



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

“Gestión de liderazgo y valores del departamento de Bienestar Estudiantil en la Coordinación de Cultura de la PUCE, durante el año lectivo 2010-2011”

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

ESTUDIANTE:

José Enrique Aráuz Monge

DIRECTORA:

Mgs. Mariana Angelita Buele Maldonado.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 23 de febrero de 2012

Mgs.

Mariana Buele Maldonado.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Mariana Buele Maldonado.

DIRECTORA DE TESIS

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo José Aráuz Monge, 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, febrero 23, de 2012

AUTORÍA

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

F:

José Enrique Aráuz Monge

C.I. 170771439-8

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo de Tesis a toda la comunidad universitaria de la Dirección de Bienestar Estudiantil, conformada por el cuerpo estudiantil, los instructores y demás actores dentro de ese departamento. Deseo que este trabajo, que ha sido realizado con mucha dedicación, sirva de motivación para que cada uno, desde la posición en que se encuentre o función que ejerza, presente y futura, dentro y fuera de esta unidad administrativa, sepa identificar el valioso legado que puede brindar la cultura al desarrollo, de nuestra nación. Que sea una motivación para que retomemos nuestro compromiso cultural de poner al servicio de los demás.

A mis amigos, que me han acompañado en este proceso por todas las experiencias compartidas.

Finalmente a mi madre y esposa, por enseñarme que no existen verdades infalibles y motivarme siempre a ir un paso más allá de lo que a veces creemos que es nuestro límite.

José.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a todas las personas que se una u otra manera hicieron posible la realización de este trabajo de disertación de grado, maestros, directivos, y colegas de la UTPL por el valioso apoyo que supieron brindarme.

A mi directora de Tesis Mgs. Mariana Buele, por su acertada dirección y acompañamiento en la realización de este trabajo.

A mi esposa por su amor, apoyo y dedicación diarios y por ser un pilar fundamental en mi vida.

A Dios, por ser luz guía en mi camino, y por todas sus bendiciones recibidas.

José.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE CONTENIDOS	vii
INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
1. INTRODUCCION.....	1
2. MARCO TEORICO.....	5
2.1. La Gestión Educativa.....	5
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	5
2.1.3. Tipos de Gestión.....	6
2.1.4. Perspectivas de la Gestión.....	7
2.2. Liderazgo Educativo.....	9
2.2.1. Concepto.....	9
2.2.2. Tipos.....	10
2.2.2.1. Tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad.....	11
2.2.2.2. Según la relación entre el líder y sus seguidores.....	11
2.2.2.3. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.....	12
2.3. Liderazgo Educativo y Gestión.....	14
2.4. Liderazgo Jesuita.....	16
2.5. Diferencias entre líder y directivo.....	19
2.6. Los Valores y la Educación.....	22
3. METODOLOGÍA.....	26
3.1. Participantes.....	26
3.2. Materiales e Instrumentos.....	29
3.3. Métodos y Procedimientos.....	38
3.3.1. Técnicas de Recolección de la Información de campo.....	39

3.3.2. Proceso de análisis de datos.....	40
3.3.3. Criterios para elaborar la Propuesta.....	41
4. RESULTADOS.....	42
4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	42
4.1.1. Instrumentos de Gestión Educativa.....	42
4.1.1.1. Manual de Organización.....	42
4.1.1.2. El Código De Ética.....	46
4.1.1.3. Plan Estratégico.....	48
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	50
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	52
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	55
4.1.2. Estructura Organizativa de la Institución.....	65
4.1.2.1. Misión y Visión.....	65
4.1.2.2. El Organigrama.....	66
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	68
4.1.2.4. El clima universitario y convivencia con valores.....	69
4.1.2.5. Dimensión pedagógico-curricular.....	70
4.1.2.6. Dimensión organizativa-operacional.....	70
4.1.2.7. Dimensión administrativa- financiera.....	71
4.1.2.8. Dimensión comunitaria.....	72
4.1.3. Análisis FODA.....	73
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	73
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	73
4.1.3.3. Matriz FODA.....	74
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	75
4.2.1. De los Estudiantes.....	76
4.2.2. De los Instructores.....	78
4.2.3. De los Directivos.....	81
5. DISCUSIÓN.....	83
5.1. Matriz de Problemática.....	83
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
7. PROPUESTA.....	88

7.1. TITULO.....	88
7.2. Justificación.....	88
7.3. Objetivos.....	89
7.4. Actividades.....	89
7.5. Localización y Cobertura espacial.....	99
7.6. Población Objetivo.....	99
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	99
7.8. Presupuesto.....	100
7.9. Cronograma.....	101
8. BIBLIOGRAFÍA.....	102

INDICE DE CUADROS, TABLAS Y FIGURAS
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

CUADROS

Cuadro 1 De los Estudiantes	65
Cuadro 2 De los Instructores	67
Cuadro 3 De los Directivos	71
Cuadro 4 Objetivo 1 de las Propuestas Estratégicas	82
Cuadro 5 Objetivo 2 de las Propuestas Estratégicas	83
Cuadro 6 Objetivo 3 de las Propuestas Estratégicas	85
Cuadro 7 Objetivo 4 de las Propuestas Estratégicas	86
Cuadro 8 Objetivo 5 de las Propuestas Estratégicas	87

TABLAS

Tabla 1 Distribución del Personal	26
Tabla 2 Directivos que participaron en el proceso de investigación	26
Tabla 3 Personal docente que participo en el proceso de investigación	27
Tabla 4 Estudiantes que participaron en la investigación	28

GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama	55
Gráfico 2 Diagrama de Flujo	81

RESUMEN

Esta investigación hace referencia al estudio relacionado a la gestión del liderazgo y valores del Departamento de Bienestar Estudiantil en la Coordinación de Cultura de la PUCE. Se orientó a analizar la Gestión, su concepto, importancia y tipos; se expone con detalle la gestión educativa, como entenderla y sus aspectos principales.

El Objetivo General es analizar e implantar una gestión de liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad del trabajo realizado por la DBE en la Coordinación de Cultura de la PUCE, durante el año lectivo 2010-2011.

Este trabajo está encaminado primordialmente a la búsqueda de un diagnóstico de acuerdo al estudio, análisis e implantación del liderazgo y valores en los directivos e instructores de los diferentes talleres artísticos que se imparten dentro del Campus Universitario, a partir de una propuesta de manejo de procesos definidos para potenciarlo.

Luego de realizar el análisis cuantitativo, a través de una encuesta y una definición de procesos con los actores de los mismos, se detectó las debilidades en los diferentes procesos de liderazgo y gestión educativa.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos tres años el Departamento de Bienestar Estudiantil y concretamente la Coordinación de Cultura de la PUCE, presenta el problema de falta de un proceso bien definido de gestión de liderazgo y valores que ayude a contrarrestar falencias, tanto en el ámbito de recursos humanos como físico.

La Dirección de Bienestar Estudiantil es una instancia que depende directamente de la Dirección General de Estudiantes de la PUCE y tiene el deber de trabajar y orientar directamente a las distintas asociaciones estudiantiles y sus proyectos, como parte de la formación integral de éstos. Los estudios de liderazgo y gestión educativa en la actualidad los ha realizado este departamento mediante encuestas y definición de procesos tanto al director, coordinadores, profesores y estudiantes (Grafico 1: P-65). De acuerdo al resultado de este estudio se encuentran falencias en el correcto manejo de procesos de liderazgo y valores que cobran importancia al buscar resultados satisfactorios en el trabajo realizado por el departamento.

Es de vital importancia la implantación de un proceso correcto de gestión de liderazgo y valores en el departamento ya que al no poseer un proceso bien definido se están perdiendo responsabilidades en el trabajo realizado y se han detectado problemas en el manejo de los recursos. Este trabajo se refiere al papel del liderazgo del Director y de los instructores en la conducción del proceso educativo para cumplir con los requerimientos de los estudiantes que llegan a formar parte de los diferentes talleres culturales.

La factibilidad del proyecto es muy alta dado que al ser el Director de Bienestar Estudiantil de la PUCE el desarrollo del mismo va a contar con todos los medios disponibles a mi cargo y más aun los recursos físicos como humanos dispuestos y motivados para el mejoramiento del trabajo en el departamento.

Como logro de objetivos se realizarán algunas reflexiones sobre el papel del líder como un ser capaz de llevar a la realización las metas trazadas, tomando en cuenta que este tiempo de cambios rápidos exige nuevos desafíos por lo que debemos estar atentos y preparados lo cual permitirá tener la habilidad de motivar a su gente y alcanzar la estabilidad así como también el progreso continuo dentro de los objetivos de la organización.

Se ha tratado el papel del líder, los liderados, el proceso de influencia, la eficacia del líder, la resistencia al cambio y los roles de liderazgo, entre otros aspectos que guardan una estrecha relación con las diferentes teorías asumidas por los principales investigadores del tema.

También se aborda la temática de la gestión educativa, entendida ésta como el propiciar un ambiente de participación asociada, considerando al motor que mueve a la PUCE en éste ámbito: el modelo Pedagógico Ignaciano, que visiona el logro de los fines y propósitos de la institución.

Con la propuesta se aspira a que todos aquellos que forman parte del Departamento de Bienestar Estudiantil, la lean y tengan un respaldo documentado de cómo aplicar el liderazgo y valores en el departamento, así como una guía práctica para el buen desempeño tanto desde su director, hasta los estudiantes. También para desarrollar el trabajo con mayor motivación y armonía, independientemente de la diferencia entre los caracteres de sus miembros. Además contribuir a enriquecer el actual proceso que se realiza en los talleres, para que el instructor en especial, asuma protagonismo dentro de la dirección en estudio, lo que les permitirá a estos auto valorarse, auto regularse y modificar constantemente sus proyecciones para convertirse en un agente de cambio cada vez más cerca de un verdadero líder.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto

Según Michelena Reyes, Esther (2001: 53-54), “En el ámbito educativo es el conjunto de acciones de supervisores, directores y maestros encaminadas al logro de determinados propósitos”. “La gestión es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución, tomada como referente la ejecución de procesos ejecutivos que tendrán como consecuencia resultados positivos y de calidad”.

Es por ello que se puede decir, que la gestión en cualquier ambiente que se desarrolle debe propiciar una atmósfera de participación colegiada de manera que todos los actores del proceso se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución.

La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

En las instituciones educativas, la gestión ha sido concebida como la aplicación de normas establecidas para el ámbito educativo. En el contexto del modelo la definimos así: Gestión Educativa es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente.

2.1.2 Importancia

Bossidi y Ram Charam, en su libro *Execución* (2002), precisan sus argumentos alrededor de la importancia de ejecutar la gestión, señalando que ésta se convierte en el mayor trabajo del líder y señalan que las principales cualidades que componen los bloques de la ejecución, son:

- Conocer el entorno y a las personas involucradas.
- Ser realistas e insistir en ello.
- Establecer metas claras y priorizarlas
- Seguimiento del desempeño.
- Recompensa.
- Expandir las capacidades.
- Conocer sus limitaciones.

Es de suma importancia rol de la gestión educativa para crear un sistema educativo acorde a las necesidades y al contexto social, donde desde los primeros momentos formativos se inspiren, se estimulen las habilidades y facultades intelectivas de las personas, para que finalmente se desarrolle y se desenvuelva íntegramente como un ente que contribuye con la dinámica social, cultural, académica y universitaria del país.

Es por ello, que desde la educación superior, uno de los problemas que adolece las instituciones educativas de nuestra sociedad, es no contar con potencial suficiente para la creación y producción científica a nivel académico-estudiantil, condición indispensable para relevar el potencial docente-investigador. Se plantea aquí, que hay que abordar un aspecto importante de la gestión educativa a nivel superior: responder, transformar y revertir la actitud renuente de la comunidad estudiantil universitaria, a la vida y la vocación científica, garantizando la continuidad investigativa de las universidades del país.

Por otra parte y de acuerdo a Michelena Reyes, Esther (2001: 67) "La búsqueda del conocimiento, es una de las responsabilidades, conjuntamente con la docencia y extensión, de las instituciones universitarias de educación superior. La investigación es el medio por el cual estas instituciones pueden brindar aportes para innovar y actualizar la educación. No obstante, la actividad investigativa que llevan a cabo estas instituciones carece de efectividad y pertinencia social".

2.1.3 Tipos de Gestión

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

Gestión Social: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

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

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

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

Gestión Administrativa: Es uno de los temas que revisten mucha importancia a la hora de tener un negocio, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. Existe mucha competencia, por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

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

Gestión Financiera: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Gestión Pública: No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial (Díaz, Mata y Tovar, 2008).

2.1.4 Perspectivas de la Gestión

La gestión como proceso ¿Ha dicho usted alguna vez: «Esta organización está mal gestionada», «La dirección es totalmente incompetente» o «La dirección está logrando éxitos en todos los aspectos»? Si es así, ¿qué significaban estas expresiones? Éstas implicaban que: 1) la gestión es un determinado tipo de trabajo y 2) algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces no.

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, teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión educativa.

La gestión y las personas Si usted dice: «Esta compañía tiene un equipo de gestión totalmente nuevo» o «Éste es el mejor gestor con el que he tenido que trabajar hasta ahora», usted se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. 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 organización exitosa.

La gestión como carrera Ejemplo «José Cárdenas (2001) está ascendiendo rápidamente en nuestra división de mejoramiento de la calidad. Ha desempeñado ya tres cargos de dirección y ahora, tras diez años de trabajo, va a ser ascendido a vicepresidente. » José ha recorrido una secuencia de puestos de trabajo en su carrera profesional. Tiene una carrera de gestión.

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.

Es por ello, que no existe la menor duda que las instituciones educativas deben gerenciarse en torno a los nuevos y cambiantes acontecimientos mundiales. Las instituciones de educación superior constituyen uno de los garantes del crecimiento y desarrollo económico y social de una nación, así como también representan el reflejo cultural de una población.

En definitiva, la gestión educativa en aras de promover la investigación y el desarrollo científico y tecnológico del país, es el pilar fundamental para lograr las metas, no solo educativas sino también de las políticas públicas a nivel nacional. El sistema educativo enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población ecuatoriana. En este esfuerzo de mejoramiento de la calidad educativa, nos corresponde un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, incentivos de la comunidad

educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuentes de desarrollo social.

Uno de los elementos básicos para mejorar la calidad de la educación es el cambio de estilo de gestión; es impostergable implementar un nuevo modelo que atienda no sólo a necesidades o concepciones coyunturales e internas sino a preceptos y corrientes generales.

2.2 Liderazgo Educacional

2.2.1 Concepto

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (2010), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (2000), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

El filósofo Hugo Landolfi (2011), define al liderazgo como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales"

Ralph M. (2005), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Arieu (2000), define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

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

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

2.2.2 Tipos de Liderazgo

El liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

2.2.2.1 Tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad.

Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administran soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, *por sí* lo único que puede distinguir a un líder que tenga seguidores: *sin seguidores no hay líder*.

2.2.2.2 Según la relación entre el líder y sus seguidores

Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.

Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liderazgo onomatopéyico: el líder, a la vez que reflexiona sobre la visión que ha de mover al grupo liderado hacia su objetivo deseado, se expresa a través de simples onomatopeyas verbales que favorecen notablemente el entusiasmo del grupo.

Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.

Liderazgo liberal (laissez faire): el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

2.2.2.3 Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. Así, este líder debe tener ciertas capacidades: habilidad comunicacional, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada, otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática.

Liderazgo transaccional: los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos.

Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, cómo desarrollar estas habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y qué cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

“El liderazgo vale la pena, porque las metas van más allá de las ganancias materiales o del progreso personal. Al mejorar las vidas de las personas que le rodean, el liderazgo da un sentido a nuestras vidas.” Ronald A., Heifetz. M. (1997:53).

En definitiva no es posible generar ningún cambio que resulte significativo para el mejoramiento de la calidad en educación, si al interior de las instituciones educativas no hay personas que ejerzan un liderazgo efectivo y activo tendiente a alcanzar esa meta.

Lamentablemente, por años en nuestro país, se ha responsabilizado sólo a los docentes de aula de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sin embargo, poco se ha hecho en avanzar hacia una definición de estándares y competencias de los directivos en educación que deben ejercer un liderazgo activo y eficiente al interior de sus comunidades escolares.

2.3 Liderazgo Educativo y Gestión

Un docente debe ser capaz de imponerse metas y propósitos a cumplir con su grupo, debe estar consciente de que al realizar sus clases, apreciaciones y críticas, puede influir de manera positiva o negativa a sus alumnos.

Esta visión nos lleva a generar espacios de liderazgo para los alumnos, pero, no se puede generar en ellos la capacidad de responsabilidad sino somos responsables de nuestras acciones. En ese sentido, para que un docente llegue a ser un líder, debe conocerse así mismo, conocer a sus alumnos, saber cuáles son sus gustos e intereses y promover el optimismo realista y la pro actividad.

Para llegar a obtener buenos resultados en lo referente al liderazgo, es necesario también gestionar adecuadamente las diferentes instancias educativas. Kotter (1988) afirma que “La escuela del siglo XXI, se define como una organización abierta a la comunidad, en consecuencia no pueden solo sus directivos y profesores sólo gestionar o administrar, sin darle una visión de liderazgo a lo que estos realizan”.

