea. Por tanto, es importante que Ud. sea sensible a Dios y de esa manera pueda conocerlo mejor, armarlo, y servirle con profunda devoción.

En este lugar conocerá nuevos hermanos que serán diferentes a Ud. pero que están unidos por un mismo llamamiento, un mismo propósito, un mismo compañerismo, ser seminarista.

Por tanto, ellos sean objeto de vuestro amor como así mismo.

¡Que en este lugar y que en este tiempo queden gratas huellas para ejemplo, para los que hoy se encuentran y para aquellos que mañana oigan su nombre!

A continuación señalaré algunos aspectos que quiero que tenga presente:

1.- QUE SU CONDUCTA (1P. 3:3-9)

- (1) Refleje la imagen de Dios Ro. 8:28-29
 - (2) Muestre el andar en el Espíritu Gá. 5:22-25
 - (3) Practique el amor de Dios proyectado 1Cor. 13
- En todo y a todos

2.- QUE SUS DEVOCIONES

- (1) Sean respaldadas por una vida de oración.
1 Ts. 5:17
- (2) Sean cimentadas en una reflexión constante en la
palabra
Sal. 1:1-3
- (3) Sean marcadas por una vida disciplinada.
Mr. 1:35

3.- QUE SU SERVICIO CRISTIANO

- (1) Exprese el deseo constante de compartir lo que
aprende
Hch. 4:20
- (2) Exprese el anhelo de testificar de Jesucristo
Hch. 1:8
- (3) Exprese la visión de hacer discípulos
Mt. 28: 19-20

4.- QUE SU VIDA ACADÉMICA

- (1) Se forma adquiriendo nuevos métodos de
investigación
Lc. 1: 1-4
- (2) Lo lleve a trazar bien la Palabra de Dios y explicar
la verdad

- 2 Ti. 2: 15
 (3) Lo haga apto para explicar mejor su fe a otros
 1 P. 3: 15

A continuación se expone la Filosofía Cristiana de la Educación, filosofía en la cual está basado el Seminario y su desarrollo en la preparación de obreros de Dios.

FILOSOFIA CRISTIANA DE LA EDUCACIÓN

El Seminario Bíblico Alianza sostiene que el contenido, los objetivos y los métodos de la educación se fundamentan en la enseñanza bíblica.

CONTENIDO:

Puesto que toda la verdad es de Dios, se entiende que todo lo que se puede saber acerca de sus obras, del Universo que es obra de sus manos, y que Él sostiene, es apropiado para el estudio. La Biblia, entonces, constituye la base infalible de todo conocimiento.

Por tanto, el estudio de la Biblia, la interpretación de ella, la aplicación de la misma a la vida individual y de la Iglesia, así como su proclamación al mundo será la responsabilidad primordial del Seminario. Todas las materias que se ofrezcan tiene su razón de ser cuando atañen a la obra del ministerio y éstas se entienden a la luz de la enseñanza bíblica.

OBJETIVOS:

Desarrollar en cada estudiante:

1. Un entendimiento básico de la palabra de Dios, incluyendo la aplicación, la interpretación y la comunicación de ella a la Iglesia y al mundo en que vivimos.
2. Las habilidades y los dones individuales para el cumplimiento del ministerio al que Dios le ha llamado.
3. Las costumbres, los hábitos y los principios por los cuales logrará un continuo crecimiento intelectual, espiritual y cultural.
4. Una vida piadosa que se manifieste en obediencia y amor al Señor, en la meditación de la Palabra de Dios, en la oración, en la comunicación cristiana y en el servicio al prójimo y a la sociedad.

MÉTODOS:

1. La verdad bíblica se trasmite a través del ministerio del Espíritu en forma directa y a través de maestros capacitados por Él y dedicados a esta obra. Por lo tanto, se proveerá amplia oportunidad para conferencistas, diálogos y otros encuentros.
2. El aprendizaje requiere disciplina y voluntad del estudiante; por lo tanto, se establecerá ambiente, horario, tareas, exámenes y reglamentos que conduzcan al estudio colectivo e individual.

3. La verdad y la práctica de ella están estrechamente relacionadas; por lo tanto se proveerán cultos matutinos, tiempos devocionales, consejo individual y oportunidades para servir a Dios en las Iglesias.

