



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: Gestión del liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador de la ciudad de Quito, durante el período académico 2010 - 2011.

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

AUTOR:

DANY LUCIANO BONILLA URBINA

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Herrera Sarmiento Iris Grey Esperanza

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 02 de Octubre de 2011

Mgs.

Herrera Sarmiento Iris Grey Esperanza

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. Herrera Sarmiento Iris Grey Esperanza

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

f.....

Dany Luciano Bonilla Urbina

CI. 1710687409

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

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

Loja, 02 de octubre de 2011

f.....

Dany Luciano Bonilla Urbina

CI. 1710687409

AGRADECIMIENTO

A mis padres, que siempre están a mi lado y en especial a Verónica, el amor de mi vida que siempre me apoya en todo momento.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todos los docentes que aman la labor que realizan cada día, buscando el bienestar de los estudiantes que tienen a su cargo, teniendo en cuenta que el trabajo de un docente no termina nunca, ya que la investigación es la fuente más invaluable de conocimiento de un ser humano.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Quito, 25 de noviembre de 2010

ACTA DE COMPROMISO

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA MAESTRÍA DE GERENCIA Y
LIDERAZGO EDUCACIONAL - UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE
LOJA.**

DANY LUCIANO BONILLA URBINA

Estimado
Señor Arquitecto
Miguel Hernández
**VICEDECANO DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**

Por medio de la presente, solicito a usted muy comedidamente, la autorización para ejecutar el trabajo de investigación en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador, sobre la **Gestión, Liderazgo y Valores** de la institución en mención. Este trabajo de investigación sirve como aplicación de los conocimientos adquiridos por mi parte, en los diferentes módulos en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, y tiene como objetivo principal, la contribución de elevar la calidad de educación de la institución en estudio.

Cabe indicar que toda información que usted provea, será estrictamente confidencial, y los resultados de esta investigación contendrán únicamente información global del conjunto de personas que conforman la institución. Adicionalmente la investigación que se efectúe será totalmente gratuita para la institución.

Los resultados finales de la investigación serán entregados a usted, para que sirvan de aporte en el perfeccionamiento de la Gerencia y Liderazgo Educativo de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

De aceptar usted la ejecución del trabajo de investigación en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, por favor anote su nombre y firma en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado.

Arq Miguel ANSEL HERNANDEZ
NOMBRE DEL REPRESENTANTE

Arq. m. Bonilla
FIRMA DEL REPRESENTANTE



SECRETARIA
Quito - Ecuador

ARG. LUCIANO BONILLA U.
NOMBRE DEL INVESTIGADOR

[Handwritten Signature]
FIRMA DEL INVESTIGADOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | página |
|---|--------|
| PORTADA | i |
| CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR | ii |
| AUTORÍA | iii |
| ACTA DE SESIÓN | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DEDICATORIA | vi |
| CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización) | vii |
| ÍNDICES DE CONTENIDOS | viii |
| ÍNDICES DE CUADROS Y FIGURAS | x |
| RESUMEN | xi |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 4 |
| 2.1. La gestión educativa: | 4 |
| 2.1.1.- Concepto | 4 |
| 2.1.2.- Importancia | 5 |
| 2.1.3.- Tipos de Gestión | 5 |
| 2.2. Liderazgo Educativo: | 24 |
| 2.2.1.- Concepto | 24 |
| 2.2.2.- Tipos | 25 |
| 2.2.3.- Características | 25 |
| 2.3. Diferencias entre directivo y líder. | 26 |
| 2.4. Los valores y la educación. | 26 |

| | página |
|---|--------|
| 3. METODOLOGÍA | 30 |
| 3.1.- Participantes | 32 |
| Personal directivo por sexo y edad | |
| Personal docente por sexo y edad | |
| Personal administrativo y de servicios | |
| Población estudiantil por edad y sexo | |
| Población de padres de familia | |
| 3.2.- Materiales e Instrumentos | 39 |
| 3.3.- Método y procedimiento | 40 |
| 4. RESULTADOS | 42 |
| 4.1 DIAGNÓSTICO | 42 |
| 4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. | 42 |
| 4.1.1.1. El manual de organización | 42 |
| 4.1.1.2. El código de Ética | 42 |
| 4.1.1.3. El plan estratégico | 43 |
| 4.1.1.4. El plan operativo anual (POA) | 45 |
| 4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI) | 47 |
| 4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones | 51 |
| 4.1.2. La estructura organizativa de la Institución Educativa. | 51 |
| 4.1.2.1. Misión y Visión | 51 |
| 4.1.2.2. El Organigrama | 52 |
| 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos | 52 |
| 4.1.2.4. El clima institucional y la convivencia con valores | 53 |
| 4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores | 53 |
| 4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores | 54 |
| 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores | 55 |
| 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores | 56 |