La gestión es el proceso que se desarrolla a través de las actividades productivas, con el fin de generar el logro de un objetivo o la satisfacción de un deseo, organiza los recursos. En cambio el liderazgo es motivado por la Misión y la Visión, conduce estos recursos para transformarlos en una realidad.

Contraste entre Gestión y Liderazgo.

Gestión (Se ocupa de la complejidad de la organización)	Liderazgo (Se ocupa de los cambios)
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivos	A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios.
La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación del personal.	El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.
Aseguramiento del plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Fuente: Kotter (1988)

En conclusión mi visión es que la gestión se relaciona con el presente entendido como la coordinación de acciones que hace pasar el propósito que perseguimos. Cuando gestionamos, administramos compromisos para generar acciones en base a los recursos, talentos y capacidades con los que contamos.

El liderazgo, en cambio está relacionado con el futuro. Está relacionado con las declaraciones en torno a las cuales abrimos o cerramos posibilidades y aunamos voluntades. Los demás verán posibilidades y se sumarán, en tanto y en cuanto, tengan la interpretación de que el futuro declarado es un futuro significativo. El liderazgo se relaciona con las declaraciones y con el compromiso con dichas declaraciones.

2.4 Liderazgo Jesuita

Me parece de suma importancia tomar como una alternativa válida la teoría del Liderazgo Jesuita ya que los jesuitas desecharon el estilo de liderazgo aparatoso para concentrarse más bien en engendrar 4 valores verdaderos como sustancia de liderazgo:

- Ingenio
- Amor
- Heroísmo
- Autoconocimiento

Ingenio. El líder se adapta confiadamente, sabiendo qué es y qué no es negociable. Explora nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda venir.

Amor. Loyola aconsejaba gobernar con amor y modestia; de manera que hubiera un ambiente de amor más que de temor. El amor era el pegante que unificaba a la compañía. De esta manera entendían que el liderazgo inspirado en el amor permite: visión, para ver el talento, potencial y dignidad de cada persona; valor, pasión y compromiso para desatar ese potencial; lealtad y mutuo apoyo.

Heroísmo. Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro.

Autoconocimiento: Los líderes no sólo esperan que les den la información, sino que la buscan por sus propios medios para convertirse luego en entes reproductores del saber.

En otros términos los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formando líderes que:

- Entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión de mundo;
- Innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante;

- Trataran al prójimo con amor y con una actitud positiva; y
- Se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas.

Además los jesuitas desarrollan una herramienta muy valiosa: el examen. “Todos los días los jesuitas al levantarse hacen memoria de sus metas clave, y dos veces al día hacen una parada, un breve examen mental pidiéndose cuentas con respecto al asunto en particular que han escogido para corrección y mejora. Deben repasar el tiempo hora por hora o período por período, desde el momento de levantarse hasta el presente examen” (Lowney. Ch. 2001:45)

Cuatro diferencias destacan sobre su estilo de liderazgo:

- Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal. Sin embargo, el liderazgo lo define no sólo la magnitud de la oportunidad sino también la calidad de la respuesta. Uno no puede controlar las circunstancias pero si como responde a ellas.
- El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como qué hago. El medio más eficaz de liderazgo con el que cuenta el individuo es el conocimiento de sí mismo. La mayor fortaleza de un líder es su visión personal.
- El liderazgo no es un acto. Es mi vida, una manera de vivir; nuestro modo de proceder.
- Nunca termino la tarea de hacerme líder. Éste es un proceso continuo. El ambiente externo evoluciona y las circunstancias personales cambian, lo mismo que las prioridades personales.

El grupo básico se fue consolidando poco a poco, cuando sus integrantes estudiaban para obtener grados avanzados en la Universidad de París. Sin embargo Ignacio de Loyola quién quedaría a la cabeza del grupo, no ofrecía en esos momentos ningún potencial de líder y aun así quedó a la cabeza. El grupo se formó además por: Pierre Favre, Francisco Javier, Diego Laínez, entre otros.

Con lo que respecta a Ignacio de Loyola Abraham Zaleznik lo define muy bien cuando menciona que: “los líderes son individuos que nacen dos veces, que tienen alguna

experiencia extraordinaria que les comunica un sentido de apartamiento o aun de malquerencia de su ambiente, y en consecuencia, se concentran en sí mismos y resurgen con una identidad creada, no heredada.”

Con todo, la decisión de constituirse en corporación no fue sencilla. Además lo que ellos querían era una orden que gozara de amplia flexibilidad para aprovechar las oportunidades que se presentaran.

No toda la oposición del Vaticano al deseo de los jesuitas de formar su propia compañía se debía a mala voluntad, el problema era que ya había demasiadas órdenes religiosas esparcidas por toda Europa. Sin embargo después de varios intentos formaron lo que hasta hoy se conoce como: LA COMPAÑÍA DE JESUS.

Ejercicios Espirituales

Ninguna compañía valora tanto el autoconocimiento como los jesuitas. Es el cimiento de su modelo de liderazgo. Por eso la Compañía de Jesús desarrolló y promovió un instrumento universal para todos sus miembros: los ejercicios espirituales, formulados por San Ignacio de Loyola con base en su propio viaje en busca de una conciencia personal y espiritual.

Loyola tenía razón al denominarlos “ejercicios” puesto que son actos que hay que practicar, no reglas para leer o estudiar. La persona que los hace es la persona que se ejercita, es un atleta espiritual que crea sus propios recursos interiores.

Los ejercicios exigen una total dedicación intelectual, emocional, y espiritual, por lo cual monopolizan el foco y la energía durante los 30 días que duran. Esto significa que durante este tiempo no puede haber contacto con ninguna persona ni con ningún material de lectura que no sean los textos para los ejercicios espirituales. Y así cada aprendiz se deja solo consigo mismo durante un mes, cada día se dispone entorno a cuatro o cinco períodos de meditación de una hora y cuarto cada uno.

Una de las grandes características que desarrollan los novicios durante los ejercicios es la indiferencia. Es decir no apegarse a las cosas, personas o situaciones. Es a través de la indiferencia que se puede alcanzar el ingenio: una combinación de adaptabilidad, audacia, rapidez y buen juicio.

Los ejercicios, además, están diseñados específicamente para personas que tienen una vida llena de ocupaciones en un mundo siempre cambiante. Todos los días los jesuitas al levantarse, traen a la memoria sus metas claves, y dos veces al día hacen una parada, un breve examen mental.

La dinámica de los ejercicios destaca una diferencia clave entre las organizaciones heroicas y las comunes y corrientes: un liderazgo ampliamente distribuido en el cual cada persona acepta, forma y transforma una misión general como una misión personal.

2.5 Diferencias entre líder y directivo

Se debe recordar que hay una gran diferencia entre dirección y liderazgo.

Un Directivo es:

Según la definición clásica, directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

Se es un directivo en los casos siguientes:

1. Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arriar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo.

2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades.
3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.
4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.
5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

Un verdadero líder es:

Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación.

Se es un líder:

1. Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia”

2. Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.

3. Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.

4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.

5. Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

Al analizar todas estas reflexiones es evidente que se necesitan tanto directivos como líderes para desarrollar una organización, que los directivos eficaces tienen muy

distintas personalidades, talentos, defectos, valores y creencias, pero todos deben conseguir que se hagan las cosas adecuadas.

Algunos hombres de éxito han nacido eficaces, otros se han formado pues la eficacia es una disciplina, y como cualquier disciplina, se puede aprender y se debe conseguir. Las entidades de formación son las encargadas de completar la formación del hombre capaz de llevar a su organización a la cima y con ella a su capital humano.

Los directivos tratan con espacios llanos y abiertos, con caminos rectos y estrechos, y con reglas y disposiciones rígidas e inmutables, mientras que los líderes, por el contrario, suelen aventurarse en lo desconocido. Dictan las normas en lugar de estar sometidos a ellas.

En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la chistera de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.

2.6 Los Valores y la Educación

“La Educación en Valores es el proceso que ayuda a las personas a construir racional y autónomamente sus valores”, de acuerdo a Josep María Puig Rovira en su libro *La Educación Moral en la Enseñanza Obligatoria* (1995:157), es decir, que capacitar al ser humano de aquellos mecanismos cognitivos y afectivos, que, en completa armonía, nos ayuden a convivir con la equidad y comprensión necesarias para integrarnos como individuos sociales y como personas únicas, en el mundo que nos rodea. Se trata de trabajar las dimensiones morales de la persona para así potenciar el desarrollo y fomento de su autonomía, racionalidad y uso del diálogo como mecanismo habilitador en la construcción de principios y normas, tanto cognitivos como conductuales. Dichas dimensiones, a su vez, posibilitaran la equidad y empatía necesarias en dicho proceso,

para que las formas de pensar y actuar se nos presenten parejas, en una relación simétrica frente a la resolución de conflicto de valores.

La educación en valores no se cuestiona los cambios significativos que se están dando a nivel personal ni social. Presupone que, si los valores económicos priman y devalúan los valores psicológicos y afectivos que nos ayudan a ser personas con criterios de auto reflexión hacia nosotros mismos y el mundo que nos rodea, a ser capaces de poder comprender al otro como si de nosotros mismos se tratase, puede ser que, en un futuro quizás no muy lejano, viviremos en una sociedad despersonalizada y egoísta.

Los valores son propios de las personas y que están por todas partes, es decir, todas nuestras acciones y pensamientos están llenos de valores. Este es un hecho que ha pasado, pasa y pasará siempre. Pero como profesionales de la educación no dejamos de sorprendernos de esta vuelta del valor dentro del ámbito educativo. Por esta razón nos preguntamos: ¿Qué ha pasado? ¿Por qué esta necesidad de educar en valores?.

Quizás esta necesidad de fomentar la educación en valores es debido a los cambios sociales, culturales y educativos. La evolución de las tecnologías es, hoy por hoy, un triunfo del hombre, pero, quizás, este triunfo, que nos aporta un bienestar económico y cultural, hace que dejemos de lado sin pensar demasiado, la dimensión humana de la persona.

Lyotard (1992:75), intenta explicar el paso de la modernidad a la postmodernidad caracterizando esta última como la pérdida de la fe y abriendo el camino hacia los pequeños relatos, es decir, esas formas de conocimiento local que son internas a las comunidades dentro de las que pasan.

Podríamos atrevernos a comentar como lo hace Lyotard, que el individuo está en crisis, ya que la crisis subjetiva nos puede aportar nuevos elementos en la creatividad del pensamiento y con ellos abrimos nuevos retos, posibilidades y expectativas, que nos ayudarán a respondernos las nuevas preguntas que nos está suscitando. La educación en valores pretende adaptar las necesidades derivadas de dicha crisis y reorganizarlas en función de las expectativas educativas que de ella se derivan.

La educación en valores dentro del ámbito educativo es un tarea bastante compleja que implica buscar las vías para así llegar a cada una de las áreas sociales del estudiante con una comunicación acorde donde se puedan conseguir y crear espacios que estén involucrados el educador educando y la comunidad donde se esté valorando las diferentes relaciones personales que surgen de una manera constructiva y sean positiva.

Es por ello que la educación debe estar basada en valores morales que suponen la comprensión y adquisición de conceptos y formas de actuar de acuerdo con valores sociales de responsabilidad, solidaridad, participación, respeto, justicia, los cuales deben conducir a un desarrollo de una moral autónoma, que conlleve una verdadera actitud democrática.

Según Garza (2005), los valores están muy relacionados con el liderazgo que debe demostrar el docente y se sustenta en tres pilares:

- los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.
- Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.
- los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

Las transformaciones económicas, sociales y culturales que el mundo experimenta en el fin de siglo, y que afectan de manera particular a América Latina, plantean una serie de exigencias a la educación. Estas exigencias han sido objeto de reflexiones y propuestas que persiguen preparar los sistemas educativos para cumplir renovadamente viejas funciones y para enfrentar otras inéditas.

En cualquier ejercicio que podamos hacer en el que visualicemos un futuro deseable, no podrán soslayarse los valores. Los valores que deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos y de la escuela deben ser

- La justicia, que se traduce en equidad, indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada.
- La vivencia de la democracia como forma de vida, y el cuidado de la convivencia cotidiana en las micro sociedades que son las instituciones educativas.
- La demostración de la responsabilidad social y política de las instituciones educativas y de quienes en ella se desempeñan.
- El respeto por y la valoración de la diferencia, sobre todo la cultural, que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.
- La confianza en el personal profesional de la educación, con la consecuente mayor autonomía de cada institución escolar.
- La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro: las que nos vendrán dadas y las que nos parecen necesarias.

Este ambiente educativo por sí sólo propiciará la vivencia, y con ello el descubrimiento, de pautas de convivencia que permiten el crecimiento de cada quien y de cada otro. Pero además, respecto de nuestros alumnos, para enfrentar la incertidumbre y para preparar para una vida satisfactoria y evolutiva, es necesario propiciar, al menos:

1. El desarrollo del pensamiento alternativo, capaz de imaginarse soluciones distintas a las aparentemente impuestas capaces de superar los problemas derivados de los modelos conocidos.
2. El desarrollo del juicio moral, mediante el cual ellos mismos, mediante procesos de reflexión y diálogo, desarrollarán esquemas de valores propios que se proyectarán a la búsqueda de la congruencia entre el deber ser y el hacer.

Para terminar los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

3. METODOLOGÍA

En la metodología se hace referencia a los actores del proceso cultural educativo del Departamento de Bienestar Estudiantil; además se explican los materiales e instrumentos, así como el método y el procedimiento utilizado para profundizar, analizar y sistematizar las observaciones de campo, los cuales constituyen el proceso sustento empírico de la investigación.

Este trabajo de grado metodológicamente fue elaborado utilizando como método empírico.

La revisión bibliográfica y documental, encuestas, entrevistas por ser las herramientas más idóneas en el tema; y para el proceso de esta información recopilada, se utilizó como método teórico, el análisis - síntesis puesto que partiendo de la generalidad de una propuesta estratégica con un proceso de gestión de liderazgo y valores en la Coordinación de Cultura del departamento de Bienestar Estudiantil pretendo particularizar en la identificación de las debilidades del actual proceso de gestión, tomando en cuenta los valores y principios especialmente Jesuíticos.

El Departamento de Bienestar Estudiantil de la Dirección General de Estudiantes de la PUCE, el cual trabaja en la orientación de los estudiantes a las distintas asociaciones estudiantiles y sus proyectos. Su principio básico es proyectar el papel de emprendedor de los estudiantes en las diversas actividades que realizan, a través de los tres ámbitos de su injerencia: Coordinación de Cultura, Deportes y Promoción de Salud.

3.1 Participantes

En esta parte del investigación se desarrolla una aproximación de todos los actores del proceso cultural educativo del departamento de Bienestar Estudiantil de la Pontificia Universidad católica del Ecuador.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003:304) el universo o población de la investigación “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo”

La población estuvo constituida por cuarenta y dos (42) personas que son parte de la Coordinación de Cultura del Departamento de Bienestar Estudiantil de la Universidad Católica de la ciudad de Quito Ecuador. La Tabla 1 a continuación muestra como está distribuido el Personal:

Tabla 1.
Distribución del Personal

Participantes		%
Personal Administrativo y Docente (Incluye Director y Coordinadora)	12	28.57
Estudiantes	30	71.43
TOTAL	42	

ELABORACION: JOSE ARAUZ

MUESTRA: SUGERIDA POR LA DIRECCIÓN DE LA PRESENTE TESIS
Personal administrativo: 12 de 12 y estudiantes: 30 de 300

Descripción de la Tabla 1

La investigación reflejada en la tabla 1 demuestra que de la muestra tomada el 28,57% es el personal administrativo y docente (instructores). En tanto que los estudiantes son el 71,43% de la muestra total. A primera vista se podría interpretar que hay predominio de estudiantes en la muestra pero en la realidad estos 30 estudiantes solo representan el 10% del número de estudiantes que hacen actividades culturales en forma extracurricular.

Tabla 2.
Directivos que participaron en el proceso de investigación

PERSONAL DIRECTIVO	FRECUENCIA	%	FUNCIONES
Director de Bienestar Estudiantil	1	16.66	DIRECCIÓN COORDINACIONES DE CULTURA, DEPORTES Y SALUD
Coordinadora de Cultura	1	16.66	COORDINACION DE CULTURA

Director Coro	1	16.66	CORO
Directora D. Contemporánea	1	16.66	DANZA CONTEMPORÁNEA
Directora D. Española	1	16.66	DANZA ESPAÑOLA
Director Grupo Cámara	1	16.66	GRUPO DE CÁMARA
Total	6	100	

ELABORACION: JOSE ARAUZ

Descripción de la Tabla 2

La muestra indica que de los directivos que participaron en el proceso de investigación la colaboración de la Coordinadora de Cultura equivale al 16,66% del total de los directivos y con el mismo porcentaje participo tanto el director de todo el departamento como los directores de las siguientes agrupaciones culturales: Coro, Danza Contemporánea, Danza Española y Grupo de Cámara.

Tabla 3

Personal docente que participó en la investigación.