COLOSENSES 1: 9-10

“Por lo cual nosotros.....no cesamos de orar por vosotros y de pedir que seáis llenos del conocimiento de su voluntad en toda sabiduría e inteligencia espiritual, para que andéis como es digno del Señor, agradándole en todo, llevando fruto en toda buena obra y creciendo en el conocimiento de Dios”.

I. NORMAS SOCIALES

1. Dentro y fuera del Plantel las parejas de enamorados deben observar una conducta decorosa y ejemplar; de tal manera que sus testimonios sean irreprochables, no dando ocasión a la murmuración.
2. Que en lo que tiene que ver con la vestimenta se siga la exhortación del Apóstol Pablo en 1 Timoteo 2:9 “Así mismo....se vistan decentemente, con modestia y sencillez”. (V.P).

II. VIDA INSTITUCIONAL

1. La asistencia puntual a todos los cultos regulares y especiales del Seminario, así también la participación en la Práctica Ministerial, y actos de graduación de la Institución, es obligatoria para todos los alumnos.
2. Pedimos que todos hagan el mayor esfuerzo posible por conservar los bienes del Seminario en las mejores condiciones. En el caso de daños y averías de algunos de los bienes (muebles,vajillas,vidrios,libros,etc), y si se comprobare que fue por descuido o intencionalmente el estudiante tendrá que pagar a la Secretaría el valor del objeto dañado. Es además la responsabilidad del mismo estudiante implicado el avisar inmediatamente del daño.
Se tomará como falta mayor encubrir el hecho.
3. Se debe solicitar permiso a las personas encargadas para usar las cosas de la Secretaría, Biblioteca, Decanato, Cocina, Taller, Garaje, etc. Si la persona no estuviere, es prohibido permanecer en dichos lugares sin el debido permiso y más aún sacar los implementos existentes.
4. Para hacer o recibir llamadas indispensables, los números telefónicos disponibles son: 2882166- 2883773. Sólo se puede llamar desde la recepción en horas hábiles de **09H30-12H30 y de 14H30-17H00**.
5. Se prohíbe cualquier deporte durante las horas de clases y en el día Domingo.
6. Las horas permitidas para practicar deportes son las siguientes:
 - (1) Deportes en la cancha de Basquet

Deportes en cancha de Indor
15H30 - 18H00 Jueves y Sábados
Durante vacaciones (hasta 18H30)

- (2) Juegos de Salón
Se permiten grupos mixtos en esta clases de juegos en las horas siguientes:
14H30 - 17H30 Lunes a Viernes

III. PRÁCTICA MINISTERIAL

1. El Departamento de Práctica Ministerial asignará un trabajo obligatorio de diez y ocho semanas por trimestre para cada alumno. Tal asignación se hará en coordinación con el pastor y/o supervisor y el (la) director(a) de Práctica Ministerial. El alumno será asignado a un trabajo que este de acuerdo con sus estudios, habilidades y/o dones, en lo más posible.
2. La evaluación semestral la realiza el(la) director (la) de Práctica Ministerial, teniendo como base los informes evaluativos del Pastor y/o Supervisor y del alumno. En caso que la evaluación del Pastor y/o Supervisor no llegare, el alumno será evaluado con la hoja semanal. En situaciones conflictivas la evaluación la realizará la Comisión de Práctica Ministerial.
3. Los alumnos no pueden faltar al cumplimiento de su trabajo de Práctica Ministerial sin el respectivo permiso del Departamento de Servicio Cristiano en coordinación del Pastor y/o Supervisor del alumno. El alumno recibirá un diez puntos menos en su nota semestral de Práctica Ministerial. Más de dos faltas injustificadas perderá veinte puntos.
4. Todos los alumnos podrán tener participación en actividades que requieran su colaboración como: Promoción, Programas Misioneros, Grupos Musicales, Prácticas de clases, etc. Siempre y cuando los maestros y pastores hayan coordinado con el Departamento de Servicio Cristiano por anticipado (como mínimo 3 semanas antes) para poder hacer los trámites respectivos.
5. Durante las vacaciones de cada semestre, y de fin de año, todos los alumnos deberán involucrarse activa y fielmente en su Práctica Ministerial en la propia iglesia u otra, a no ser que se coordine con el pastor y/o supervisor algún permiso para un tiempo libre. Pero, aquellos alumnos cuyas prácticas realizan lejos de sus iglesias locales, tienen la opción de ausentarse a sus lugares de origen, dejando todo en orden durante su ausencia.
6. Ningún alumno puede realizar un cambio de supervisor y/o pastor, o de iglesia, o de trabajo. Esto solo será factible a través del Departamento de Servicio Cristiano.
7. Todo alumno tiene la opción de realizar su Práctica Ministerial fuera de su iglesia local sea de su misma denominación u otra, a partir de su cuarto semestre de estudios, con la debida coordinación del Departamento de Servicio Cristiano y la autoridad respectiva de su iglesia. Los alumnos que llegaren de otras provincias