| | página |
|--|------------|
| 4.1.3. Análisis FODA | 57 |
| 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades | 57 |
| 4.1.3.2. Oportunidades y amenazas | 58 |
| 4.1.3.3. Matriz FODA | 59 |
| 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS | 63 |
| 4.2.1 De la encuesta a los Directivos | 63 |
| 4.2.2 De la encuesta a los Docentes | 71 |
| 4.2.3 De encuesta a los Estudiantes | 73 |
| 4.2.4 De entrevista a los Directivos | 74 |
| 4.2.4 De entrevista a los Padres de Familia | 76 |
| 5. DISCUSIÓN | 78 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES | 86 |
| 7. PROPUESTA DE MEJORA | 88 |
| 8. BIBLIOGRAFÍA | 100 |
| 9. APÉNDICES | 103 |

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

| | | |
|------------|----------------------------------|----|
| Gráfico 1: | La Ética en la Gestión Educativa | 29 |
| Gráfico 2: | Organigrama | 52 |
| Gráfico 3: | La Gestión Educativa | 79 |
| Gráfico 4: | Esquema de Propuesta | 89 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal, la búsqueda de soluciones a la problemática que afecta a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador, que es la de no contar con una estructura organizacional que permita el desarrollo institucional y la aplicación de un sistema de calidad educativa. Por medio de un análisis y diagnóstico de la institución educativa y con instrumentos de investigación, se evidenció la falta de una estructura clara que viabilice los procesos de evaluación y mejora continua de la institución, por lo que se propone generar una Nueva Estructura Organizacional para la implementación de un sistema de gestión educativa y administrativa, que contribuirá no solo a la acreditación de la carrera, sino fundamentalmente al desarrollo de una cultura de calidad y mejora permanente institucional.

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad ecuatoriana, la estructura de educación general y en especial el sistema de educación superior, se encuentran cursando un proceso de cambio, en donde el objetivo primordial del mismo es el mejoramiento de la calidad de cada una de las instituciones educativas. La Universidad Central del Ecuador desde 1992 impulsó un proceso denominado “Reforma Integral Universitaria” que movilizó e involucró a todas las facultades, escuelas, centros docentes, institutos y departamentos, en la búsqueda de una excelencia académica. En el año 2005 la Universidad Central inició el proceso de autoevaluación, logrando su acreditación en el año 2010 con categoría “A”. En la actualidad cada una de las carreras de la universidad debe prepararse para lograr su acreditación, por lo que se ve necesario generar políticas internas. Es por ello de la importancia de esta investigación, ya que la misma está enfocada en proponer un modelo de gestión educativa que facilite el proceso de acreditación en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador. La factibilidad del estudio desarrollado es viable desde el punto de vista pedagógico y administrativo, ya que se cuenta con la autorización de la dirección académica de la institución, y una predisposición positiva de los docentes y participantes, los mismos que son actores fundamentales del proceso de investigación.

Existieron dificultades para lograr que el personal docente participe activamente, porque el tiempo que permanecen en la institución educativa está copado. Sin embargo, se previno algunas reuniones periódicas, tanto para la etapa de diagnóstico como también para las consultas en relación a los planteamientos de la propuesta.

Los Beneficiarios de este proceso de investigación lo podemos clasificar en dos grandes grupos que son:

Directos: Los estudiantes, docentes, autoridades y personal administrativo de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

Indirectos: El Sistema de Educación Superior y la comunidad.

Teniendo como antecedente lo mencionado, se plantea los siguientes objetivos generales en este proceso de investigación que son:

1.- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador.

2.- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador.

3.- Plantear la creación de un Modelo de Gestión de la Calidad para la carrera de Arquitectura y Urbanismo que contribuya a la acreditación de la misma y a la mejora continua de los procesos académicos.

Para el alcance de estas metas, se ve necesario el cumplimiento de objetivos específicos y formativos que son:

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

b.- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

c.- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

d.- Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último como eje transversal de la administración educativa.

e.- Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

f.- Desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en las que se desenvuelven los profesionales en estudios de postgrados.

g.- Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educativo.