PERSONAL	f	%	FUNCIONES
DANZA ÁRABE	2	20	Instructor de Talleres-D. Árabe I-II
			Instructor de Talleres-D. Árabe III-IV
DANZA AÉREA	1	10	Instructor de Talleres-D. Aérea
DANZA NEOCLÁSICA	1	10	Instructor de Talleres-D. Neoclásica
DANZAS TROPICALES	1	10	Instructor de Talleres-D. Tropicales
TANGO	1	10	Instructor de Talleres - Tango
PINTURA Y CERÁMICA	1	10	Instructor de Talleres - Pintura y Cerámica
APROXIMACIÓN AL TEATRO	1	10	Teatro y Actuación
CAPOEIRA	2	20	Instructor de Talleres - Capoeira I
			Instructor de Talleres - Capoeira II
Total	10	100	

ELABORACION: JOSE ARAUZ

Descripción de la Tabla 3

La muestra indica que de los docentes (instructores) que participaron en el proceso de investigación la participación de los profesores de Danza Árabe y de Capoeira equivale al 20% del total de los instructores. Los demás profesores su participación represento al 10 %.

Tabla 4.
Estudiantes que participaron en la investigación

ACTIVIDADES	FRECUENCIA	%
DANZA	2	6.66
TEATRO	2	6.66
CORO	3	10.00
TANGO	2	6.66
DANZA FOLKLÓRICA	2	6.66
TUNA UNIVERSITARIA	2	6.66
DANZA ÁRABE	3	10.00
DANZAS TROPICALES	2	6.66
DANZA CONTEMPORÁNEA	2	6.66
CAPOEIRA	2	6.66
INSTRUMENTISTAS	2	6.66
DANZA ESPAÑOLA	2	6.66
DANZA NEOCLÁSICA	2	6.66
GRUPO DE CÁMARA	2	6.66
Total	30	100

ELABORACION: JOSE ARAUZ

Descripción de la Tabla 4

La investigación reflejada en la tabla 4 demuestra que del total de estudiantes de la muestra el 10% corresponde al Coro y Danza Árabe. En la realidad son las actividades más numerosas. El resto de la muestra representa en 6.66% de la muestra total que en la realidad son grupos culturales con una participación de alrededor de 20 a 25 estudiantes por agrupación.

3.2 Materiales e Instrumentos

Los materiales e instrumentos han sido elaborados siguiendo las Guía Didáctica de Postgrado para la maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Los instrumentos empleados fueron la encuesta y entrevista y se aplicó en la Coordinación de Cultura de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, incluido el Director de Bienestar Estudiantil.

El objetivo de la aplicación de la encuesta tanto para instructores como para estudiantes consistió en analizar situaciones de gestión y liderazgo en las actividades artísticas y culturales por el Departamento de Bienestar Estudiantil de la PUCE.

En el caso de los instructores la encuesta investiga 14 ítems sobre la perspectiva que el implicado tiene respecto al liderazgo y valores en la Coordinación de Cultura. La encuesta posee una introducción donde solicita al instructor la información general del mismo y a la vez se dan los lineamientos generales para su respectiva ejecución. El primer ítem indaga sobre la forma como se maneja ante las ordenes existentes; en el segundo, se pregunta sobre la situación actual de la gestión de liderazgo dentro de la PUCE; el tercer ítem se refiere a los criterios de promover la gerencia educativa.

El cuarto ítem pregunta sobre la forma de participación de los implicados en las actividades encomendadas; el quinto pregunta por el desarrollo del trabajo en equipo favoreciendo un clima de respeto y consenso; el sexto ítem pregunta por el proceso de

instrucción por parte de la coordinación. El séptimo ítem se refiere a la aceptabilidad de las nuevas ideas que se genera; el octavo pregunta por nivel de integración existente dentro de la coordinación. El noveno ítem pregunta por los niveles de desacuerdo con el Director de Bienestar Estudiantil. El décimo ítem se refiere a la postura respecto al liderazgo y gestión de las autoridades educativas. En el décimo primer ítem se pregunta sobre el compromiso a las decisiones adoptadas por el Director de Bienestar Estudiantil. En el décimo segundo ítem se sobre la situación de los directivos en el área académica relacionado con el liderazgo y gestión. En el décimo tercer ítem se pregunta por la relevancia de los valores en los directivos y profesores a la hora de tomar decisiones. Finalmente, en el ítem décimo cuarto, se investiga sobre el nivel de retroalimentación que hay en la Coordinación de Cultura.

La encuesta a los estudiantes tiene por objetivo recoger información sobre la manera en que perciben el ejercicio de la gestión del liderazgo y los valores.

La estructura de la encuesta se detalla a continuación: La primera y la segunda indagan sobre la atención por parte de las autoridades hacia los estudiantes. La tercera, pregunta por la forma de percibir el liderazgo conductual. Por medio de la cuarta, la quinta, la séptima y la octava, se intenta saber sobre la implementación de ideas y métodos nuevos en la enseñanza.

La sexta, pregunta sobre la motivación para el ejercicio de los valores y virtudes. La novena, pregunta por el interés de los instructores en las problemáticas que atraviesan los estudiantes. En la décima pregunta, se conoce sobre las oportunidades que los Estudiantes tienen para expresar sus opiniones. La décimo primera pregunta si lo que se realiza en la clase lo decide el instructor. La décimo segunda pregunta si se realiza trabajo en grupo. La décimo tercera pregunta indaga por la percepción del compromiso del instructor con la gestión y el liderazgo. La última trata sobre la enseñanza de los valores.

3.3 Métodos y Procedimientos

Según Arias (2006: 24), "la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, o grupo, con el fin de establecer su estructura o

comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que se requiere”.

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo de este trabajo es de carácter descriptivo, porque se detallan las características de la gestión, del liderazgo y de los valores en general, y de la Institución en particular. Este tipo de investigación además de tabular datos, interpreta, describe y mide; con el propósito de realizar una evaluación de la información que se obtiene.

Arias (2006:31), señala que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

Esta investigación comprende un estudio de campo ya que está basada en la recolección de datos fieles y seguros provenientes de la realidad de donde ocurren los hechos, es decir, de la misma institución educativa.

3.3.1 Técnicas de Recolección de la Información de campo.

Arias (2006: 111), define las técnicas de recolección de datos como: “Distintas formas o maneras de obtener la información”.

La técnica que se utilizó para recopilar la información a los estudiantes e instructores fue la encuesta modalidad cuestionario restringido o cerrado.

Para medir la gestión se utilizó una encuesta constituida por preguntas que dieron respuestas al estudio de cinco (5) factores: (liderazgo, toma de decisiones, comunicación, planificación, y motivación); y que permitieron recabar información acerca de las percepciones de los estudiantes e instructores referente al liderazgo de la institución educativa que fue objeto de estudio.

La encuesta estuvo constituida por 14 ítems estructurados con las siguientes denominaciones: Siempre, a veces y nunca de acuerdo a la teoría de la Escala de Likert que se refiere a “Un modelo de cuestionario que presenta enunciados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Las afirmaciones califican al objetivo de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo la relación lógica.

La construcción de esta escala implica considerar los siguientes pasos:

1º) Se recoge una larga serie de ítems relacionados con la actitud que se quieren medir y, se seleccionan aquellos que expresan una posición claramente favorable o desfavorable.

2º) Se selecciona un grupo de sujetos similar a aquél al que piensa aplicarse la escala. Estos responden, eligiendo en cada ítem la alternativa que mejor describa su posición personal.

3º) Las respuestas a cada ítem reciben puntuaciones más altas cuanto más favorables son a la actitud, dándose a cada sujeto la suma total de las puntuaciones obtenidas” (Likert, 1976).

El modelo de escalamiento de Likert se utilizará para medir dos de las tres variables sujetas a estudio. El instrumento de recolección de datos está formado por proposiciones afirmativas y se aplicó a 12 personas de los cuales 10 eran docentes, 2 integran al personal administrativo y 30 fueron estudiantes.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo de forma personal donde el entrevistado debía seleccionar solo una respuesta a cada pregunta.

3.3.2 Proceso de análisis de datos

Una vez concluido la etapa de colección y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos. En esta etapa se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son adecuadas para éste propósito. El tipo de análisis de los datos dependió al menos de los siguientes factores.

El nivel de medición de las variables que son las escalas nominal, ordinal, de intervalo y de razón. Se utilizan para ayudar en la clasificación de las variables, el diseño de las preguntas para medir variables, e incluso indican el tipo de análisis estadístico apropiado para el tratamiento de los datos.

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realizó en términos de los resultados de la investigación. Esta actividad consistió en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones. La interpretación se realizó en dos etapas:

- a) Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística.
- b) Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación.

Las dos anteriores etapas se sustentaron en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Ello implica la capacidad de generalización de los resultados obtenidos.

“Analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos,” (Kerlinger, 1982, p. 96). En esta etapa del proceso de investigación se procedió a

racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

El diseño de tablas estadísticas permitió aplicar técnicas de análisis complejas facilitando este proceso. El análisis debe expresarse de manera clara y simple utilizando lógica tanto inductiva como deductiva.

Los resultados de una investigación basados en datos muestrales requieren de una aproximación al verdadero valor de la población (Zorrilla, 1994). Para lograr lo anterior se requiere de una serie de técnicas estadísticas. Estas técnicas se derivan tanto de la estadística paramétrica como de la estadística no paramétrica. La primera tiene como supuestos que la población estudiada posee una distribución normal y que los datos obtenidos se midieron en una escala de intervalo y de razón. Lo cual nos lleva a un estudio de datos estadísticos descriptivo que de acuerdo a las tablas diseñadas para el análisis de datos que se incluyen en el diagnóstico final y que son útiles para analizar una o más variables. En virtud de éste último criterio el análisis de datos puede ser univariado, bivariado o trivariado dependiendo de la cantidad de variables que se analizan.

3.3.3 Criterios para elaborar la Propuesta:

Los criterios para elaborar la propuesta debieron tener un mínimo de requerimientos, que permitan al lector pasar de la lectura a la ejecución de lo recomendado. Parte de estos requerimientos son explicar de dónde nacieron las ideas de solución y cómo evolucionaron para convertirse en propuestas; quiénes propusieron las ideas y en qué forma participo el personal que trabaja en el departamento, las personas que se van a beneficiar de la propuesta; dónde se van a aplicar; durante qué período y otros aspectos necesarios para sustentar su aplicación.

Además de estos aspectos, es fundamental que el conjunto de propuestas de solución para cada problema guarden consistencia entre sí. A mas de esto y luego de la detección de problema se deberá plantear objetivos a respondan a un plan de trabajo

en el cual los aspectos metodológicos tengan bien definido un tipo de estudio, diseño, técnicas, cronogramas, pruebas y resultados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Debe recordarse también que el lector de este estudio espera que las propuestas de solución sean las mejores que se puedan recomendar de acuerdo a los recursos, datos, tiempo y presupuesto invertido en el trabajo y que no se han dado opciones por simple intuición. El lector debe, por lo tanto, encontrar una explicación clara del procedimiento seguido en la detección y elaboración de cada solución. Para ello se debe ser asertivo y veraz en la redacción explicando, en los estudios, cómo nacieron las propuestas de solución, independientemente del nivel de detalle con que se trabaje. Esta parte requiere al ejecutarse del trabajo guarden la máxima ética profesional al formular y sustentar las propuestas.

4. RESULTADOS

En este apartado, se analizarán e interpretarán los procesos de la gestión de liderazgo, y valores que se presentan en el Departamento de Bienestar Estudiantil de la Coordinación de Cultura de la PUCE, tomando en cuenta los documentos institucionales, los instrumentos aplicados y el FODA realizado.

4.1 Diagnóstico

A través del Diagnóstico se va a mirar *in situ* la realidad institucional de la gestión, el liderazgo y los valores, aspectos a través de los cuales se podrá considerar y evaluar el conjunto del servicio cultural - educativo. A partir de este diagnóstico, se reflexionará y actuará, si fuera el caso, con propuestas concretas de mejora para la organización. En definitiva, se tematiza la realidad encontrada y se la confronta con el ideal propuesto en el marco teórico.

Se desarrollarán los siguientes aspectos: Los instrumentos de la gestión cultural educativa, la estructura organizativa, convivencia con valores y, por último, el análisis FODA.

4.1.1 Instrumentos de Gestión Cultural Educativa

4.1.1.1 Manual de Organización:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador nació en 1946. Fue un año decisivo para la Universidad. El 2 de julio, el Presidente de la República, Dr. José María Velasco Ibarra, expidió el decreto que autorizó el funcionamiento de universidades particulares en el Registro Oficial No. 629 del 8 de julio de 1946. El primer estatuto de la Universidad fue aprobado, mediante Acuerdo Presidencial No. 1174 del 6 de agosto de 1946 y publicado en el Registro Oficial No. 697 del 27 de septiembre de 1946.

La Dirección de Bienestar Estudiantil canaliza y dirige tres coordinaciones (Grafico 1: P-67) encargadas de actividades extracurriculares para contribuir a la formación integral de los estudiantes de la PUCE.

Colabora en la ejecución de proyectos de la Federación de Estudiantes y las Asociaciones Escuela como soporte para la buena utilización de los espacios físicos y servicios que ofrece la Universidad.

Además en los próximos años el departamento manejará el proyecto de Bolsa de Empleo, el cual facilita la integración de sus estudiantes al espacio laboral del país.

Permitiendo mejorar la formación profesional de los estudiantes para que al momento de salir respectivamente a su ámbito laboral ya posean una experiencia real y a la vez contribuya a su formación personal como líderes con valores sustentados en una ética profesional pulcra.

El departamento de Bienestar Estudiantil brinda los siguientes beneficios:

- Incentivar la práctica y desarrollo de las actividades artísticas y culturales que apoyen la formación integral del estudiante.
- Fortalecer la práctica de una actividad deportiva y recreativa en los tiempos libres.
- Representar culturalmente a la PUCE en eventos oficiales.
- Recibir una beca parcial para estudios en la PUCE como integrante de agrupaciones culturales destacado.
- Fomentar la participación e inclusión de toda la Comunidad Universitaria en las actividades extracurriculares que el departamento lleva a cabo cada año.
- Busca que la sociedad en general participe en estos eventos culturales, deportivos y de salud, para así ser un ente participativo de la vinculación con la colectividad.
- Incentivar y potencializar la práctica de estilos de vida saludables en la población estudiantil a través de la identificación oportuna de riesgos. Desarrollar

actividades de consejería personalizada en salud individual y colectiva, con énfasis en las áreas de nutrición, sexualidad sana y apoyo psico-emocional.

Como principal meta a conseguir será el correcto manejo de un proceso de gestión de liderazgo en valores, que busque el óptimo funcionamiento de los actores principales y secundarios en todas y cada una de las actividades que desarrolle el Departamento de Bienestar Estudiantil.

1. COORDINACIÓN DE CULTURA

Tiene a su cargo la actividad artística y cultural de los estudiantes a través de los Grupos Artísticos y los Talleres de Iniciación a las Artes y la supervisión de los Talleres de Creación Artística. Cuenta con los siguientes grupos y talleres:

Grupos Artísticos

Coro, Danza, Contemporánea, Grupo de Cámara, Danza Española

Estos grupos mantienen una formación permanente en su especialidad.

Desarrollan proyectos escénicos propios y multidisciplinarios, representando a la PUCE en eventos dentro y fuera del *campus* durante todo el año.

Talleres de Iniciación a las Artes

Escuela de Guitarra, Guitarra Flamenca, Aproximación al Teatro, Danza Árabe, Capoeira, Arte en Papel Maché y Canto

Los Talleres brindan otras posibilidades creativas que varían semestralmente. Los estudiantes pueden elegir desde Artes Plásticas y Escénicas hasta Artesanía y Artes Alternativas. Éstos tienen una duración de doce semanas durante cada semestre.

Talleres de Creación Artística

Percusión y movimiento corporal, Circo, Fotografía, Video y Artesanía Decorativa.

Son actividades alternativas propuestas por la Facultad de Ciencias Humanas.

2. COORDINACIÓN DE DEPORTES

Es responsable de la planificación y ejecución del deporte y las actividades de recreación en la universidad. Promueve e impulsa el desarrollo de estas actividades entre los estudiantes, personal docente y administrativo. Cuenta con las siguientes disciplinas deportivas:

Fútbol, Baloncesto y Voleibol (femenino y masculino), Atletismo, Gimnasia Formativa, Andinismo, Ciclismo de montaña, Aeróbicos, Racquetbal, Tenis de mesa, Taekwondo, Acondicionamiento Muscular, Ajedrez, Rugby.

Servicios adicionales: FISIOTERAPIA Y REHABILITACION

3. COORDINACIÓN DE PROMOCIÓN DE SALUD

Promociona el auto-cuidado y la práctica de estilos de vida saludables en los estudiantes de la PUCE, como una estrategia de atención y servicio en el Marco de Universidad Saludable. Cuenta con los siguientes servicios:

- Entrevista de Salud y seguimiento de casos especiales en coordinación con el Centro Médico Universitario.
- Conferencias grupales y Jornadas de Promoción de Salud en coordinación con las Unidades Académicas.
- Charlas informativas grupales y consejería personalizada con la participación de profesionales especializados en las áreas de: Alimentación y Nutrición (énfasis en la importancia del desayuno, dietología, problemas de hipercolesterol, diabetes, anorexia y bulimia), Sexualidad sana y Apoyo psico-emocional.

Para efectos de esta investigación, se trabajará exclusivamente con una de las Coordinaciones, la Coordinación de Cultura por las diversas actividades que en ella se realizan y porque refleja mayormente los esfuerzos que realiza la PUCE al tratar de “cubrir hasta el último rincón de la Universidad para fortalecer sus ventajas y crear nuevas oportunidades que satisfagan las necesidades generales de cada estudiante y

creando bienestar en toda la comunidad universitaria”. (Plan Estratégico PUCE 2008-2010).