podrán realizar su Práctica Ministerial fuera de su iglesia local, a partir del primer semestre en coordinación con el pastor y el Departamento de Servicio Cristiano.

8. El alumno que, por negligencia comprobada, no entregare los informes de Práctica Ministerial hasta el viernes de la semana de evaluación del tercer parcial, recibirá la nota de cero. En caso que la evaluación pastoral y/o del supervisor no llegare, el(la) alumno (a) será evaluado de acuerdo con el informe de su hoja semanal. Los alumnos que no entregan la hoja semanal recibirán diez puntos menos de su nota final del trimestre. Los casos especiales serán resueltos por la Comisión de Servicio Cristiano.
9. Los miércoles de la segunda semana de haber iniciado el año lectivo, se tendrá la asignación de los respectivos lugares de trabajo de Práctica Ministerial en un programa de capilla.

IV. NORMAS ACADÉMICAS

1. Cada materia se califica sobre cien(100).

Primer Parcial	30 puntos
Segundo Parcial	30 puntos
Tercer Parcial	40 puntos
2. Si un alumno de los programas de Bachillerato se retirare de una materia durante la primera semana de clases, se le anulará la matrícula de la misma. Si lo hace después de la primera semana, pierde la materia, y recibirá una nota. En ningún caso habrá reembolso de la matrícula.
3. Para aprobar una materia se necesita una calificación mínima de 70 puntos.
4. Al fin de cada parcial se dedicará una semana para los exámenes o para una forma equivalente de evaluación.
5. Un alumno por razones que considere convenientes a sus intereses, puede cambiar su condición de un alumno formal al de oyente, y esto hasta la cuarta semana.
6. **Cursos por tutoría.** Se entiende por cursos tutoriales a aquellos en los que el alumno no acude regularmente al aula según el horario establecido; pero en su lugar el profesor guía le entrega un programa sustitutivo a base de lecturas, tareas, investigaciones, etc. En determinadas fechas, señaladas de antemano, se tendrán los encuentros necesarios. En todo lo demás, el alumno tiene que llenar los requisitos estipulados por el profesor de la materia.
Estos cursos podrán recibirlos solamente los alumnos que los solicitaren, con aprobación del Decano. El alumno pagará el valor económico correspondiente por la materia tutorial.
7. Se darán cursos por tutoría en las siguientes situaciones académicas:
 - a. Cuando se está completando el Programa Académico respectivo.

- b. Cuando se ha perdido una materia.
- c. Las tutorías se ofrecerán siempre y cuando haya un profesor disponible para dar la materia.
- d. Casos especiales los resolverá el Decanato.

V. ASISTENCIA Y AUSENCIA DE CLASES

1. Más de dos semanas de ausencias injustificadas en una materia es causa de pérdida de la misma.
2. Las faltas serán justificadas de acuerdo con el siguiente criterio: dos faltas justificadas equivalen a una falta injustificada. Esto sólo para casos de: enfermedad, calamidad doméstica, trabajo y asuntos eclesiásticos, debidamente comprobados.
3. Sólo se permitirá entrar a clases atrasados hasta 10 minutos en la primera hora, por razones plenamente justificadas. Pasado este tiempo, el alumno podrá entrar a clases, pero con falta.
4. Si transcurren diez minutos de una hora de clases, y no llegare el profesor, los alumnos están en libertad de retirarse del aula, aunque deberán regresar al aula si el profesor a notificado que asistirá a la segunda hora de clases.
5. Es prohibido usar celulares o laptops para recibir, enviar mensajes o chatear. Además se prohíbe tomar refrescos o comer en las aulas durante las respectivas clases.