En conclusión el proceso de enseñanza - aprendizaje se encuentra en continuo cambio y debemos estar preparados para ello, procediendo a evaluar cada una de las instituciones educativas en la que nos encontramos involucrados. Por lo que se propone a continuación en este trabajo de investigación, generar un sistema de mejora continua, que fortalezca la gestión, el liderazgo y los valores de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador.

2.- MARCO TEÓRICO

En un proceso de investigación, el marco teórico es la esencia de una propuesta para la solución de un problema. Es por ello que este trabajo de investigación se fundamenta en un marco teórico cuya estructura tiene como base la conceptualización de lo que es: gestión educativa, liderazgo educacional, diferencias entre directivo y líder, y valores educativos. Definiciones que posteriormente aportarán a la conceptualización de la gestión, liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. En primer lugar el trabajo se enfocará en realizar un análisis general de lo que es gestión educativa.

2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA

2.1.1. Concepto

Se puede definir a la gestión, como el término que hace referencia a la acción y al efecto de gestionar y administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

(Copyright - Definición De (2008 - 2011) Concepto de Gestión. Recuperado de <http://definición.de/gestion>, acceso: enero 05, 2011).

Con este antecedente se puede entender a la gestión educativa, como la esencia o deseo de administrar y dirigir que tiene toda institución educativa, para poder realizar toma de decisiones aplicadas con normas éticas y de conducta. La gestión educativa, debe siempre considerar procesos como son: la comunicación e información, la integración y el trabajo en equipo, la delegación, la motivación y el reconocimiento, la creatividad e innovación, la

capacitación y el desarrollo humano y la toma de decisiones, factores que marcaran una pauta en el desarrollo de una cultura organizacional.

2.1.2. Importancia

Hay que tener en cuenta, que la gestión educativa es la base para un óptimo liderazgo en los procesos de una organización educativa, por lo que se puede decir, que no existe una buena gestión sin un liderazgo, los dos factores son indispensables e inseparables para el desarrollo de una organización.

Teniendo claro la conceptualización de lo que es gestión educativa, debemos analizar lo que significa la gestión de calidad en las instituciones educativas y la importancia de la calidad en la educación. Es así que toda gestión tiene que ser visualizada con un nivel de calidad, es decir debemos generar en las instituciones educativas una gestión de calidad, la misma que se convierte en la acción para el propósito de mejoramiento continuo de la institución educativa, acción que marca una interrelación entre lo académico y lo administrativo.

Entonces se puede decir que calidad es el conjunto de características y cualidades de un servicio o producto que llene las expectativas de un usuario; pero para llegar a este nivel de calidad, se necesita tener clara una visión de una gestión eficaz. En este proceso de investigación nos concentraremos en lo que se refiere a la gestión educativa, que se puede definir como la fusión de varios elementos académicos, administrativos y humanos desarrollados por un Liderazgo Educativo, los mismos que deben interactuar e interrelacionarse.

2.1.3. Tipos de Gestión

La gestión educativa se la puede clasificar en: la gestión de investigación, la gestión administrativa y la gestión de calidad. En conclusión se puede decir que una gestión educativa es la interacción de varios factores que son:

- a.- La Comunicación Educativa.
- b.- Diseño Curricular.

- c.- Liderazgo y Valores.
- d.- Investigación Educativa.
- e.- Planificación Estratégica.
- f.- Tecnología Educativa para la Gestión.
- g. - Legislación Educativa.
- h.- Gestión del Talento Humano.
- i.- Gerencia Financiera.
- j.- Auto Evaluación y Evaluación Educativa.

Con este antecedente, a continuación se conceptualizará los principios esenciales de la gestión educativa, como son: la comunicación educativa, las nuevas tecnologías, los programas curriculares y la normativa educativa.

- La Comunicación en la Gestión Educativa:

Daniel Prieto en su libro, *La Comunicación en la Educación* nos menciona: *“La educación así vivida es un acto de libertad, y también es un acto de amor”* (Daniel Prieto Castillo, 1984), en donde nos da a ver la esencia del suceso de enseñanza y aprendizaje, visualizando la educación no solo como el evento de dar y recibir conocimientos, sino como un acto de solidaridad, de comunión, de aprender juntos, un acto amor y libertad. Por lo que los docentes y directivos tenemos la obligación de autoevaluarnos y analizar las virtudes y defectos que tenemos al momento de comunicarnos con los estudiantes, para poder corregir errores y caminar juntos en este proceso de enseñar y aprender. La única manera de trascender como seres de comunicación es por medio de la autocrítica, que nos ayudará a tener un panorama de cambio en nuestro proceder de comunicación con el estudiante. El proceso de comunicación debe realizarse de docentes con estudiantes, como de docentes con docentes y estudiantes con estudiantes, siendo estos los actores fundamentales en este acto de aprendizaje, pero sin dejar aún lado la institución educativa, directivos y los padres de familia. Es así que el objetivo fundamental de la comunicación

educativa es conocer la realidad actual de una institución educativa, en el punto de cómo el docente se comunica con el estudiante, y si éste se siente parte del proceso, ya que el estudiante no solo puede estar como un ente de depósito de conocimientos, sino como un ser partícipe. Es por ello que es primordial realizar un análisis del proceso de enseñanza – aprendizaje, para posteriormente evaluarlo y generar conclusiones y recomendaciones, las mismas que serán expuestas a la institución y los docentes como elemento de reflexión y de apoyo en el campo de la crítica educativa. Es vital que autoridades y docentes trabajen juntos en el cambio del proceso de enseñanza, dejando aún lado prejuicios y egos absurdos, en bienestar de la educación y principalmente de los estudiantes. El tener una visión externa de lo que sucede en una institución, y aceptar las críticas de la misma, llegando a una reflexión interna, nos hace trascender como seres humanos, generando un mejoramiento continuo de lo que estamos haciendo. Por lo que el fin de este trabajo es abrir el panorama de visualización del proceso educativo con todas sus limitaciones, tanto a docentes, como a autoridades y a todos quienes están involucrados en este acto de libertad y amor que es el de enseñar y aprender.

El acto de “ENSEÑANZA – APRENDIZAJE” es el acto de comunicar, el acto de poder convivir. Como menciona Simón Rodríguez en uno de sus ensayos: “Estamos en el mundo para entre ayudarnos y no para entre destruirnos”, tratando de esta manera hacernos llegar un mensaje de solidaridad, teniendo la comunicación como el grado máximo de las relaciones humanas, las mismas que se refleja en el proceso de enseñanza – aprendizaje y sobre todo en el proceso de gestión educativa, en donde la apropiación del lenguaje genera un nivel de comprensión y expresión.

Es por ello que apropiarse de la palabra, es poder apropiarse de la esencia de nosotros mismos, en donde la comunicación nos permite encontrarnos con nuestro ser interno. Pero el reto de los docentes y autoridades, no termina ahí, sino comienza trascendiendo en los demás, en la interacción de enseñanza – aprendizaje con el estudiante en un contexto real, al que lo llamamos institución educativa.

Es así, que los docentes tenemos que tener en cuenta, que nuestra labor debe ser solidaria con el estudiante y la institución, para entre ayudarnos y no entre destruirnos, por lo que el educador opta por un camino claro para llegar a la plenitud de comunicación con el educando, y otro camino en donde la comunicación docente – estudiante se anula totalmente. A continuación se detalla y se caracterizan los caminos que el docente puede tomar en el proceso de enseñanza – aprendizaje:

| | |
|---|---|
| <p>“EL EDUCADOR, DANDO SENTIDO A LA COMUNICACIÓN”</p> | <p>“EL EDUCADOR, TENIENDO PROBLEMAS CON LA COMUNICACIÓN CON EL ESTUDIANTE”</p> |
| <p>Es este caso se presenta las siguientes características que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gozar del encuentro. - La felicidad de la mirada y el gesto. - La cimentación de la palabra. - El sentir, e ir creciendo juntos. - Lograr este objetivo no es sencillo, pero de alcanzarlo se llega al acto más maravilloso educativo, que es: “El Caminar Juntos por un Aprendizaje Continuo.” | <p>Es este otro caso se presenta las siguientes características que son:</p> <p>No soportar la relación con la otra persona con la se quiere comunicar. Utilizar la comunicación toda la vida odiando o sin desear hacerlo. Esto degenera en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disputa verbal. -Enfrentamiento entre contrincantes. -Riñas para herirse. -Sensaciones de amenazas y agobio. -Peso insoportable. |