Finalmente el departamento busca incluir en su trabajo diario y como parte primordial de su identidad, que la calidad del trabajo realizado sea satisfactorio y orientado a la formación de actores participativos, como aspecto fundamental para favorecer la innovación en la gestión de liderazgo en valores. Las reformas en directrices promoverán el cambio de la centralización a la autonomía, lo cual implica para los personajes implicados en el proceso nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo de los recursos asignados, la gestión con la comunidad universitaria, los resultados a obtener y la toma de decisiones.

4.1.1.2 El Código De Ética

El propósito del Código de Ética de la Coordinación de Cultura está relacionado con los Valores Institucionales de la PUCE.

Este Código de Ética abarca mucho más que la definición de simples valores, éstos incluyen dos componentes esenciales:

1. Principios que son relevantes para la educación en valores y la práctica de los mismos.
2. Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por todos los miembros de la Comunidad Universitaria. Estas reglas son una ayuda para interpretar los Principios en aplicaciones prácticas.

La Educación en Valores es el proceso que ayuda a las personas a construir racional y autónomamente sus valores (La educación moral, 1995), es decir, capacitar al ser humano en aquellos mecanismos que, en completa armonía, nos ayuden a convivir con la equidad y comprensión necesarias para integrarnos como individuos sociales y como personas únicas, en el mundo que nos rodea.

Se trata de trabajar las dimensiones morales de la persona para así potenciar el desarrollo y fomento de su autonomía, racionalidad y uso del diálogo como mecanismo habilitador en la construcción de principios y normas, tanto cognitivos como conductuales. Dichas dimensiones, a su vez, posibilitaran la equidad y empatía necesarias en dicho proceso, en una relación simétrica frente a la resolución de conflicto de valores.

Se espera que la Comunidad Universitaria aplique y cumpla los siguientes principios relacionados estrictamente a los valores:

Justicia: Entendida como el esfuerzo constante para dar a los demás lo que es debido de acuerdo con el cumplimiento de sus propios deberes y de acuerdo con los derechos personales.

Integridad: La integridad establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.

Responsabilidad Social: Referente a nuestras acciones específicamente a la responsabilidad que debemos asumir por los resultados de estas, o sea el impacto que generan nuestras actividades y decisiones (personales y profesionales) en el contexto social.

Equidad: Vista como un valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad. Se trata de la constante búsqueda de la justicia social, la que asegura a todas las personas condiciones de vida y de trabajos dignos e igualitarios, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición social, sexual o de género, entre otras.

Innovación: En dónde se noten grandes cambios y se puedan ver resultados a mediano plazo. Se encuentra relacionada con la mejora continua orientada a los procesos y al resultado final.

Igualdad de Oportunidades: Como forma de justicia social que propugna que un sistema es socialmente justo cuando todas las personas potencialmente iguales tienen básicamente las mismas posibilidades de acceder al bienestar social y poseen los mismos derechos políticos y civiles.

Diversidad: Se refiere al grado de políticas o actitudes favorables hacia la diversidad cultural. Las acciones en favor de la diversidad cultural usualmente comprenden la preservación y promoción de culturas existentes.

Reconocimiento del mérito individual: La acción de distinguir a una persona o personas entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

Sentido de pertenencia a la Institución: A través del respeto y contribución a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

Orientación de servicio: Los miembros de la Comunidad Universitaria aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar sus funciones. Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.

Mejoramiento Continuo: Con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Trabajo en equipo: Este principio de impulsa en la PUCE, ya que es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva y permite que haya compañerismo y trabajo en equipo.

Puntualidad: Se promueve este valor como la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones. El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra

personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

Disciplina: Para seguir un determinado código de conducta u orden.

4.1.1.3 Plan Estratégico

Las acciones de la Dirección de Bienestar Estudiantil se ciñen al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCE, por lo tanto todos los aspectos que se detallan en ella están relacionados con la Dirección de Bienestar Estudiantil.

A continuación, se resaltarán aquellas partes del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la PUCE que corresponden directamente a la Dirección de Bienestar Estudiantil.

Objetivos, estrategias y políticas

La PUCE tiene varios objetivos para tratar de abarcar todos los ámbitos de la universidad ya que esta se preocupa por mejorar continuamente y también por el bienestar de los estudiantes, sus objetivos están cristalizados y específicamente son:

- La construcción y comunicación del conocimiento y formación integral.
- Contribuir al desarrollo de la ciencia y la cultura a través de la investigación.
- Fortalecer la relación de la Universidad con su entorno y con el ámbito internacional. (Extensión)
- Perfeccionar la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos con vistas a una mayor eficiencia y calidad de estos servicios.
- Contribuir al análisis y solución de los problemas nacionales (universidad y sociedad)
- Contribuir al bienestar personal y social del estudiante (estudiantes, graduados y mundo laboral)

Para cada uno de estos objetivos la PUCE ha desarrollado un sinnúmero de estrategias y políticas lo cual le hace crecer constantemente como universidad.

Valores de la institución (PUCE)

- * Justicia
- * Integridad
- * Responsabilidad Social
- * Equidad
- * Innovación
- * Igualdad de Oportunidades
- * Diversidad
- * Reconocimiento del Mérito Individual
- * Sentido de Pertenencia
- * Orientación de Servicio
- * Mejoramiento Continuo
- * Trabajo en Equipo
- * Puntualidad
- * Disciplina

Como se puede observar, el objetivo 6 es el que tiene relación con la Dirección, objeto de la investigación.

COMENTARIO: (Tomado del Plan Estratégico PUCE 2008-2010)

“La PUCE es una Universidad encaminada al bienestar de toda su comunidad, verificando, innovando, promoviendo valores, la ética, la justicia, los derechos personales; promoviendo a nuestros estudiantes ser excelentes personas primero, para que luego sean en el futuro excelentes profesionales. Tratando de inculcar a los estudiantes que se adentren en los problemas, buscando soluciones, nuevas y mejores estrategias, guiándoles por un camino de verdad y prosperidad.

La PUCE encamina sus esfuerzos tratando de cubrir hasta el último rincón de la Universidad para fortalecer sus ventajas y crear nuevas oportunidades que satisfagan las necesidades generales de cada estudiante y creando bienestar en toda la comunidad universitaria”.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

El POA integra la planificación operativa de la Dirección de Bienestar Estudiantil en la Coordinación de Cultura.

El POA administrativo se ocupa de liderar el proceso de gestión con transparencia, eficiencia y eficacia.

Se observa en este documento que todos sus planes están en función de la formación integral, como se ha visto, implica liderazgo y valores.

Para el cumplimiento del objetivo 6, la Dirección de Bienestar estudiantil, en el Plan Operativo ha propuesto lo siguiente:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

PLAN OPERATIVO

DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

A: COORDINACION DE CULTURA

PROYECTO 2010 - 2011 BE 004: COORDINACIÓN DE CULTURA

OBJETIVO DEL PROYECTO: Incentivar la práctica y desarrollo de las actividades artísticas y culturales que apoyen la formación integral del estudiante.

INDICADORES DE GESTION:

- Incremento en la participación de los estudiantes en los distintos talleres y grupos artísticos de esta coordinación en un 25%.

ACTIVIDADES

Cabe recalcar que el departamento responsable de las siguientes actividades es Coordinación de Cultura.

De enero a diciembre se promueven las siguientes actividades:

- Información permanente sobre las actividades culturales regulares y especiales.
- Desarrollo de proyectos especiales: planificación, producción ejecutiva y búsqueda de auspicios.
- Capacitación técnica a estudiantes participantes de cada una de las áreas: danza contemporánea y española, coro, teatro, grupo de cámara.
- Ejecución de las actividades planificadas: 26 conciertos y recitales: Grupo de Cámara y el Coro, 2 presentaciones para el acto de graduación: Grupo de Cámara y Coro.
- Realización de actividades informativas y escénicas: 8 exhibiciones, 2 temporadas, 4 conferencias y 1 seminario.

De mayo a enero y de junio de febrero:

- Evaluación del desempeño de los estudiantes participantes para la asignación de becas.

De febrero a septiembre y de junio a enero:

- Invitación a la Comunidad Universitaria para que participen en las actividades culturales. (Puesta en escena).

De marzo a diciembre:

- Incluir el Cine como una actividad cultural para la Comunidad universitaria.

Permanentemente con excepción de agosto

- Producción artística de las obras planificadas en cada una de las áreas.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

La PUCE es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad local, nacional e internacional.

Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto en el nivel individual como en el social. Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.

Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación, de conformidad con su Estatuto y su normativa institucional.

Históricamente ha sido reconocida la influencia que los Jesuitas han tenido en el desarrollo del pensamiento pedagógico durante cuatro siglos. A lo largo de estos siglos, no solamente han hecho un aporte, sino que han configurado una propuesta que, aparte de su solidez, ha sabido adaptarse desde un comienzo a circunstancias personas y lugares y ha sabido incorporar a su estructura los desarrollos alcanzados por otros pensadores y otras corrientes, tanto de órdenes religiosas, como de laicos comprometidos con la educación.

Una de las enseñanzas es su inmensa capacidad para reconocer que la verdad, o mejor las verdades pedagógicas, no son posesiones exclusivas de una u otra persona o de determinada época y no se encuentra solamente en la novedad de sus hallazgos y en la creatividad de sus proposiciones, sino en haber sido (y seguir siendo) capaces de dar un orden, una organización especial a múltiples teorías, ensayos exitosos, recomendaciones y reflexiones surgidas en diversas partes del mundo.

En la llamada *Ratio Studiorum*, se puede reconocer que en ella se han recogido experiencias de diferentes centros de educación, universidades fundamentalmente, y que han sido organizadas siguiendo los criterios de una experiencia espiritual que permite hacer una mirada renovada a las acciones cotidianas de las personas, los grupos y las instituciones.

La *Ratio Studiorum* (traducido como «Plan de Estudios») es el documento que estableció formalmente el sistema global de educación de la Compañía de Jesús en 1599. Su título completo es **Ratio atque Institutio Studiorum Societatis Iesu** («Plan oficial de estudios de la Compañía de Jesús»). El trabajo es producto de muchos académicos internacionales, con amplia experiencia, que se encontraban en el colegio que los jesuitas tenían en Roma, el Colegio Romano. Con la *Ratio Studiorum*, nació el

sistema educativo más grande del mundo. “La *Ratio Studiorum* da cuenta precisamente de una metodología que combina sabiamente los niveles Religioso, Humano e Intelectual” (Labrador, 1992:28)

Los jesuitas supusieron que el sistema educativo europeo produciría candidatos aptos para lo que ellos buscaban, como esto no fue así decidieron modelar ellos mismos el material humano.

Y habiendo ya iniciado la labor de tutores el duque de Gandía les hizo una propuesta que no les pareció descabellada: que enseñaran a los novicios en Gandía y admitieran en sus clases algunos súbditos que no eran jesuitas.

Así pues, lo que empezó como residencias para los novicios jesuitas se convirtió en colegios con personal docente y directivo jesuitas para estudiantes laicos. De esta manera vieron la posibilidad de hacer una contribución única y de larga duración. El riguroso entrenamiento de los jesuitas los colocaba muy por encima de los maestros comunes y corrientes de secundaria.

En un principio lo promovieron como un servicio gratis, lo cual anunciaba una visión social revolucionaria: la oportunidad hasta para los pobres de aprender.

A medida que el currículo se hacía más rígido, la red de escuelas experimentaba un éxito desbordante, lo cual a su vez amenazaba otros principios de liderazgo jesuita; ya que requería de las tres cuartas partes de su personal para dedicarse a la docencia. Hubo que modificar algunas cosas y cambiar ciertas características pero el hecho es que el éxito de su sistema educativo fue rotundo.

A los jesuitas no siempre les fue bien, hubo un momento que la compañía estuvo a punto de desaparecer, sin embargo resurgió como ave fénix, y la razón por la que sobrevivió es que como se explicó anteriormente la visión y misión de la compañía siempre fueron parte de la visión personal de cada jesuita, y esto fue lo que le permitió resurgir cuando parecía que ya no había razón para ello.

En el Proyecto Educativo Institucional de la Compañía de Jesús se puede distinguir varios aspectos:

- Una clara **visión del mundo**,
- Una **concepción del ser humano**,
- La existencia de **un conjunto de valores** desde los cuales se orientan las intenciones formativas de la propuesta pedagógica.
- También debe poseer la propuesta pedagógica una **teoría acerca del conocimiento**, la cual puede entenderse en la Educación Jesuítica tal como es expresada en el Paradigma Pedagógico Ignaciano, la interacción entre la EXPERIENCIA, REFLEXIÓN y ACCIÓN. (Documentos Corporativos de la Compañía de Jesús)
- La otra condición que debe cumplir toda propuesta pedagógica, a la luz de los expertos, es que ésta posea una **teoría de la educación**, o como dice Moore (1988) "Un cuerpo organizado de conocimientos y recomendaciones dirigido a la práctica educativa".

Derivado de lo anterior se encuentra la explicitación del Ideal de persona que se quiere formar, expresada en lo que aparece en los Planes de las Instituciones como Perfil y que para los tiempos actuales sería mejor llamarlos Competencias, por las implicaciones de uno y otro.

Son quizás muchos más los aspectos a los que nos pudiéramos referir en este apartado, pues cada vez que se vuelve a leer la Ratio, se encuentran nuevos rasgos que aún permanecen en la Propuesta Pedagógica o que por lo menos iluminan las nuevas formas de actuar y entender la educación de niños, jóvenes y adultos.

Con toda esta perspectiva, la Dirección de Bienestar Estudiantil trabaja con y para los estudiantes bajo estos parámetros, considerando el trabajo realizado por insignes jesuitas a lo largo de estos años, y en dónde la atención personal al estudiante, es quizás uno de los reconocimientos más grandes dentro de su Pedagogía. Se menciona

en las reglas de la *Ratio Studiorum*“...un reclamo para que quienes se dedican a la formación de los niños y los jóvenes no sólo se preocupen del aprovechamiento que aquel pueda hacer de los estudios, con un seguimiento y consejo constantes, sino que lo escuche, que lo atienda, que lo aconseje en otras situaciones, tanto de carácter espiritual, como psicológico y social” (Labrador, 1992:28).

Uno de los máximos recuerdos que llevan los egresados de nuestras instituciones, sin importar su nivel, tiempo o ubicación geográfica, es que sus maestros los conocieron personalmente, los acompañaron en sus procesos y aún después de mucho tiempo recuerdan hasta su nombre. Como puede suponerse, este no es producto de una buena memoria de los maestros, sino de un compromiso y cercanía real al estudiante y a su proceso.

4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones.

La importancia de un proceso de gestión de liderazgo y valores no radica en su estructura material, ni en la calidad de su recurso físico, si no en los cimientos de un reglamento interno y regulaciones bien estructuradas, con las que se logren desarrollar potencialidades que puedan lograr desarrollar en quienes lo usan y en convertirlos en personas útiles al departamento y llenas de valores que afiancen su trabajo a futuro. Es por esta razón que la Coordinaciones de Cultura, cumple el propósito de llevar a cabo actividades extracurriculares que respondan al propósito de la PUCE: la formación integral de los estudiantes. La PUCE no es una institución profesionalizante por eso busca espacios para complementar la formación en áreas culturales, deportivas y afines.

Para ello se pone a consideración las siguientes regulaciones y reglamentos:

De la Naturaleza y Fines.

1. Con la finalidad de ampliar los horizontes artísticos y culturales, promover la aproximación y entendimiento de la realidad sociocultural de nuestro país, el

conocimiento de otras ramas, técnicas y estilos en pro del bienestar del estuante y ejecución del Arte se ha planteado la necesidad de impartir talleres y/o seminarios que cubran esta necesidad. Partiendo en primera instancia de las inquietudes de los mismos estudiantes y las expectativas detectadas por las Coordinaciones de Cultura, Promoción de la Salud y Deportes, se brindarán semestralmente y en forma variable Talleres de Iniciación a las Artes.

2. Los Talleres de Iniciación a las Artes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador son actividades guiadas que dependen de la Coordinación de Cultura y por lo tanto están sujetos a reglamentos generales de la misma.
3. Los Talleres serán actividades de tipo complementario a las actividades culturales, por cuanto sus integrantes no son profesionales en las diferentes áreas pero requieren tener conciencia de las posibilidades creativas, nuevas herramientas para la creación artística, equilibrio entre trabajo artístico y salud, además del mejoramiento y acondicionamiento físico.
4. Los talleres variarán semestralmente de acuerdo a las necesidades y requerimientos estudiantiles, y podrán ser intensivos y de corta duración o podrán extender su acción hasta el máximo de tres meses.

De los Instructores o Facilitadores de los Talleres de Iniciación a las Artes

5. Los Instructores o Facilitadores de cada uno de los Talleres de Iniciación a las Artes deberán ser profesionales idóneos y de reconocida experiencia a nivel artesanal o de asesoría. Al ser una actividad variable en tiempo, horarios y rigurosidad se realizará el pago por la actividad ejecutada o resultados obtenidos por el instructor.
6. Son obligaciones y derechos de los Instructores o Facilitadores de los Grupos de Arte:

- Proponer un plan para su actividad.
- Preparar y guiar la actividad para la cual fue requerido
- Hacer cumplir la programación establecida para cada Taller.
- Mantener las buenas relaciones y fomentar los valores humanos al interior de cada uno de los Talleres
- Brindar apoyo técnico a los miembros de los talleres de acuerdo a los lineamientos establecidos para el mismo.
- Conducir el trabajo durante el tiempo de duración del Taller
- Informar a los órganos superiores sobre el desenvolvimiento del Taller en los aspectos a su cargo.
- Recibir un pago por esta actividad.