VI. BIBLIOTECA

La Biblioteca Carlos Eckdal es especializada en el área Bíblico-Teológica. Es una Biblioteca abierta en la cual las personas tienen acceso directo a los libros. Fue creada con el propósito de brindar a los estudiantes y al liderazgo cristianos un espacio de investigación y estudios. Cuenta con un buen número de libros con temas pertinentes para cada área ministerial.

Esperamos que todos podamos aprovechar la oportunidad de hacer un buen uso de sus instalaciones, así como también aprender a cuidar los libros que pueden convertirse en nuestros consejeros.

Para el uso adecuado de la Biblioteca, se detallan las normas a seguir.

Disciplina dentro de la Biblioteca

1. Se debe observar silencio en todo momento, pues la Biblioteca no es un lugar para conversación.

2. La Biblioteca es un lugar exclusivo para estudiar. Cualquier reunión o trabajo en grupo debe hacerse en otro lugar.
3. No se permite comer o beber dentro de la Biblioteca.
4. El Bibliotecario y sus ayudantes son las personas responsables por el cumplimiento de estas normas. Harán un estricto control en la salida de la Biblioteca para evitar la pérdida de libros, revistas y demás bienes de la misma. Se exige para estas personas el respeto y consideración debidos.
5. Al ingresar a la Biblioteca se deben dejar carteras, mochilas, portafolios, etc en los lugares asignados.

Usos de los libros

6. Antes de retirar un libro de la Biblioteca hay que anotar en la tarjeta el nombre de manera legible, y entregar esta tarjeta a la persona encargada. No se permite sacar libros para otra persona.
7. Al devolver los libros hay que entregarlos a las personas encargadas; de lo contrario, se responsabilizara del pago en caso de que estos se pierdan.
8. Si la persona encargada no está en su puesto, no se debe pasar detrás de la mesa de control.
9. Se pueden ocupar los libros reservados en la Biblioteca por una hora cada vez. En caso no haya quién los solicite se podrá seguir usándolos, previa renovación. Los libros reservados deben ser devueltos a la persona encargada después de usarlos.
10. Los alumnos pueden sacar los libros reservados de la Biblioteca una noche o fin de semana solamente, dando siempre preferencia a los alumnos externos.
11. Es prohibido sacar de la Biblioteca las obras de referencias, tales como: Biblias, Enciclopedias, Diccionarios, Comentarios Bíblicos; además revistas, periódicos y los libros que la administración de la Biblioteca lo determine.
12. Se debe tener cuidado muy especial con los libros. No se debe subrayarlos ni marcarlos; no dejarlos abiertos al terminar de usarlos, ni boca arriba ni boca abajo. Al sacar libros de los estantes dejarlos en las mesas. No devolverlos a los estantes (salvo los libros reservados que deben ser entregados en la mesa de control)
13. Tienen derecho a sacar un total de 6 libros durante una semana.
14. Se cobrará una cantidad diaria fijada por la Comisión de la Biblioteca por cada libro reservado y no reservado, a las personas que no lo devuelvan en el plazo fijado de antemano.

15. En caso de pérdida del libro, el alumno deberá reponerlo, o pagar su valor equivalente.
16. Se harán arreglos especiales para el uso de las revistas guardadas.
17. Todas las deudas con la Biblioteca tendrán que ser canceladas antes de poder matricularse para el próximo período de estudios.
18. El alumno no podrá matricularse en el próximo período de estudios, ni graduarse, sin haber devuelto los libros bajo su nombre en la Biblioteca.
19. La Biblioteca estará abierta en la horas indicadas en la puerta de la misma, y en la información general.
20. Al utilizar el fichero, no hay que sacar las fichas de su sitio, sólo se debe copiar el código que aparece en la ficha respectiva al lado superior izquierdo, y los colaboradores de la Biblioteca podrán ayudar a encontrar el libro.