Entonces podemos decir que los docentes y directivos somos seres de comunicación, que tenemos que transmitir el mensaje al estudiante con emotividad, emoción y alegría, generando la sensación de ir creciendo juntos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, y no con violencia, ira, cansancio, desaliento, rompiendo la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes, sin darnos cuenta que la comunicación es el acto más bello en la educación. Es por ello que el punto de encuentro entre la información y el estudiante, es la mediación del docente entre estas dos, puesto que el docente, es el ente que va servir de medio para que el estudiante reflexione sobre la información que está receptando. Este acto de mediación pedagógica, es el acto de comunicar

o enseñar, es un acto humano, es un acto de expresión de los sentimientos, de sensaciones y percepciones, que por medio de gestos corporales, miradas, calidad humana, el docente tiene la capacidad de hacer comprender la información que el estudiante adquiere, llegando a la satisfacción de saber que otra persona está generando conocimientos, teniendo como finalidad el trascender de nuestro ser hacia otros seres, apropiándonos de nosotros mismos, por medio de:

- a.- El saber escuchar.
- b.- El ganarse la confianza y espacio de los demás.
- c.- Practicar la tolerancia.
- d.- Ser parte del todo.
- e.- Romper la jerarquía, y no saber quién es el actor principal y el secundario.
- f.- Acercarse a los demás.
- g.- Transmitir el lenguaje de los sentimientos.
- h.- Ser uno mismo.

La práctica de todas estas cualidades, conlleva a la Base del Proceso Educativo que es la Capacidad de Comunicación del Educador.

Teniendo como antecedente que el educador y el directivo son entes de comunicación y que tiene que mediar ante el estudiante, podemos acercarnos a una definición de comunicación educativa, como:

- Algo propio del ser humano.
- Es una forma de expresarse por medio de la mirada, la risa, el rostro, el cuerpo.
- Es interactuar con alguien - dirigirme a alguien.
- Es relacionarme con alguien - conocer a los demás.
- Es gozar el momento – disfrutar cada instante.
- Es proyectarse a otros – generar un intercambio cultural.
- Es afirmarse en el propio ser – dejar los temores a un lado.
- Es sentirse y sentir a los demás – dejar sentir mis sentimientos a los demás.
- Es abrirse al mundo – dejar que me conozcan íntegramente.
- Es apropiarse de uno mismo.
- Es no dejar a un lado el conflicto entre seres humanos.
- Es un ideal del ser educador, es ser comunicador.

Pero hay que tomar en cuenta que este ideal va de la mano de LA LIBERTAD DE COMUNICAR, y esta libertad debe fortalecer algunos principios que son:

- De no negar los espacios de la imaginación y creatividad.
- De eliminar las envidias y los celos.
- De construir una libertad paso a paso.
- De crear un ambiente en donde la importancia de ceder, escuchar y aprender de los demás en lo más importante.
- En donde el inter aprendizaje es lo más vital de una realidad.

A lo que podemos concluir que:

“La educación es un acto de tolerancia y amor”.

En donde el educador y los directivos ayudan a construir seres humanos.

Pero esta comunicación puede degenerarse, y convertirse en una COMUNICACIÓN COMO SUFRIMIENTO, desembocando en:

Una batalla docente – alumno.

Hundimiento de los seres humanos.

Sentirse satisfechos a base de amonestaciones, ironías, humillaciones.

Un ataque y defensa, aplicando:

a.- El traspaso de contenidos: Que se caracteriza por:

- La repetición de frases.
- Una comunicación carente de emociones.
- Una comunicación vacía de vida.

b.- El populismo pedagógico: Que se caracteriza por:

- Mayor diversión, menos aprendizaje.
- En una fantasía de compañerismo.
- En evaluaciones donde aparece el represor y se pierde la ilusión de la amistad.

c.- El docente espectáculo:

- En donde se aprecia la escena de un monólogo.
- En la que el docente se convierte en el centro de atención.
- Y en la que los estudiantes no cuentan.

d.- El docente de personalidad panóptica: Que se caracteriza por:

- Infundir miedo.
- Elegir víctimas.
- Reprimir sin piedad.
- Comunicar para la violencia.
- Generar un aula con ambiente de terror.

e.- La tecnología salvadora: Que se caracteriza por:

- Dependencia del retroproyector, video o alguna grabación.
- Un sistema donde se memoriza.
- En la repetición del discurso.

En contraposición a la comunicación como sufrimiento, podemos generar un mejor ambiente de la comunicación educativa, que se caracteriza por:

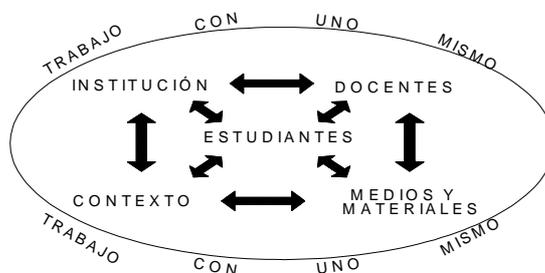
Una relación con todos los materiales didácticos.