De los Participantes de los Talleres

7. Son integrantes de los Grupos de los Talleres, todos los estudiantes de la PUCE que manifiesten su voluntad de integrarse a los talleres y realicen su inscripción en las Coordinaciones de Cultura, Promoción de la Salud y Deporte.
8. La inscripción deberá realizarse en cada oportunidad que se disponga un nuevo taller, ya que estos son variables y no tienen costo.
9. Son deberes y derechos de los integrantes de los Grupos de Artes:
 - Asistir puntualmente a los horarios de guianza, regulares y extraordinarios, convocados por el Taller.
 - Velar por que el material, instrumentos, equipos o vestuario, se mantengan de la mejor manera.
 - Respetar los reglamentos que norman su actividad y rigen en la Universidad.

De las Sanciones.

10. Cualquier miembro de un Taller que no asista por lo menos un 60% de la actividad no podrá inscribirse en otro taller por ese semestre.
11. El miembro del taller que llegue a una presentación sin el material o vestuario necesario, en condiciones que no sean las óptimas, o no llegara a la hora fijada no podrá participar en la presentación, demostración o evaluación, según el plan de cada taller.

Disposiciones Transitorias

PRIMERA.- Los Talleres que se formaren después de la promulgación del presente manual de procedimientos deberán adaptar su *modus operandi* al propuesto en él y en caso de requerir modificaciones se pondrá a consideración, por escrito, de la Dirección de Bienestar Estudiantil a través de la Coordinación de Cultura el proyecto de cambios o adaptaciones.

4.1.2 Estructura Organizativa de la Institución

4.1.2.1 Misión y Visión

La Dirección de Bienestar Estudiantil y la Coordinación de Cultura, trabajan en consonancia con la Misión y Visión general de la PUCE, que manifiesta lo siguiente:

MISIÓN (PUCE)

La PUCE es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a la comunidad local, nacional e internacional.

Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto en el nivel individual como en el social. Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.

Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación, de conformidad con su Estatuto y su normativa institucional.

VISIÓN (PUCE)

La Universidad pretende ante todo cumplir lo que Juan Pablo II propuso como objetivo de toda auténtica universidad, en consonancia con la conciencia universitaria actual: ser una institución académica que de modo riguroso y crítico busca la verdad y contribuye con esto a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la enseñanza, la investigación y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales. En un trabajo conjunto entre profesores y alumnos, busca así formar profesionales altamente calificados y firmemente comprometidos con el propio pueblo, cuya sólida convicción social y profunda preparación científica les permita realizar una acción creadora, transformadora y multiplicadora en el medio respectivo

Análisis: En mi criterio la Universidad está encaminada al bienestar de toda su comunidad, verificando, innovando, promoviendo valores, la ética, la justicia, los derechos personales; motivando primero a nuestros estudiantes a ser excelentes personas para que en el futuro sean excelentes profesionales, inculcando en ellos que se adentren en los problemas, buscando soluciones, nuevas y mejores estrategias, guiándoles por un camino de verdad y prosperidad. La universidad también encamina sus esfuerzos tratando de cubrir hasta el último rincón del Campus Universitario para fortalecer sus ventajas y crear nuevas oportunidades que satisfagan las necesidades generales de cada estudiante y creando bienestar en toda la comunidad universitaria.

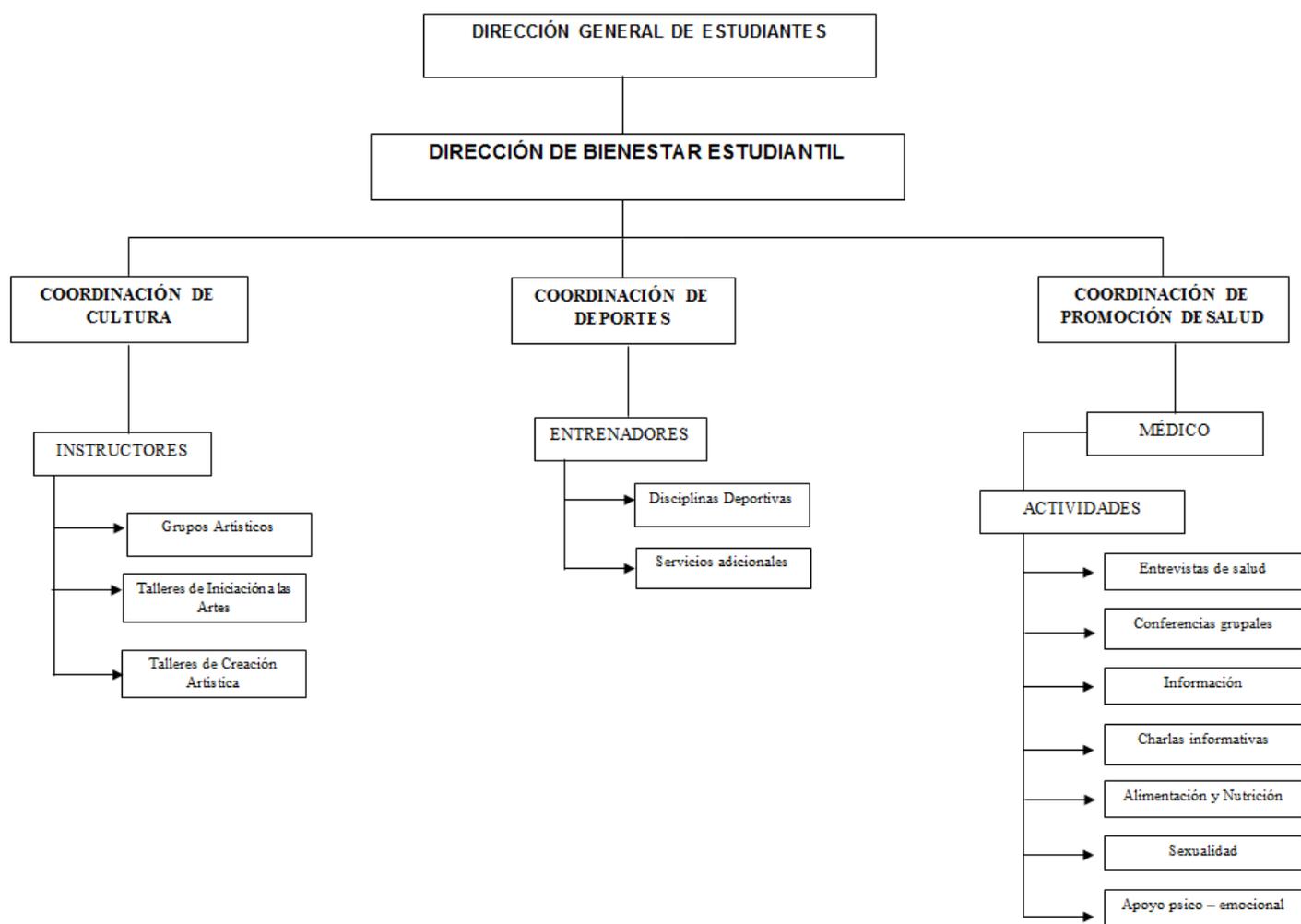
4.1.2.2 El Organigrama

En esta organización de administración extracurricular se pueden distinguir dos dimensiones. La primera, estructural (la formalización), está determinada por los niveles

de dependencia jerárquica; la segunda funcional, explicada por los niveles de colaboración entre ellos.

En la Dirección de Bienestar Estudiantil la toma de decisiones es un proceso descentralizado y coordinado, ya que distintas personas actúan a través de las diferentes coordinaciones tal como se representa en el organigrama:

Grafico 1
Organigrama



ELABORACIÓN: JOSÉ ARÁUZ

Uno de los puntos más importantes a discutir en este contexto, es la forma de la identidad organizacional analizando su comunicación y su socialización. Para los miembros de una organización, directivos, mandos medios y operarios, los valores y creencias compartidas forman parte del proceso de socialización al que son expuestos en el transcurso de su actividad laboral. Existe también un sistema de comunicación donde se va conformando y reconfigurando el clima laboral. Por lo tanto, la socialización dentro del marco jerárquico y el organigrama del Departamento de Bienestar Estudiantil se maneja como un vehículo de comunicación ya preestablecido en la organización, concernientes en los normativos que reposan en el documento de creación y manejo del departamento. Existen también grupos informales con identidades compartidas que son producto también de procesos de interacción social donde la comunicación desarrolla un sentido a partir del quién se relaciona con el otro, en función de las normas establecidas.

4.1.2.4 El clima universitario y convivencia con valores

A pesar de que los talleres impartidos “son de tipo vocacional, por cuanto sus integrantes no son profesionales en las áreas respectivas, ni reciben honorarios que les permita tal profesionalización” (Reglamento Coordinación de Cultura, PUCE, 2010), entre sus integrantes debe existir un clima educativo favorable, a través de las tareas que realizan y así se encaminen a cumplir con altura la misión cultural que se les ha encomendado.

Los Instructores que se vinculan a los grupos artísticos, se rigen por las políticas determinadas por la PUCE en el campo personal y profesional, trabajando con miras a la formación integral de los estudiantes.

En los talleres que se imparten se coincide con aquellos enfoques educativos que conciben a la escuela como el lugar por excelencia donde se aprende a convivir y se construyen socialmente los valores. Esta construcción se la da a través del planteamiento de estrategias didácticas adecuadas, y en un clima propicio que permite el ejercicio de la reflexión sistemática y la toma de decisiones.

En las dimensiones pedagógica, organizativa y administrativa, la Dirección de Bienestar Estudiantil busca, especialmente a través de la Coordinación de Cultura y los diferentes talleres que ésta organiza, establecer cuando menos dos vías en los procesos de construcción de valores: La primera, orientada a la construcción de valores a través del desarrollo transversal del currículo, por medio de estrategias didácticas; y la segunda, la construcción de valores y actitudes mediante el propio proyecto de gestión escolar (Proyecto Institucional PUCE) que busca construir un buen clima universitario. Ambas vías son imperativas, interrelacionadas y alimentadas entre sí. Y es precisamente en esta última vía donde se habla de la construcción de un clima escolar propicio para el desarrollo de esas actitudes y valores.

4.1.2.5. Dimensión pedagógico-curricular

OBJETIVO GENERAL:

Elevar los estándares de rendimiento, fortaleciendo el trabajo del personal de la dirección de bienestar estudiantil y coordinación de cultura, con metodologías activas, interactivas e innovadoras de carácter integral, centrada en la persona en una dimensión de liderazgo jesuita con el apoyo y compromiso de todos los actores participantes en el proceso de gestión de liderazgo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- 1- Elevar significativamente el rendimiento en el área del recurso humano y la obtención de resultados sobresalientes en las evaluaciones institucionales.
- 2.-Desarrollar procesos de Evaluación Interna de conocimientos acordes a cada área cultural.
- 3.- Optimizar eficientemente las horas de presentaciones culturales.
- 2- Unificar criterios en aspectos fundamentales como el trabajo grupal, procesos de gestión de liderazgo, evaluaciones integradas al proceso, de seguimiento, refuerzo y

estimulación permanente al avance, con metas claras, contenidos relevantes y aprendizajes significativos.

4.1.2.6 Dimensión organizativa-operacional

OBJETIVO GENERAL:

Apoyar y coordinar las actividades planificadas, en un clima de armonía, convivencia y fraternidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Establecer redes efectivas de comunicación con todos los estamentos y organismos internos, que favorezca la participación, la integración y el compromiso.
2. Difundir la Misión de la Universidad para que toda la Comunidad actúe en coherencia con las políticas establecidas.
3. Evaluar y controlar el cumplimiento de las normativas y reglamentos de las personas que integran la Coordinación y el Departamento.
4. Organizar racionalmente los espacios físicos para que todas las actividades, se realicen sin contratiempos.
5. Establecer la modalidad de organización y asistencia a los actos culturales, coordinándose con los responsables de la ejecución de los mismos.
6. Distribuir adecuadamente los recursos humanos, para cubrir todas las necesidades del Departamento y Coordinación.

4.1.2.7 Dimensión administrativa- financiera

OBJETIVO GENERAL:

Disponer los recursos humanos, materiales y financieros, en un orden organizacional consistente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Lograr que las instancias formativas para los distintos estamentos, tengan una alta participación y adhesión comprometida con el Departamento y la Coordinación.
2. Lograr el cumplimiento y responsabilidad de todos los estamentos en cuanto a las obligaciones propias de cada rol.
3. Instalar medios efectivos de comunicación a nivel de la Comunidad Universitaria que permitan mantener información de todas las áreas y actividades que se llevan a cabo en el Departamento.
4. Replantear la organización administrativa y de recursos, especialmente las normas y procedimientos, para dar respuesta satisfactoria a las demandas que se hacen al Departamento y la Coordinación.
5. Coordinar recursos financieros y actividades, con los distintos organismos internos y estamentos.
6. Promover el respeto y cuidado del medio ambiente, con iniciativas que consigan una alta convocatoria, participación y compromiso.
7. Generar estrategias de participación, liderazgo, conducción y responsabilidad compartida hacia el logro de objetivos de Calidad.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la identidad y espíritu de la “familia institucional”, dentro y fuera del aula integrando a todos los miembros de la comunidad, en un ambiente de acogida y amor providente.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

1. Diseñar un programa de orientación vocacional acorde a los ciclos evolutivos de las estudiantes, que entreguen información sobre las diversas vocaciones culturales.
2. Potenciar la formación en valores y discernimiento personal de las estudiantes, frente a las realidades socioculturales, para desarrollar un perfil de estudiante comprometida e identificada con los valores y liderazgo.

3. Generar instancias de participación y formación del recurso humano en el Departamento, que promuevan el compromiso con los valores.

Durante los primeros meses del presente año se realizó un proceso de investigación de la gestión de liderazgo y valores en el Departamento de Bienestar Estudiantil, específicamente en la Coordinación de Cultura. Mediante Una Encuesta y entrevista al personal. En este proceso se detectaron áreas que requieren una intervención especial, con el objeto de mejorar significativamente los aspectos deficitarios de la gestión de liderazgo y valores. Teniendo como base los resultados el presente trabajo describe un plan de implantación y mejoramiento de un proceso de gestión de liderazgo y valores en el que se definen las áreas críticas y se proponen los objetivos, líneas de acción, actividades y metas a lograr para superar las deficiencias detectadas e instalar a futuro un proceso de gestión de calidad efectivo y real.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

La mayor fortaleza es la participación en una experiencia cultural inspirada en la vivencia espiritual ignaciana, que lleva al hombre a superarse continuamente, a buscar el “magis”; esta experiencia en su dimensión formativa originalmente se plasmó en la *Ratio Studiorum*, hasta llegar, en la actualidad, al Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI), buscando siempre la realización del ser humano, la excelencia y la formación espiritual, que inspirada en el contexto en que viven, implica aprender a discernir lo que más conduce a ser líderes, desde una perspectiva crítica, creativa, solidaria y responsable con el mundo y la sociedad. Otra fortaleza constituyen los proyectos de formación integral de la Dirección de Bienestar Estudiantil, que son espacios claves para la formación de líderes con espíritu ignaciano.

Otra fortaleza es que este proceso está recreado y acompañado por un equipo de gestores emprendedores y líderes motivando un buen clima de trabajo que favorece la creatividad de los estudiantes de los talleres y grupos culturales.

Una debilidad en relación a los instructores, es la remuneración que reciben dado a su tipo de contrato por horas, la cual es muy baja en relación a la de los docentes académicos, reduciendo la motivación de los instructores a desarrollar al 100% su metodología y aprovechar al máximo el talento los integrantes del taller. Estas y otras amenazas hacen más compleja la formación de un verdadero liderazgo.

Otra debilidad significativa es la falta de compromiso de ciertos integrantes de los talleres, afectando al buen desempeño del grupo y causando retraso en las programaciones del proceso cultural educativo.

Además, existe una débil articulación de un proceso de formación y capacitación docente, que sea permanente y secuencial; así también se percibe una insuficiente sistematización y difusión de los procedimientos para actividades y funciones relevantes.

4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas

Dentro de las oportunidades está la alta demanda de participación de los grupos culturales de la PUCE en eventos internos y externos, la cual se ve reflejada en el buen posicionamiento y reconocimiento que han logrado en el ámbito cultural a nivel nacional; de manera que se genera una buena relación con el entorno, permitiendo la vinculación con la comunidad. Los instructores ganan prestigio por el desempeño de sus estudiantes en los mencionados eventos lo que les permite desarrollarse a nivel personal y profesional además, la universidad adquiere una mejor imagen en relación al nivel de los grupos culturales, esta imagen institucional facilita el apoyo para los diferentes proyectos de la institución y, en este sentido, hay un fuerte apoyo para el desarrollo de gestión de liderazgo.

La gran amenaza es la crisis de valores de la propia sociedad. En este mundo postmoderno, los valores no marcan en el joven un camino atractivo a seguir, tendencia

reforzada por la mala influencia de ciertos contenidos y modos de vida promocionados por los medios de comunicación, así como las nuevas tecnologías.