Uso del carnet

21. Cada alumno debe comprar su propio carnet, el mismo que es intransferible, y cuyo costo será asignado por la Administración.
22. El carnet tiene validez por un año académico
23. Ningún alumno puede sacar libros para otra persona. La sanción por esta falta será de dos semanas sin poder sacar libros ni ingresar en la Biblioteca. En el caso de que la persona receptora sea un alumno, esta sanción será para ambos, el alumno que presta y el que recibe el libro.
24. No se pueden sacar libros para prestar a personas ajenas a la Institución.
25. Si un pastor, líder o hermano de una congregación desea hacer uso de la biblioteca, puede hacerlo previo a la obtención de un carnet especial.

Uso de la sala de Computo

26. El alumno que desea usar una computadora, debe presentar su respectivo carnet para registrarse en la mesa de control.
27. El alumno tiene derecho a usar una computadora por una hora. Si necesita más tiempo y no hay otro alumno que la solicite, puede seguir usándola, previa renovación.
28. No se permite el ingreso de comida ni bebida al interior de la sala de computo.
29. Cualquier trabajo de impresión, hay que hacerlo con la debida anticipación y a través de los alumnos encargados de la Biblioteca.

30. El costo de cada impresión será asignado por la administración.
31. Cada alumno debe pedir al encargado de mesa que le pase un antivirus al pendrive que va usar.
32. Al terminar su turno en la computadora, por favor dejarla apagada.
33. El pago de las impresiones es al contado
34. Los alumnos que posean laptops, deberán solicitar una clave especial.

Uso de la copiadora y anilladora

35. Sólo pueden ser usadas por las personas autorizadas que conozcan el manejo de las mismas.
36. se exhibirá un horario para sacar copias y anillar, por lo que se recomienda no dejar para última hora.
37. El costo de las copias y anillados será asignado por la administración. El pago es al contado.

VII. ASPECTOS FINANCIEROS

1. El alumno(a) recibirá del departamento de Decanato la ORDEN DE MATRICULA, con la cual se acercará a CLECTURIA para obtener la MATRICULA ESTUDIANTIL debiendo cancelar el 100% de valor de la matrícula.
2. El alumno deberá cancelar las cuotas de PENSION Y CUOTA ESTUDIANTIL hasta el 15(quince) de cada mes.
3. Luego del tiempo del matrículas ordinarias el alumno podrá acceder a matricularse en período extraordinario, con un recargo del 15% sobre el valor de la matrícula vigente, y con el tiempo máximo especificado en el CALENDARIO DE ACTIVIDADES.
4. En el caso de retiro oportuno del alumno, y previa notificación escrita presentada al DECANATO, se le gestionará el reembolso de valores correspondientes, EXCEPTO el de la MATRICULA.
5. En el caso de llevar materias por TUTORIA previa solicitud escrita, el alumno tendrá un recargo del 50% sobre el valor de la pensión que genere la carga horaria de la misma.
6. En el caso de tomar materias como OYENTE, el alumno tendrá un descuento del 50% sobre el valor de la pensión que genere la carga horaria de la misma.

7. Los cursos INTENSIVOS y ADICIONALES al pensum del estudiante, deberán ser cancelados en su totalidad por ejemplo: Cursos de Misiones
8. Si el alumno entra en goce de una beca, deberá presentar una carta firmada por el ente que se le otorga, especificando el monto, rubros a cubrir, frecuencia y tiempo de duración de la misma. Para proceder en forma oportuna al cobro.
9. Las deudas en general adquiridas por el alumno que se retira de la Institución, no prescriben, y serán guardadas o archivadas en su carpeta que reposa en la Institución.

VIII. CAPILLA

1. La asistencia puntual a los cultos en la capilla es obligatoria. En casos excepcionales, el alumno debe tener el permiso de un miembro de la Comisión de Cultos.
2. Se deberá observar una conducta reverente en la capilla
3. Se deben apagar los celulares durante los Cultos en la capilla.
4. La presentación física de los Directores de Cultos deberá ser apropiada a la ocasión.
5. Los Directores y Ujieres de los Cultos deben dejar todo en orden y en sus respectivos lugares (retroproyector, infocus, corarios, etc).