Forjar una interacción Estudiante – Docente - Directivo.

Practicar la expresión.

Motivar el encuentro cotidiano.

Y este ideal de todo acto comunicativo en donde la relación e interacción de docentes, estudiantes, institución y los medios y materiales, es lo que vamos a llamar COMUNICABILIDAD.



Todo esto conlleva a concebir:

- Instituciones educativas que se van transformando y evolucionando.
- Espacios acogedores.
- Multiplicidad de aspectos democráticos.
- Espacios para escuchar a los demás.
- Incentivo por preguntar.
- Ganas por la crítica y el debate.
- Entendimiento de la realidad.
- Alternativas de traer el entorno a la escuela y sacar la escuela del entorno.

Pero la pérdida de comunicación o la eliminación de la misma en el acto de enseñanza – aprendizaje, puede desembocar en una ENTROPÍA COMUNICACIONAL EN LA EDUCACIÓN, que no es otra cosa que:

La pérdida de energía.

Un estado donde el ser humano debe luchar.

La misma que se apoya en ciertos elementos o muros que son:

- La violencia, que se demuestra con: la humillación y la ausencia de alegría.
- El autoritarismo, que se la identifica con: la personalidad autoritaria y el odio al estudiante.
- La fatiga, que genera pérdida de fuerzas y energía para poder comunicar.
- El desaliento, que se expresa con la ausencia de voluntad.
- El discurso institucional, que se conceptualiza con la no importancia a los demás, el desampara y el abandono.

Es por ello que se puede definir dos caminos para desarrollar la comunicación en la educación, que son:

| EL SENTIDO DE EDUCAR En donde se desarrolla: | EL SIN SENTIDO DE EDUCAR En donde se denota : |
|---|--|
| El crecimiento del ser humano. | La pérdida de la comunicación. |
| La promoción del aprendizaje. | La baja comunicabilidad. |
| El enriquecimiento de la gestión en la institución educativa. | La comunicación con desanimo. El abandono. |

| | |
|--|---|
| <p>El florecimiento del uso de los medios y la práctica.</p> <p>La comunicación con entusiasmo.</p> <p>La alegría de relacionarse.</p> <p>El descubrimiento de nuevas ideas.</p> <p>La generación del debate y la discusión.</p> <p>La promoción del entusiasmo.</p> | <p>La desmoralización.</p> <p>La amargura.</p> <p>El dolor.</p> <p>La pérdida de energía.</p> |
|--|---|

Entonces estaríamos claros, que el proceso de enseñanza y aprendizaje, es un acto de comunicación, en donde los actores del mismo, tanto docentes, directivos y estudiantes deben tener la voluntad de querer enseñar y querer aprender, acto que se conoce como la esencia de los seres humanos. El docente debe tener la capacidad de inducir al estudiante, siendo este el objetivo principal de la comunicación en la educación, generando que el estudiante acoja los principios del docente, el mismo que deberá ser claro y preciso al emitir el mensaje, para que el estudiante pueda receptar su contenido. Este proceso de comunicación tiene etapas internas de transformación por lo que es necesario codificar adecuadamente el mensaje, para que el estudiante tenga una consciente recepción del mismo, llegando a un acuerdo en donde el docente en el proceso de enseñanza, no solo proporciona conocimientos al estudiante, sino además facilita que practique estos conocimientos, y el estudiante por su parte está dispuesto integralmente ser parte del proceso de aprendizaje. Por lo expuesto, se puede concluir que el aprendizaje es un tipo de comunicación transcendental entre los seres humanos, y que su calidad depende mucho de la predisposición del docente y el estudiante. Ahora cabe mencionar que el estudiante y el docente no son los únicos partícipes de este proceso, además intervienen factores como son el entorno y la cultura, y dependerá de estos para poder codificar el mensaje que el emisor quiere comunicar al receptor. Estos nuevos actores del proceso de comunicación enseñanza – aprendizaje, pueden generar variaciones en el mismo, en donde se tiene que ver todas las posibilidades de como transmitir el mensaje por parte del docente, dependiendo del entorno.