Igualmente como se ha venido estructurando el diagnóstico, el análisis FODA del Departamento de Bienestar Estudiantil considerará aquellos aspectos que tengan relación exclusiva con el mismo para efectos de la investigación.

4.1.3.3 Matriz FODA

A M B I E N T E R N O	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1. Aplicación de un proceso cultural educativo, inspirado en la espiritualidad ignaciana, en el “magis”, que busca la realización plena del ser humano en la sociedad, englobando la formación integral y la excelencia.</p> <p>2. Planeación y ejecución de proyectos de formación integral de la Dirección de Bienestar Estudiantil, que son espacios claves para la formación de líderes con espíritu ignaciano.</p> <p>3. Equipo joven, emprendedor y proactivo.</p> <p>4. Generación de competencias y liderazgo en estudiantes e instructores.</p> <p>5. Buen clima de trabajo, propiciado por relaciones humanas afectivas sobre todo entre estudiantes y profesores.</p> <p>6. Generación de competencias y liderazgo en estudiantes a través de la preparación y desarrollo de presentaciones en varios eventos.</p>	<p>1. Bajas remuneraciones para los instructores causando una desmotivación a desarrollar plenamente el potencial de los estudiantes.</p> <p>2. Falta de compromiso de algunos integrantes de los talleres, retrasando las programaciones del proceso cultural educativo.</p> <p>3. Falta articular un proceso de formación docente permanente y secuencial.</p> <p>4. Falta sistematizar y difundir los procedimientos de actividades y funciones relevantes.</p>

A M B I E N T E E X T E R N O	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>1. La demanda de participación de los grupos culturales de la PUCE en eventos internos y externos es muy alta. 2. Por el buen resultado de los estudiantes, los instructores ganan prestigio lo que genera un desarrollo a nivel personal y profesional. 3. La universidad adquiere una mejor imagen en relación al nivel de los grupos culturales, lo cual facilita el apoyo para los diferentes proyectos de la institución en el entorno social.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1. La sociedad se encuentra en una crisis de valores, donde lamentablemente se desconoce a Dios por lo tanto hay falta de estructura en todos los ámbitos sociales, empezando con las familias. 2. Mal uso del avance de la tecnología de la información y comunicación.</p>
--	--	--

Análisis de la matriz.-

1. En función de la matriz FODA descrita, el Departamento de Bienestar Estudiantil elaboró su respectivo Plan Operativo Anual, que consta de varios proyectos o Programas claramente vinculados y que contribuyen al cumplimiento de una estrategia.

2. El avance de proyectos y actividades contemplados en los planes operativos, son monitoreados mediante un sistema de reportes, a cargo de un responsable de ésta unidad administrativa. Este sistema ha sido diseñado para mostrar el grado de avance de los proyectos, estrategias, objetivos e inclusive la visión, y emite señales de alerta cuando existen desfases entre lo programado y lo ejecutado.

3. En el aspecto Interno las fortalezas y debilidades se basan en que el Departamento de Bienestar Estudiantil es un pequeño conglomerado de recursos humanos y físicos que contribuye a la tutela y desarrollo de valores humanos y culturales mediante el desarrollo de diversos servicios ofrecidos a la Comunidad Universitaria. Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos culturales, deportivos y de salud, tanto en el nivel individual como en el social. Goza de autonomía que es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.

4. Sin embargo en lo concerniente al medio externo de las oportunidades y amenazas, promueve el compromiso de todos los miembros externos a la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación, de conformidad con su Estatuto y su normativa, buscando sobresalir en una competencia franca de liderazgo, valores y cultura con las demás universidades del país.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

La PUCE es una Institución Educativa Superior que se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales.

Considerando estos antecedentes, se aplicaron cuestionarios a los instructores y estudiantes de los talleres de Cultura. A los dos directivos se les entrevistó para conocer su auto percepción sobre el liderazgo, la comunicación y los valores que manifiestan en su comportamiento como los líderes de la Dirección de Bienestar Estudiantil y la Coordinación de Cultura,

Tomando en cuenta cada una de las preguntas de investigación el análisis y los comentarios son los siguientes:

4.2.1 De los Estudiantes

Cuadro 1.- De los Estudiantes

		S		AV		N	
		f	%	f	%	f	%
COMUNICACIÓN	1. Usted percibe que sus opiniones son tomadas en cuenta por la Coordinación de Cultura y Dirección de Bienestar Estudiantil.	9	30.00%	16	53.33%	5	16.66 %
	2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	8	26.66%	18	60.00%	4	13.33 %
	10. En las diferentes actividades se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	63.33%	10	33.33%	1	3.33%
LIDERAZGO	3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente donde realizas tus actividades.	15	50.00%	13	43.33%	2	6.66%
	4. Se imparten nuevas ideas por parte de los profesores e instructores en el área cultural.	16	53.33%	12	40.00%	2	6.66%
	11. Es el instructor exclusivamente quien decide qué se hace en su clase.	15	50.00%	11	36.66%	4	13.33 %
	13 Los instructores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo	22	73.33%	6	20.00%	2	6.66%
	14 de las autoridades educativas.						
GESTION EDUCATIVA	5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	21	70.00%	6	20.00%	3	10.00 %
	7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen en las clases.	17	56.66%	11	36.66%	2	6.66%
	8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los instructores.	25	83.33%	4	13.33%	1	6.66%
	9. Los instructores se interesan por los problemas de los estudiantes.	18	60%	6	20.00%	6	20.00 %
	12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del instructor.	21	70.00%	7	23.33%	2	6.66%
	VALORES	5 Los instructores inician las actividades con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno universitario.	12	40.00%	13	43.33%	5
15 La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.		24	80.00%	3	10.00%	3	10.00

S = SIEMPRE

AV = A VECES

N = NUNCA

Cuadro 1

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA ELABORACION: JOSE ARAUZ

En el Cuadro 1 se observan los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes. En el ámbito de la Comunicación, más del 50% de estudiantes perciben que sus opiniones no son escuchadas, que existe una falta de atención por parte de las autoridades, ya que éstas hablan más que escuchar, sin embargo un 60% manifiesta que siempre se les da espacio para que expresen sus opiniones.

En el aspecto del liderazgo educacional y de acuerdo a los lineamientos del marco teórico, los ítems propuestos han dado lugar a que los estudiantes respondan entre un 50 y 70% que existe liderazgo en las actividades que realizan. Lo más importante a tomar en cuenta es que un 73% de los estudiantes perciben que sus instructores están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

En el contexto de la Gestión Educativa, hay coincidencia de opiniones de los estudiantes al considerar que la Gestión educativa es evidente en el desarrollo de las clases que se imparten en los talleres; así, un 70% dice que el trabajo en el aula es igual para todos y los trabajos en equipo se realizan bajo la perspectiva de objetivos claros; un 83% manifiesta que los talleres se desenvuelven con metodologías innovadoras; un 60% dice que los instructores se interesan por sus problemas. También es importante anotar que un 56% afirma que realizan actividades innovadoras por la gestión de sus instructores.

En la dimensión de los valores, un 80% manifiesta que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, es el ideal pero la mitad de ellos afirman que los instructores no motivan al iniciar sus clases con valores y virtudes.

En conclusión se percibe que el nivel de entendimiento y de aceptación tanto a los lineamientos de gestión de liderazgo y valores es bueno en vista al estudio realizado. No podemos dejar de observar también el otro porcentaje en el cual se basara el objetivo del presente trabajo, buscando disminuirlo y en lo posible combatir los problemas y las falencias que se producen al no tener un proceso bien definido de gestión de liderazgo en valores.

4.2.2 De los Instructores

Cuadro 2.- De los Instructores

		S		AV		N	
		f	%	f	%	f	%
COMUNICACIÓN	7. Se mantiene relaciones cordiales y de mutua colaboración entre la Dirección de Bienestar Estudiantil, la Coordinación de Cultura, Instructores y Estudiantes.	11	91.66%	1	8.33%		
LIDERAZGO	1. El rol del Instructor líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	75.00%	2	16.66%	1	8.33%
	2. El liderazgo en la PUCE está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la educación.	9	75.00%	3	25.00%		
	5 Resistencia en los compañeros o director / coordinador, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	7	58.33%	4	33.33%	1	8.33%
		10	83.33%	2	16.66%		
		10	83.33%	2	16.66%		
		12	100%				
	8. Estoy de acuerdo con el						

	<p>liderazgo y gestión de las autoridades educativas.</p> <p>9. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Coordinador de Cultura y el Director de Bienestar Estudiantil.</p> <p>10. Los directivos (DBE y Coordinación de Cultura) mantienen liderazgo y gestión en el área de cultura.</p>						
GESTIÓN EDUCATIVA	<p>3. La gerencia educativa (Dirección de Bienestar Estudiantil- Coordinación de Cultura) se promueve a través de la oportunidad de participar en actividades que contribuyen a la formación integral del estudiante.</p>	12	100%				
		8	66.66%	4	33.33%		
	4. Usted participa activamente en la planificación de los objetivos, actividades, metodología y evaluaciones a realizarse durante el proceso de ejecución de la actividad a usted encomendada.	7	58.33%	5	41.66%		
	10	83.33%	2	16.66%			
	5. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de	9	75.00%	3	25.00%		

	<p>cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.</p> <p>6 Existe una buena integración entre la Dirección de Bienestar Estudiantil, la Coordinación de Cultura, Instructores y estudiantes para fomentar una formación integral que respalde la actividad de los grupos y talleres.</p> <p>11. Existe retroalimentación oportuna sobre el proceso de Desarrollo de las actividades artísticas/ Talleres.</p>						
VALORES	<p>6. En el proceso de instrucción, los valores humanos son el eje transversal de la formación integral del estudiante.</p> <p>12. Los valores predominan en las decisiones de la Coordinación de Cultura e Instructores.</p>	11	91.66%	1	8.33%		
		12	100%				

S = SIEMPRE

AV = A VECES

N = NUNCA

FUENTE: ENCUESTA DIRECTA

ELABORACION: JOSE ARAUZ

El Cuadro 2 contiene los resultados de la encuesta aplicada a los Instructores de los talleres que vienen funcionando a través de la Coordinación de Cultura.

Igual que el análisis que se realizó en las encuestas de los estudiantes, para las encuestas a los instructores se consideraron varios ámbitos que nos llevan a la gestión y liderazgo.

En el ámbito de la Comunicación, el 100% de instructores consultados perciben que sus relaciones con los directivos son cordiales y de mutua colaboración. Se podría manifestar que en este aspecto por parte de los instructores no existe problema.

En el parámetro del liderazgo, los ítems relacionados con ésta temática, han dado lugar a que los instructores respondan casi un 100% que el liderazgo existe, saben cuál es el rol del instructor líder, conocen el liderazgo de la PUCE, de las autoridades y están de acuerdo y comprometidos con ellos; sin embargo se ha encontrado algo de discrepancia con algunos aspectos, pero esto no es significativo por el número de instructores que no están de acuerdo.

En el contexto de la Gestión Educativa, hay coincidencia de opiniones de los instructores al considerar que la Gestión educativa es evidente en el desarrollo de sus clases; sin embargo es la opinión de un 25% que no participan activamente en la planificación de los procesos educativos de los talleres; un 33% dice que no trabaja en equipo para tomar decisiones.

En la dimensión de los valores, el 92% de instructores manifiesta que siempre el eje transversal en el proceso de instrucción, son los valores, a diferencia de un 8% que dice que esto se da solo a veces.

En conclusión se percibe un claro contraste en los resultados obtenidos en vista de que tenemos picos tanto positivamente en lo que respecta a liderazgo y comunicación y negativamente en lo que respecta a procesos de gestión educativa. De igual manera no podemos dejar de observar también que el porcentaje muy bajo en el conocimiento de procesos de gestión de liderazgo y valores, lo cual nos incentiva y nos brinda la justificación primordial para el desarrollo del presente trabajo.

4.2.3 De los Directivos

Cuadro 3.- De los Directivos

<i>ITEMS</i>	<i>DIRECTOR</i>	<i>COORDINADORA</i>
¿Qué es la comunicación para usted? ¿En que se diferencian de la información?	Relación entre grupos de personas, que llevan mensajes motivantes.	Transmitir información en forma eficiente.
¿La Coordinación de Cultura de la Dirección de Bienestar Estudiantil, cuenta con manuales o reglamentos que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si reglamentos básicos	Si reglamentos básicos
¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la Coordinación de Cultura y los instructores de las actividades culturales?	Como un ente mediador.	Apaciguaría la situación, para proceder al diálogo y solución.
¿Cuáles deben ser las características de un líder en la Coordinación de Cultura de la Dirección Estudiantil?	Tolerante, participativo, democrático, abierto a sugerencias.	Paciencia, tolerancia, empatía, respeto, solidaridad, firmeza, constancia, aunar el hombro.
¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la Coordinación de Cultura, en los instructores y en los estudiantes que realizan actividades culturales?	Democrático y participativo.	Democrático y participativo
¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la Coordinación de Cultura de la Dirección de Bienestar Estudiantil?	Trabajo en equipo, humanismo, solidaridad.	Humanismo.
¿Cuáles son los valores que predominan en los instructores de las actividades culturales y en los estudiantes que practican actividades culturales?	Disciplina, respeto al ser humano, ser solidario con nuestros semejantes.	Creatividad, solidaridad, responsabilidad, respeto.
En caso de existir anti valores en la Coordinación de Cultura. ¿Podría describirlos brevemente?	Egoísmo, propia de la naturaleza del ser humano	Irreverencia que en las artes también es un valor.

FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA ELABORACION: JOSE ARAUZ

Para obtener estos datos se consultó al Director de la Dirección de Bienestar Universitario y a la Coordinadora de Cultura.

Las preguntas se relacionaron exclusivamente con el aspecto del liderazgo y valores ya que ellos son las dos personas que deben poseer las características que identifican estos aspectos.

Los entrevistados coinciden en las respuestas dadas, ellos conocen las particularidades del líder y cómo actuar en caso de existir un conflicto. Lógicamente se guían bajo los parámetros de los principios Institucionales y valores Corporativos de la PUCE.

Un valor primordial al que aluden los entrevistados es el trabajo en equipo, no solo como una forma de trabajo indispensable para el logro de objetivos en los procesos de desarrollo propios de la gestión educativa, sino como un valor esencial para la marcha eficiente de la Institución como tal.

Si bien es cierto no existen manuales que especifiquen cómo, cuándo y quién debe llevar el liderazgo, se está trabajando en aquello, precisamente para responder en forma adecuada a los requerimientos tanto de instructores como de los estudiantes involucrados en los procesos que lleva adelante la Dirección de Bienestar Estudiantil y la Coordinación de Cultura.

En conclusión es satisfactorio el conocimiento de los directivos en lo que respecta al ser líder y al trabajo en grupo pero el contraste se refleja en la falta de una guía o un respaldo documentado de cómo manejarse como un líder y más aún conocer el correcto funcionamiento del proceso de gestión de liderazgo y valores. Conclusión que consolida de manera sobresaliente el criterio en el que se cimienta la razón de ser del presente trabajo.

5. DISCUSIÓN

En este punto se exponen e interpretan los resultados de la investigación. Tomando como punto de partida el marco teórico, se podrá llegar a criterios concretos, a manera de claves de lectura, que en las encuestas, permitan reconocer las respuestas relativas a la gestión de la misma, a la gestión del liderazgo y a los valores implicados en el liderazgo. De esta manera se podrán apreciar las constantes de la temática pertinente, de manera que pueda fundamentar la promoción de aquellos aspectos que están bien, y mejorar aquellos que no lo están tanto. Existe un proceso definido de gestión de liderazgo y valores centrado en desarrollo estratégico

5.1 Matriz de Problemática

SINTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO (CONSECUENCIAS)	CONTROL PRONÓSTICO
Se presenta un nivel medio de aceptación en el liderazgo de los Directivos del Departamento y Coordinación	Existen situaciones que dan origen al problema, enfocadas en mal uso de los recursos humanos y físicos.	A futuro puede haber consecuencias negativas reflejadas en la calidad del trabajo a presentarse.	La investigación y aplicación de la solución ayudaría efectivamente en la satisfacción del personal tanto interno como externo.
No se cuenta con una definición real del proceso de gestión de liderazgo en el Departamento y la Coordinación.	Se identifica fenómenos negativos referentes al desconocimiento del proceso de gestión de liderazgo y valores	El problema contribuiría a la falta de toma de decisiones en la solución de problemas.	Se daría un paso importante en la implantación de un manejo de procesos sólidos que concluiría en un proceso magno de calidad a niveles altos dentro de la institución.
Es una realidad la falta de una guía documentada de cómo aplicar correctamente un proceso de gestión de liderazgo en valores del Departamento.	Al no existir la guía documentada del proceso, los actores no se responsabilizan de sus errores y no tienen un respaldo para sustentar el trabajo diario.	Se desencadenaría una problemática de tipo cascada en la que un problema llevaría otro y nadie se apersonaría para solucionarlo.	Se contribuiría con un manual de respaldo sólido y de fácil entendimiento para los actores del proceso.

Al analizar de manera integrada los resultados de los cuestionarios aplicados a los instructores y a los estudiantes, en la dimensión liderazgo, se reconoce en un nivel medio la presencia de éste en la Institución.

Lo antes señalado y los datos obtenidos de los ítems significativos en este campo y que se puede observar en el cuadro nº 4 al evaluar el factor liderazgo nos indican que por lo general los instructores de los talleres artísticos están de acuerdo con el estilo de liderazgo imperante en el medio. A pesar de que la tendencia de los resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes, se afina a que el nivel de liderazgo es el adecuado, ellos ven que a veces se proponen nuevas ideas y que el compromiso no está siempre presente.