IX. BECAS

Para la Concesión de Becas, el SBA se sujeta al siguiente reglamento:

1. Para que un alumno opte por una beca del Seminario, debe tener un promedio general de 95 como mínimo; para esto se tomarán en cuenta los promedios académicos, de actividades prácticas y en conducta. En caso de que nadie cumpla este requisito completamente, la Facultad decidirá el procedimiento a seguir.
2. Sólo podrán optar por becas los alumnos de tiempo completo de Licenciatura y de Bachillerato en Ciencias Bíblicas y Ministeriales.
3. Los alumnos con calificaciones rectificadas, no podrán optar a becas del Seminario.
4. Los alumnos que hubieren recibido una beca del Seminario, y no mantuvieron el nivel académico debido, que tuvieron problemas de conducta o que fueron objeto de una disciplina, automáticamente les será quitada.
5. Se otorgarán becas Sonia de Eckdahl y SBA, a partir del segundo año.
6. El presente reglamento de becas del Seminario puede ser reformado por la Facultad cuando haya circunstancias que así lo ameriten.

IX. MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Si hay que tomar medidas para disciplinar a un estudiante, los siguientes son los pasos establecidos por la administración, según el grado de indisciplina:

1. Medidas Administradas por las Comisiones del Seminario:
 - (1) Advertencia en forma personal y privada por los Directores respectivos.
 - (2) Amonestación en forma oficial por las Comisiones respectivas.
 - (3) Disciplina limitando las actividades y privilegios por un tiempo determinado.
 - (4) En caso de haber reincidencias, el asunto será remitido a la Facultad.

2. Medida administradas por la Facultad y el Rector:
 - (1) Suspensión: esta suspensión será por el tiempo que se crea conveniente, en cuyo caso el estudiante sufrirá la pérdida de clases con sus consecuencias académicas.
 - (2) El Rector o la Facultad se reservan el derecho de expulsar al estudiante que amerite tal sanción.

X. CONSEJO ESTUDIANTIL

1. Los propósitos del Consejo Estudiantil son los siguientes:
 - (1) Ser una voz oficial entre la Facultad y el estudiantado para poder intercambiar ideas.
 - (2) Que tenga una parte activa en la dirección de la vida espiritual del Seminario: Cultos de Oración, Vigilias, esfuerzos Evangelísticos, Promoción, Organizar Conferencias que responden a las necesidades del Seminario.
 - (3) Que tenga una parte activa en la planificación y dirección de la vida Social y cultural del Seminario: actividades deportivas, actos culturales, publicación del anuario, publicación de periódicos o revistas.

2. Las elecciones del Consejo Estudiantil se efectuarán en la mañana y en la noche del segundo martes después de haber iniciado las clases del respectivo año lectivo.

3. El Consejo Estudiantil estará integrado por un Presidente y Vicepresidente aliancistas (no alumno de primer curso) y un Secretario(a) elegidos por el estudiantado, más un representante por cada año o curso.

4. El Consejo Estudiantil elegirá un miembro de la Facultad en su primera sesión, que servirá de Consejero del mismo.

5. Las otras funciones del Consejo: Tesorero, Vocales y Comisiones respectivas serán elegidas por el Consejo Estudiantil en su primera reunión en pleno.

6. El Consejo Estudiantil deberá reunirse por lo menos una vez al mes en forma ordinaria.
7. El Consejo Estudiantil deberá elaborar su plan anual de actividades e informar del particular a la Facultad.
8. El Consejo Estudiantil elaborará sus propios reglamentos internos para su funcionamiento administrativo, los mismos que deberán tener la aprobación final de la Facultad.

<p>FASE 4 Plan de acción Cronograma Recursos Estructura organizacional Matriz de comandos Reglamentos</p>		<p>Consejo Directivo</p>								
<p>FASE 5 Seguimiento y evaluación</p>		<p>Leonardo, Rosalino Angel</p>								

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



Universidad Técnica Particular de Loja



La Universidad Católica de Loja

CERTIFICACIÓN

Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación de las/los señor/a: **MANZO MONTEDEOCA ÁNGEL**, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autorizo realizar la impresión y anillados para su respectiva presentación.

Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

Ci. 110343087-0

Loja, abril de 2011