El mensaje puede ser transmitido en diferentes circunstancias como son:

- 1.- En un mismo tiempo y un mismo lugar.
- 2.- En un mismo tiempo y en un distinto lugar.
- 3.- Distinto tiempo y un mismo lugar.
- 4.- Distinto tiempo y en un distinto lugar.

En conclusión el objetivo, es hacer llegar la información, directa o indirectamente al estudiante, teniendo en cuenta que la forma de transmitir el mensaje por parte del docente al estudiante no solo es de la manera tradicional como indica el primer punto, sino de tres formas más, en donde las nuevas tecnologías tienen un papel fundamental. Pero hay que tomar en cuenta que unos de los problemas en la comunicación en el proceso de enseñanza – aprendizaje, es la existencia de ciertos filtros que pueden alterar o eliminar el mismo proceso, depreciando el contenido de lo que se quiere comunicar. Se pueden distinguir tres tipos de estos filtros que son:

- 1.- Sensoriales: Que se relacionan con las posibles falencias de los sentidos.
- 2.- Operativos: Que se atañen con aspectos funcionales - fisiológicos del receptor del mensaje.
- 3.- Culturales: Que conciernen con el entorno próximo del receptor.

Todos estos filtros pueden ayudar, trastornar o cancelar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Teniendo como antecedente todo lo anteriormente expuesto, se puede ver que la comunicación en la educación no solo es una instancia inmediata de transmitir un mensaje, sino es todo un proceso de fases y etapas con un objetivo, que es que el estudiante se apropie del conocimiento. Esta apropiación del conocimiento y de la gestión en una institución educativa se apoya en herramientas de ayuda que son los medios, materiales y las nuevas tecnologías.

- Las Nuevas Tecnologías en la Gestión Educativa:

Por lo general se comete una confusión en relacionar la educación solo con los medios y materiales a utilizarse, es por eso que estos pueden ser inútiles o útiles para el aprendizaje, por lo que a continuación se puede indicar algunas características de los mismos:

| CUANDO LOS MEDIOS Y MATERIALES A UTILIZARSE SON INÚTILES PARA EL APRENDIZAJE. | CUANDO LOS MEDIOS Y MATERIALES A UTILIZARSE SON ÚTILES PARA EL APRENDIZAJE. |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Falta capacitación de los educadores para sacar provecho de los medios y materiales. - Falta actualización de los medios en cada etapa de enseñanza. - Los materiales son netamente especializados y no son diseñados para el docente y el estudiante. - El docente no da un aporte valioso escrito o de imágenes en los medios. - Se aparenta tener un desarrollo tecnológico sin una tecnología adecuada. - Se cree que una máquina va solucionar todos los problemas de la comunicación en la educación. | <ul style="list-style-type: none"> - El material es elaborado y explotado al máximo en la comunicación docente – estudiante. - El lenguaje tiene una riqueza comunicativa. - El medio promueve el aprendizaje. - El material y el medio apoya a enriquecer la práctica docente. - El docente y el estudiante se apropia de los medios y lo aprovechan como recurso de comunicación a favor de la educación. |

Todo medio, y en especial la televisión, tienen que ser mediados, es decir ser utilizados desde una visión de la realidad, en una cultura y con un sentido creativo, para cumplir con objetivos por los que fueron creados, como son:

- Ofrecer lecturas distintas a las tradicionales.
- Como herramienta para preguntar y jugar.
- Para tener una actitud serena y analítica.
- Para reflexionar en las contradicciones de nuestra sociedad.
- Para utilizarlo como recurso educativo.

- Para apropiarse del recurso.
- Para analizar y criticar.
- Para promoción y acompañamiento del aprendizaje.

En todo el universo tecnológico se encuentran insertados los educadores y estudiantes, pero eso no quiere decir que no existan problemas entre ellos, algunos de los cuales son los siguientes:

- El desconocimiento de las diferentes tecnologías educativas por parte de los docentes y estudiantes.
- El consumo y no comprensión de la tecnología.
- La no utilización de las tecnologías para la solución de problemas.
- El no apropiarse de la tecnología.
- No aprovechar la tecnología para la solución de necesidades.

Es por ello que tenemos que recobrar la real visión de la tecnología que se caracteriza por:

- Ofrecer un recurso para dar sentido al aprendizaje.
- Apropiación de las posibilidades de la cultura y de uno mismo.
- Generar técnicas de lectura profundas.
- Pasar de un consumo tecnológico a una comprensión del fenómeno.
- Relación del contexto por medio de formas dinámicas.
- Recuperar experiencias reales.