De estos resultados se puede deducir que generalmente los líderes ordenan y esperan obediencia por parte de los subordinados tratando de dirigir y controlar sus tareas. Existen variaciones dentro de esta sencilla clasificación de estilos de liderazgo. Aunque escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, en última instancia, éstas es suya. Quizá estén dispuestos a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de los subordinados, pero cuando hay que tomar una decisión suelen ser más autocráticos que benevolentes.

Igualmente, a través de la dimensión de la gestión educativa, se constató que los instructores en su gran mayoría, más del 50% establecen que existe el trabajo en equipo para tomar decisiones, los estudiantes en un 70% coinciden con ésta visión; sin embargo un porcentaje significativo dice que esto se da a veces y se mira que también consideran que esto nunca se da.

A pesar de los resultados óptimos hay que considerar que el trabajo en equipo involucra muchos aspectos importantes que se deben tomar en cuenta ya que este aspecto va muy ligado al liderazgo, y si en las encuestas existen algunas personas que consideran que esto no se percibe siempre, es porque algo hay que cambiar o mejorar.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

Respecto de los procesos educativos, tales como la planificación de los talleres, sus objetivos, métodos, evaluación y retroalimentación, a pesar de los buenos resultados obtenidos en las respuestas, se encuentran razones para considerar que los instructores no participan de éstos procesos en su totalidad; los estudiantes consideran incluso que falta la motivación oportuna para despertar el interés sobre los objetivos propuestos.

Es necesario tener en cuenta que aun cuando existe una coincidencia en varios elementos no en todos los casos existe una correspondencia, lo que puede llegar a ser una amenaza para los que conducen el grupo. El colectivo no en todos los casos reconoce el liderazgo en los que llevan las riendas de la organización.

Se asume que existe un nivel de afectación en la comunicación del grupo porque en ocasiones, según los estudiantes, las autoridades hablan más de lo que escuchan y sienten a veces sus opiniones no son tomadas en cuenta, lo cual crea barreras entre estudiantes e instructores, casi no se conversa sobre los problemas personales, existe recelo a la hora de transmitir una idea o sugerencia dentro del grupo.

La comunicación es esencial en cualquier campo de interacción humana. Por medio de la comunicación ya sea oral o escrita podemos transmitir y compartir conocimientos, conceptos, sentimientos, ideas, emociones, estados de ánimo etc. La comunicación es la única actividad que todo el mundo comparte.

Entonces, podemos decir que frente a este grupo de aprendizaje, se encuentra el docente dotado de valores, conocimientos, habilidades y destrezas que transferirá a los que adolecen de éstos. Con el objeto de lograr la transferencia aludida, el docente puede utilizar técnicas de grupo que, en definitiva, mejoran la comunicación, las relaciones humanas, la organización interna del grupo, todas habilidades que permiten una mejor adaptación al medio social.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A) CONCLUSIONES

- Con la investigación se pudo evidenciar que el liderazgo que se promulga en la PUCE y en sus diferentes instancias, también se demuestra en las autoridades de la Dirección de Bienestar Estudiantil y por consiguiente en la Coordinación de Cultura, en su desenvolvimiento laboral, en los principios personales, interpersonales, gerenciales y organizacionales que le confieren características de líder transformador. ,
- En referencia a un tema muy importante como la comunicación que manifiestan los estudiantes de los talleres seleccionados para este estudio, según la percepción de los directivos tienen adecuadas competencias comunicativas no obstante, la posición de los estudiantes es contradictoria, expresando que las autoridades más que escuchar hablan, por este motivo se puede afirmar que en la práctica directiva faltan competencias expresas en cuanto a las mismas.
- En cuanto a la gestión educativa, los resultados de las encuestas demuestran que falta participación directa de los instructores en este campo, específicamente en la planificación de los procesos educativos, en la metodología que deben aplicar y cómo evaluar, es decir aspectos relacionados con el desarrollo propio de su gestión educativa y con la que coadyuvan a la formación integral de los estudiantes que participan en los talleres.
- Hay que tomar en cuenta que los procesos de cambio estructural que están sufriendo en esta era del conocimiento las organizaciones, no podrán darse si no se toman en cuenta los últimos enfoques o paradigmas del liderazgo.
- Con base a los resultados y conclusiones, es evidente la necesidad de proponer la formación para la transformación desde el punto de vista personal, profesional y ocupacional del personal de instructores de los talleres que imparte la Coordinación

de Cultura, fundamentada en su modo o estilo de comportarse, es decir, en su liderazgo, propiciando la preparación espiritual, afectiva y cognitiva de estos en los sustentos teóricos de un liderazgo educativo, basado en los principios y competencias que debe poseer el docente para ser efectivo.

- Finalmente, los directivos, de igual manera, deben revisar su gestión y comprometerse en su formación permanente, asistiendo a programas actualizados acerca de la gerencia del siglo XXI, apoyados en metodología del aprender haciendo, a través de talleres y círculos de estudio, donde la experiencia y los conocimientos adquiridos sean analizados e interpretados bajo la luz de los últimos enfoques paradigmáticos del Liderazgo.

B) RECOMENDACIONES

- Mantener el estilo de gestión y liderazgo en el proceso educativo de la organización en especial en la toma participativa de decisiones.
- Promover una capacitación continua del personal docente - instructores, pues el departamento participa del modelo pedagógico ignaciano, al ser una universidad regentada por la Compañía de Jesús que no necesariamente es conocida por los instructores que se incorporan a la institución. Por otra parte, al ser una pedagogía cultural dinámica, incorpora los cambiantes elementos del contexto y que requieren continua actualización.
- Incorporar las propuestas del Ministerio de Cultura en el proceso de formación de los docentes.
- Fomentar nuevos canales de diálogo y de escucha de las inquietudes y problemáticas de los estudiantes participantes en los grupos culturales.
- Crear nuevos espacios de práctica y reflexión para las nuevas tecnologías aplicadas en un proceso de enseñanza de actividades culturales.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título: propuesta estratégica de un proceso de gestión de liderazgo y valores en la coordinación de cultura del departamento de bienestar estudiantil.

7.2 Justificación.

La Coordinación de Cultura de la Dirección de Bienestar Estudiantil de la PUCE, requiere de la implantación de un proceso bien definido de gestión de liderazgo y valores que:

- Reconozca claramente los actores en los que recaen efectivamente la posibilidad de la innovación y el cambio y
- Que prevea y propicie que los actores realicen la necesaria construcción articulada, sistemática y continua de los procesos de instrucción de los diferentes talleres.

Esto obliga a que los miembros rompan con esquemas que han venido funcionando. Al analizar los resultados de las encuestas, se evidencia la necesidad de que los instructores asuman también el papel de líderes motivadores del proceso que llevan adelante con sus estudiantes para lograr procesos dinámicos, cambiantes y visionarios en un ambiente de respeto, confianza y consenso.

En este contexto, se impone la necesidad de construir una perspectiva democrática de gestión educativa y liderazgo como proceso integral que corresponda a los objetivos de la Pedagogía Ignaciana y que se aplica en la PUCE, cuya meta es el desarrollo integral de las estudiantes.

Efectivamente, esta propuesta permitirá la organización, ejecución, evaluación y retroalimentación de los diferentes talleres culturales; para ello se toma en cuenta las causas múltiples, problemas trascendentales que se ha detectado en los talleres que imparte la Coordinación de Cultura.

7.3 Objetivos

General:

Generar una propuesta estratégica de mejoramiento en la Coordinación de Cultura de la Dirección de Bienestar estudiantil de la PUCE con un enfoque de gestión y liderazgo que concluya en la implantación de un proceso bien definido que coadyuve a la formación integral de los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Específicos:

Identificar los problemas trascendentales detectados en la Coordinación de Cultura del Departamento de Bienestar Estudiantil.

Proponer actividades que respondan a las situaciones a ser mejoradas.

Aplicar la propuesta durante el segundo semestre del año lectivo 2010-2011

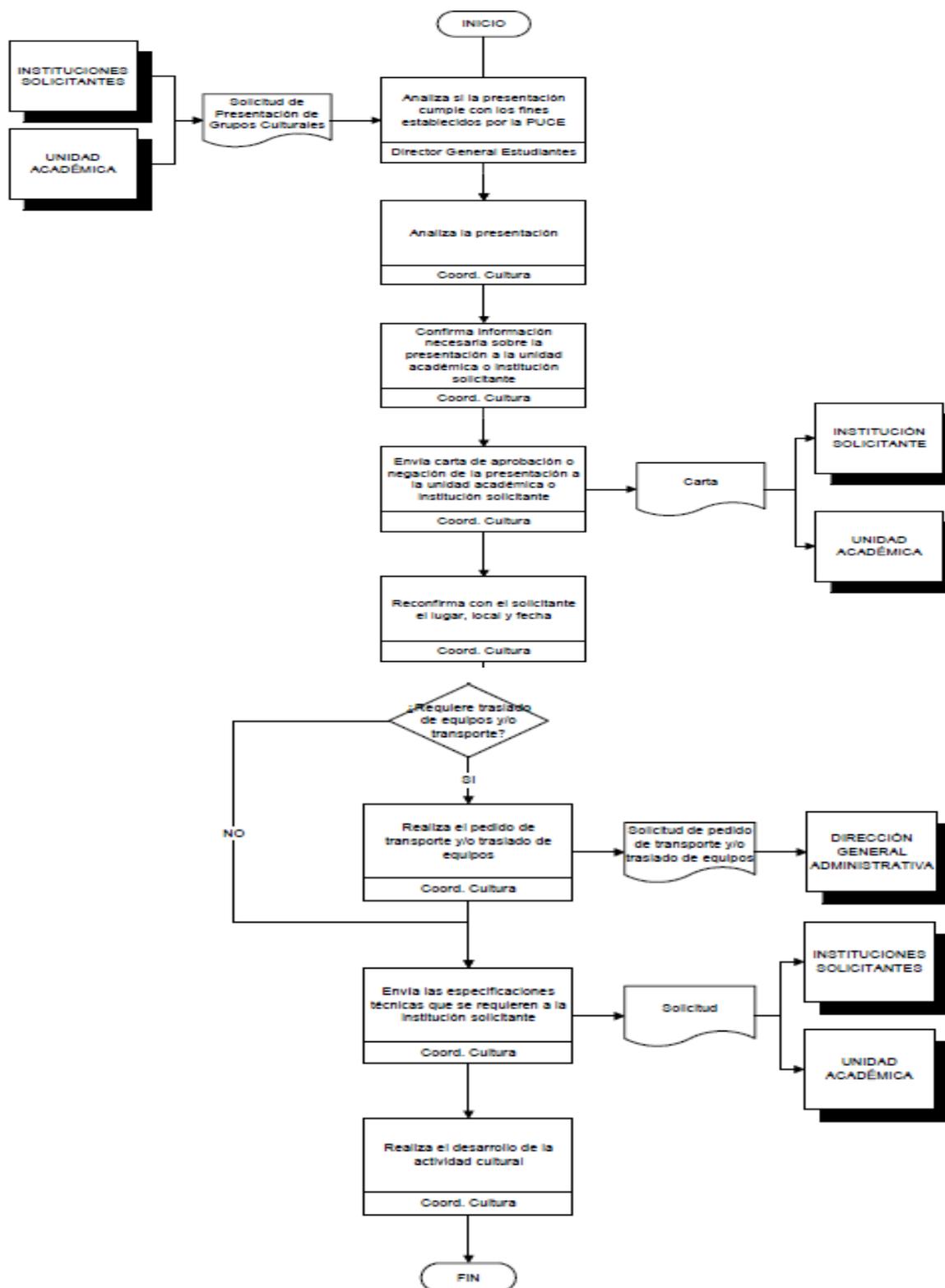
7.4 Actividades

Se detecta los problemas en los diferentes talleres que imparte la Coordinación de Cultura que son:

- Escasa participación de los instructores en la planificación de talleres
- Débil capacidad para liderar procesos educativos.
- Ausencia de una retroalimentación oportuna sobre el proceso de desarrollo de las actividades artísticas.
- Ausencia de un sistema de comunicación oportuna entre autoridades y estudiantes.

Seguidamente se realiza la identificación del proceso principal que consiste en el desarrollo de proyectos culturales en la Coordinación de Cultura:

Gráfico 2. Diagrama de flujo
Proceso de gestión en la Coordinación de Cultura



ELABORACION: JOSE ARAUZ

Propuestas estratégicas de un proceso de gestión de liderazgo y valores en la Coordinación de Cultura del Departamento de Bienestar Estudiantil.

1- Actividad: planificación de los talleres artísticos

Problema básico: escasa participación del equipo de instructores en la planificación de los objetivos, actividades, metodologías y evaluaciones a realizarse durante el proceso de formación y a su vez el mal manejo de los recursos físicos.

Objetivos

General

Optimizar la planificación de la formación realizada por los talleres, mediante la implicación participativa y cooperativa de los instructores en todas las etapas del proceso.

Los resultados esperados, las actividades previstas para cumplir estos objetivos, los tiempos requeridos para cada actividad y los responsables, se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.- Objetivo 1 de las Propuestas Estratégicas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPOS
1. Definir los objetivos, actividades, metodologías y evaluaciones a realizarse durante el tiempo que dure el taller, mediante la participación de los instructores.	Objetivos, actividades, métodos y evaluaciones definidas.	Definición de los objetivos del Taller	Dirección de Bienestar Estudiantil y Coordinación de Cultura en coordinación con instructores	1 vez al inicio del semestre (2 reuniones)
		Definición de las actividades		
		Definición de los métodos		
		Definición de las evaluaciones		

2. Establecer reuniones periódicas con el equipo de instructores, para planificar las actividades de los talleres.	Al menos 3 reuniones realizadas durante 12 semanas.	Definición de las reuniones	Coordinación de Cultura en coordinación con instructores Dirección de Bienestar Estudiantil	1 vez al mes
		Ejecución de las reuniones		
		Evaluación de las reuniones		

ELABORACION: JOSE ARAUZ

2- Actividad: Fortalecimiento para liderar procesos educativos culturales.

Problema básico: ausencia de criterios unificados sobre la metodología y evaluaciones que se puedan hacer en el proceso de formación de los estudiantes en los diferentes talleres.

Objetivos

General

Mejorar la formación realizada en los talleres, mediante la capacitación en procesos educativos, específicamente en cuanto se refiere a la metodología y las evaluaciones.

Los resultados esperados, las actividades previstas para cumplir estos objetivos, los tiempos requeridos para cada actividad y los responsables, se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.- Objetivo 2 de las Propuestas Estratégicas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPOS
1. Capacitar a los instructores de los diferentes talleres en temáticas de procesos educativos.	Participación activa de los instructores de cada uno de los talleres	Realización de un cursillo	Dirección de Bienestar Estudiantil	1 vez antes del inicio del semestre (2 reuniones)

2. Establecer los criterios metodológicos y de evaluación tanto de los aprendizajes como del proceso de formación.	Criterios de evaluación de los aprendizajes definidos	Reuniones para definir los criterios.	Dirección de Bienestar Estudiantil y la Coordinación de Cultura e instructores	1 vez al inicio del semestre (2 reuniones)
		Modificación de la metodología y la Evaluación de ser necesario.	Instructores de cada uno de los talleres	Durante el tiempo que duren los talleres
		Ejecución de los procesos educativos.		

ELABORACION: JOSE ARAUZ

3- Actividad: Control de la organización y de los métodos

Problema básico: ausencia de una retroalimentación oportuna sobre el proceso de formación, entre los miembros del equipo.

Objetivos

General

Mejorar el sistema de seguimiento y control del proceso de formación, para ofrecer una oportuna retroalimentación a los integrantes del proceso: Director, Coordinador, instructores y estudiantes.

Los resultados esperados, las actividades previstas para llegar al cumplimiento del objetivo general, a través de los objetivos específicos, los tiempos requeridos para cada actividad y los responsables, se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 6.- Objetivo 3 de las Propuestas Estratégicas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPOS
1. Realizar reuniones de seguimiento y control del proceso de formación con los actores del proceso, para dar y recibir retroalimentación oportuna sobre el proceso.	Asistencia y participación de los diferentes actores a las reuniones	Planificación de las reuniones Ejecución de las reuniones Evaluación de las reuniones	Dirección de Bienestar estudiantil, Coordinación de Cultura.	1 vez cada dos semanas
2. Realizar oportunamente las evaluaciones de los integrantes del proceso: Director, Coordinador, estudiantes e instructores, y transmitir las recomendaciones adecuadamente	Evaluaciones realizadas a estudiantes, e instructores.	Planificación de las reuniones Ejecución de las reuniones Evaluación de las reuniones Evaluación de los estudiantes Evaluación de los docentes Evaluación de la Dirección y Coordinación Entrega de retroalimentación sobre la evaluación a los actores del proceso.	Dirección de Bienestar Estudiantil y la Coordinación de Cultura. Dirección y Coordinación Instructores Estudiantes y Coordinación de Cultura Instructores y estudiantes Dirección de Bienestar estudiantil.	1 reunión al final de cada taller En cada taller En cada taller Al final de cada taller Al finalizar los talleres. Al finalizar los talleres

ELABORACION: JOSE ARAUZ

4- Actividad: Comunicación de la organización y los métodos

Problema básico: ausencia de un sistema de comunicación oportuna entre autoridades y estudiantes.

Objetivos

General

Crear y desarrollar un sistema de comunicación que permita conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional, orientada a fomentar una visión integral del trabajo.

Los resultados esperados, las actividades previstas para cumplir estos objetivos, los tiempos requeridos para cada actividad y los responsables, se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 7.- Objetivo 4 de las Propuestas Estratégicas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPOS
1. Establecer y mantener una estrecha relación con el personal de instructores, para informarles sobre las actividades a desarrollarse durante la duración de los talleres.	<p>Crear canales de comunicación.</p> <p>Implementación de procesos de integración.</p> <p>Mantener al personal informado mediante un mecanismo de difusión</p>	<p>-Planificar la creación de diversos canales de comunicación.</p> <p>-Socializar con instructores y estudiantes información.</p> <p>-Planificar el o los mecanismos por los que se pueda mantener informado a los instructores.</p> <p>-Socializar con instructores y estudiantes información sobre dichos mecanismos.</p>	<p>Director de Bienestar Estudiantil y Coordinadora de Cultura</p> <p>Coordinación de Cultura</p> <p>Director de Bienestar Estudiantil y Coordinadora de Cultura</p> <p>Coordinación de Cultura</p>	<p>1 vez al mes, durante el tiempo que duren los talleres</p>
2. Coordinar y canalizar el plan y la estrategia de las comunicaciones internas de la Dirección de Bienestar Estudiantil y la	<p>Personas que mantengan una alta fluidez de comunicación</p>	<p>Potenciar la comunicación a través de conferencias</p>	<p>Director de Bienestar Estudiantil y Coordinadora de Cultura</p>	<p>1 vez al mes</p>

Coordinación de Cultura.				
--------------------------	--	--	--	--

ELABORACION: JOSE ARAUZ

5- Actividad: Liderazgo en la organización y los métodos

Problema básico: ausencia de liderazgo entre los directivos de la organización durante el proceso de formación.

Objetivos

General

Describir las características del líder de la organización con el objeto de motivar, controlar y dirigir los destinos de la institución emanando una imagen de eficiencia, eficacia y efectividad.

Los resultados esperados, las actividades previstas para cumplir estos objetivos, los tiempos requeridos para cada actividad y los responsables, se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 8.- Objetivo 5 de las Propuestas Estratégicas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPOS
1. Describir las actividades que llevan a cabo la DBE y la Coordinación	Mejorar el liderazgo en la dirección de bienestar estudiantil, optimizando la toma de	Integrar a instructores con cualidades de liderazgo Capacitar a los docentes	Director de Bienestar Estudiantil y Coordinador de Cultura	1 vez al mes

<p>n de Cultura entorno al liderazgo emanado por la PUCE con el fin de mejorar la toma de decisiones.</p>	<p>decisiones</p>	<p>convirtiéndolos en líderes para la toma de decisiones</p>		
<p>2. Sensibilizar a los participantes acerca de la importancia de los mecanismos de participación como herramientas para un liderazgo de calidad.</p>	<p>Fortalecer y mantener fuertes relaciones con los involucrados en la Dirección de Bienestar Estudiantil y la Coordinación de Cultura</p> <p>Redefinir las responsabilidades del liderazgo.</p>	<p>Capacitar a los directivos en temas relacionados con el liderazgo.</p> <p>Conformar un equipo de trabajo con miras a innovar, mejorar, desarrollar y potencializar a la dirección de bienestar estudiantil</p> <p>Convertir a la dirección de bienestar estudiantil en una dirección élite</p>	<p>Director de Bienestar Estudiantil y Coordinadora de Cultura</p>	<p>1 vez al mes</p>

ELABORACION: JOSE ARAUZ

7.5. Localización y Cobertura espacial.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se encuentra ubicada en el Cantón Quito de la Provincia de Pichincha.

La Universidad se encuentra funcionando desde el año 1946. En la actualidad está ubicada en la Parroquia urbana de La Mariscal, en la Avenida 12 de octubre entre Patria y Veintimilla.

La población que asiste a la Universidad y, que por iniciativa propia acuden a los talleres propuestos por la Coordinación de Cultura, es eminentemente joven y diversa en todo sentido: político, económico, cultural, etc.

Todas las actividades previstas para la propuesta de mejoramiento se llevarán a cabo en las instalaciones de la Universidad ya que se trata de una propuesta a nivel interno, con cobertura exclusiva para instructores y estudiantes de los talleres.

7.6. Población Objetivo

Los actores involucrados en ésta propuesta son:

Director de Bienestar Estudiantil

Coordinadora de Cultura

Instructores de todas las actividades artísticas

Estudiantes de las mencionadas actividades.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.

En lo social y humano:

Esta propuesta es factible desde el punto de vista social porque el elemento humano con que cuenta la Dirección de Bienestar Estudiantil y la Coordinación de Cultura, tanto en sus estudiantes como en los maestros presentan las características necesarias para

la aplicación de esta Propuesta, principalmente por el profesionalismo de los docentes y la predisposición de los estudiantes.

En lo tecnológico:

Esta propuesta es factible desde el punto de vista tecnológico porque contará con la facilidad de aplicar y utilizar los avances tecnológicos en la elaboración de instrumentos y recopilación de información magnética.

En lo organizacional:

Desde el punto de vista organizacional la Dirección de Bienestar Estudiantil presenta un Organigrama eficiente y eficaz que permitirá la ejecución de esta propuesta.

En lo económico-financiera:

En cuanto al aspecto económico-financiero la Coordinación de Cultura cuenta con los recursos que le designe la Dirección General de Estudiantes.

En los materiales y recursos físicos:

Se cuenta con materiales para trabajo de talleres; estos materiales son instrumentos, vestuario y todos aquellos relacionados con los distintos talleres.

Se cuenta además con las aulas, salas y teatro para llevar adelante cualquier actividad de la presente propuesta.

7.8. Presupuesto

No se puede señalar cifras ni montos ya que el presupuesto para llevar adelante la propuesta se encuentra dentro de un sub proyecto de la Dirección General de Estudiantes, se lo asigna dependiendo del aporte de cada semestre de los estudiantes matriculados.

7.9. Cronograma

Meses Actividades	Marzo	Abril.	Mayo	Junio		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Actividad 1 Actividad 2 Actividad 3 Actividad 4 Actividad 5	<p>Detailed description of the Gantt chart: The chart displays five activities plotted against a timeline from March to December. Activity 1 is represented by a dashed line starting at the beginning of March and ending at the end of March. Activity 2 is represented by a dashed line starting at the beginning of May and ending at the end of May. Activity 3 is represented by a dashed line starting at the beginning of June and ending at the end of June. Activity 4 is represented by a dashed line starting at the beginning of August and ending at the end of September. Activity 5 is represented by a dashed line starting at the beginning of November and ending at the end of November.</p>								

8. BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (5ª edición). Caracas. Episteme.
- ARTEAGA, V.(2005). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional del Perú*. Trabajo de grado no publicado. Institución Educativa Nacional “A” del Perú.
- BASTOS, E y GONZÁLES, N. (1986) *Educación En Valores*. Lima, Centro de Proyección Cristiana. Primera edición.
- BOLAND, L. CARRO, F. STANCATTI, M. GISMANO, Y. Y BANCHIERI, L. (2007). *Funciones de la administración. Teoría y práctica*. Universidad Nacional del Sur.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R, y BURCK, C. (2002). *Execution. The Discipline of Getting Things Done*
- CALIGIORE, I. y DIAZ, J. (2003), *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso; Revista venezolana de gerencia*.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGrawHill.desde:<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>. COMPAÑÍA DE JESÚS. PROVINCIA DE ECUADOR. (1997). *Documentos Corporativos de la Educación Ignaciana*. Quito.Ecuador.
- Diccionario de Ciencias de la Conducta. (2000)
- Diccionario de la Lengua Española. (2010)
- DÍEZ, E. y GONZÁLES, R. (s/f) *Infinitud Humana: La Grandeza De Los Valores* Barcelona. .Editorial Praxis S. A.
- GONCALVES, A. (1997). *Clima organizacional*. Extraído el 3 de diciembre del 2007 desde: <http://monografias.com/trabajos/clior.shtml>
- GUIZAR, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. (2ª edición). Mexico: McGraw-Hill.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ª edición). México.
- HERNÁNDEZ, S. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- LABRADOR, C. *Estudio Histórico-Pedagógico*. En: Gil, Eusebio y otros. 1992. El Sistema Educativo de la Compañía de Jesús: La Ratio Studiorum. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- LANDOLFI, H. (2010). *"La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo."* (Buenos Aires, Editorial Dunken,
- LOWNEY, C. (1992) *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Barcelona. Granica.
- LOWNEY, C. (1992) *"La condición posmoderna"*. Barcelona. Planeta-Agostini edición de Gedisa.
- MARCANO, P. y RONDÓN Y. (2004). *Reseña histórica del Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana"*.
- MICHELENA, E. (2001). *Investigación y gerencia educativa*. Caracas, Venezuela: Medio Internacional. No. 12, Abril.
- MOORE, T. *Educational Theory. An introduction*. En: Meneses, E. 1988 *El Código Educativo de la Compañía de Jesús*. Universidad Iberoamericana, México.
- NITIN, N. y WILLIAM, J. (2003) en un artículo publicado en el Harvard Business Review. U.S.A.
- OJEDA, F. (2006), Diccionario de Administración de Empresas.
- PUCE. Coordinación de Cultura. Reglamento para talleres artísticos.
- PUCE. Dirección General de Estudiante. Plan Operativo
- PUCE. Plan Estratégico 2008-2010.
- PUIG ROVIRA, JOSEP MARÍA (1995). Educación Moral en la Enseñanza Obligatoria
- RALLPH M. (2005). *El gen del liderazgo*.
- RAMIREZ, T. (2007). *¿Cómo hacer un proyecto de investigación?* Caracas: Panapo.

- RONALD, A. y MARTY, L. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles* Paidós Ibérica.
- VIDAL, J. (Dir.) *Enciclopedia General De La Educación*. Barcelona, Grupo Editorial Océano. Primera edición. Volumen III

WEB:

- CRISTI, Cou. (s.f). Valores humanos.
<http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>.
- ZALDÍVAR, D. (2007). *Competencias comunicativas y relaciones interpersonales*. Disponible en:
<http://saludparalavida.sld.cu/modules.php?name=News&file=article&sid=257>
Extraído el 15 de agosto del 2011 desde

9. ANEXOS

Anexo1

Encuesta 1

ENCUESTA A INSTRUCTORES

OBJETIVO: Analizar situaciones de gestión y liderazgo en las actividades artísticas y culturales propuestas por el Departamento de Bienestar Estudiantil de la PUCE.

DATOS GENERALES

Grupo Artístico/ Taller: **Fecha:**

Sr. Instructor:

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEM- PRE	A VECES	NUNCA
7. El rol del Instructor líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
8. El liderazgo en la PUCE está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la educación.			
9. La gerencia educativa se promueve a través de la oportunidad de participar en actividades que contribuyen a la formación integral del estudiante.			
10. Usted participa activamente en la planificación de los objetivos, actividades, metodología y evaluaciones a realizarse durante el proceso de ejecución de la actividad a usted encomendada.			
11. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
12. En el proceso de instrucción, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
13. Resistencia en los compañeros o director / coordinador, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
14. Existe poca integración en la Dirección, entre los estudiantes y entre los compañeros.			
15. Se da un desacuerdo continuo en las relaciones con el director del Bienestar Estudiantil.			
16. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
17. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Coordinador de Bienestar Estudiantil..			
18. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
19. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			
20. Existe retroalimentación oportuna sobre el proceso de desarrollo de las actividades artísticas/ Talleres			

Anexo 2

Encuesta 2 ENCUESTA A ESTUDIANTES

OBJETIVO: Analizar situaciones de gestión y liderazgo en las actividades artísticas y culturales propuestas por el Departamento de Bienestar Estudiantil de la PUCE.

DATOS GENERALES

Grupo Artístico/ Taller: **Fecha:**

Señor (ita) Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL, CLIMA ESCOLAR Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES A LAS QUE USTED PERTENECE.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

1. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director / Coordinador tiene en cuenta las opiniones de los instructores y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente donde realizas tus actividades.			
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 instructores inician las actividades con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno universitario.			
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 instructores.			
9. Los instructores no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las diferentes actividades se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el instructor exclusivamente quien decide qué se hace en su clase.			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del instructor.			
13. Los instructores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

Anexo 4

Entrevista 1

OBJETIVO: Analizar situaciones de gestión y liderazgo en el Departamento de Bienestar Estudiantil y en la Coordinación de Cultura de la PUCE.

DATOS GENERALES

Cargo: **Fecha:**

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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

.....

2. ¿La Dirección de Bienestar Estudiantil, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

.....

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

.....

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

.....

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

.....

6. ¿Cuál son los valores institucionales que busca desarrollar la Dirección?

.....

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los instructores y estudiantes?

.....
.....

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

.....
.....
.....

La encuesta tanto para instructores como para estudiantes tuvo como objetivo: Analizar los procesos de gestión y liderazgo en las actividades artísticas y culturales propuestas por la Coordinación de Cultura de la Dirección de Bienestar Estudiantil.

Cabe recalcar que la entrevista como se observa en la tabla 2 se la realizó exclusivamente al Director de Bienestar Estudiantil y a la Coordinadora de Cultura, ya que trataba tópicos concernientes únicamente a ellos de acuerdo a su perfil.

Anexo 5

Cuadro para el diagnóstico y tabulación de los resultados

1. De los Estudiantes

		S		AV		N	
		f	%	f	%	f	%
COMUNICACIÓN	1. Usted percibe que sus opiniones son tomadas en cuenta por la Coordinación de Cultura y Dirección de Bienestar Estudiantil.						
	2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.						
	3. En las diferentes actividades se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.						
LIDERAZGO	4. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente donde realizas tus actividades.						
	5. Se imparten nuevas ideas por parte de los profesores e instructores en el área cultural.						
	6. Es el instructor exclusivamente quien decide qué se hace en su clase.						
	7. Los instructores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.						
GESTIÓN EDUCATIVA	8. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.						
	9. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen en las clases.						
	10. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los instructores.						
	11. Los instructores se interesan por los problemas de los estudiantes.						
	12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y						

	participación del instructor.						
VALORES	13. Los instructores inician las actividades con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno universitario.						
	14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.						
S = SIEMPRE	AV = A VECES	N = NUNCA			Cuadro 1		

ELABORACION: JOSE ARAUZ

Anexo 6

2. De los Instructores

		S		AV		N	
		f	%	f	%	f	%
COMUNICACIÓN	1. Se mantiene relaciones cordiales y de mutua colaboración entre la Dirección de Bienestar Estudiantil, la Coordinación de Cultura, Instructores y Estudiantes.						
LIDERAZGO	2. El rol del Instructor líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
	3. El liderazgo en la PUCE está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la educación.						
	4. Resistencia en los compañeros o director / coordinador, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
	5. Estoy de acuerdo con el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						
	6. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Coordinador de Cultura y el Director de Bienestar Estudiantil.						
	7. Los directivos (DBE y Coordinación de Cultura) mantienen liderazgo y gestión en el área de cultura.						

<p style="text-align: center;">GESTIÓN EDUCATIVA</p>	<p>8. La gerencia educativa (Dirección de Bienestar Estudiantil- Coordinación de Cultura) se promueve a través de la oportunidad de participar en actividades que contribuyen a la formación integral del estudiante.</p> <p>9. Usted participa activamente en la planificación de los objetivos, actividades, metodología y evaluaciones a realizarse durante el proceso de ejecución de la actividad a usted encomendada.</p> <p>10. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.</p> <p>11. Existe una buena integración entre la Dirección de Bienestar Estudiantil, la Coordinación de Cultura, Instructores y estudiantes para fomentar una formación integral que respalde la actividad de los grupos y talleres.</p> <p>12. Existe retroalimentación oportuna sobre el proceso de Desarrollo de las actividades artísticas/ Talleres.</p>						
	<p style="text-align: center;">VALORES</p>	<p>13. En el proceso de instrucción, los valores humanos son el eje transversal de la formación integral del estudiante.</p> <p>14. Los valores predominan en las decisiones de la Coordinación de Cultura e Instructores.</p>					

S = SIEMPRE

AV = A VECES

N = NUNCA

ELABORACION: JOSE ARAUZ

Cuadro 2

Anexo 7

3. De los Directivos

ITEMS	DIRECTOR	COORDINADORA
¿Qué es la comunicación para usted? ¿En que se diferencias de la información?		
¿La Coordinación de Cultura de la Dirección de Bienestar Estudiantil, cuenta con manuales o reglamentos que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		
¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la Coordinación de Cultura y los instructores de las actividades culturales?		
¿Cuáles deben ser las características de un líder en la Coordinación de Cultura de la Dirección Estudiantil?		
¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la Coordinación de Cultura, en los instructores y en los estudiantes que realizan actividades culturales?		
¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la Coordinación de Cultura de la Dirección de Bienestar Estudiantil?		
¿Cuáles son los valores que predominan en los instructores de las actividades culturales y en los estudiantes que practican actividades culturales?		
En caso de existir anti valores en la Coordinación de Cultura. ¿Podría describirlos brevemente?		

Cuadro 3

ELABORACION: JOSE ARAUZ