Pero en el proceso de enseñanza aprendizaje van a aparecer cierto tipo de variables generales que van a influir en la incorporación de las Nuevas Tecnologías en este mencionado proceso, en el siguiente cuadro se indica las diferentes variables, sus características y su ejemplificación.

Además, se puede decir que en la integración didáctica de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NNTT / NTIC), se distinguen tres campos generales en donde intervienen las (NNTT / NTIC), los mencionados campos son los siguientes con sus respectivas particularidades:

a.- El campo de la administración.

Características:

- Permite mayor control administrativo de las instituciones.
- Abre nuevas posibilidades de seguimiento y evaluación de las instituciones.
- Permite un contacto permanente de la institución con los padres de los estudiantes.
- Favorece la participación académica de los padres en la institución.

Ventajas:

- Proporciona tener una relación más frecuente familia – institución – familia, y ya no solo profesor – alumno.
- El proceso de información de seguimiento de cada alumno es más rápido y no provoca retrasos en los mismos.
- La relación docente – padre de familia es directa y evita tener filtros, como terceras personas, que pueden distorsionar la información.

Desventajas:

- Se depende de un sistema del ordenador que en algún momento puede fallar y romper la comunicación.
- No todos los padres de familia tienen accesibilidad directamente a la tecnología.
- No todos los padres de familia están capacitados para la utilización de la Nuevas Tecnologías.

b.- El campo de la investigación.

Características:

- Permite estudios comparativos.
- Facilita las tareas de planificación.
- Permite la realización de todo tipo de tareas.
- No se requiere de la presencia física.
- Resultados en tiempos mínimos.

Ventajas:

- Nos apoya a interactuar con otros usuarios.
- Permite el acceso de la información rápidamente sin tener que movernos de un lugar predeterminado.
- Ayuda tener varias visiones y criterios sobre un tema determinado.

Desventajas:

- Nos puede llevar a navegar sin rumbo y generar pérdida de tiempo.
- No todos los usuarios tienen accesibilidad completa a este tipo de servicio.

c.- El campo de la docencia.

Características:

- La comunicación docente – estudiante se la realiza por medio de correos electrónicos, chat, teléfonos móviles, etc.
- Es una herramienta que permite prolongar la acción educativa más allá del centro educativo.

- La relación no solo es profesor – alumno, sino también alumno – alumno y profesor – profesor.
- Genera nuevas posibilidades al tipo de tareas a desarrollar.

Ventajas:

- La comunicación es más intensa entre los actores del proceso educativo.
- Se generan espacios para el debate y la reflexión.
- El estudiante tiene un guía permanente, para las dudas que tenga en el proceso de receptor conocimientos.

Desventajas:

- Se puede llegar a una dependencia extrema con el procesador.
- La comunicación puede terminar siendo impersonal.

Con este antecedente, se puede decir que la comunicación ha evolucionado más rápido de lo que se pensaba, a tal punto que ha roto fronteras y distancias, por ende es importante analizar el desarrollo de las nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza aprendizaje, y observar como éstas actúan o interactúan en la sociedad.

Las nuevas tecnologías nos ofrecen la posibilidad de renovar los modelos de enseñanza tradicionales, por medio de una comunicación virtual, en donde el espacio, el tiempo y la cultura son factores importantes para generar un proceso de comunicación en la red, que se denomina interactividad, la misma que debe ser flexible y codificada.

Las nuevas tecnologías han sido de mucha importancia en la enseñanza presencial, pero en la enseñanza a distancia ha evolucionado de una manera sorprendente, en donde la comunicación profesor – alumno, profesor – profesor y alumno – alumno, es más fluida y más eficiente, generada por medio de herramientas en un campus virtual de tareas de tipo colaborativo, con las cuales los alumnos y docentes, interactúan sincrónica o asincrónicamente, en donde el ordenador se muestra como un elemento mediador entre profesores y estudiantes, también como un instrumento facilitador de materiales de trabajo, además como un cerebro que almacena documentación y finalmente como una herramienta de control y seguimiento de los procesos educativos, cumpliendo así, su función de ser un ente de interacción.

En conclusión las nuevas tecnologías nos ayuda a visualizar el proceso de enseñanza como un trabajo colaborativo, en donde no solo se aprende conocimientos, sino se aprende a colaborar. El aporte del trabajo colaborativo en la enseñanza es extenso, pero en esencia se enfoca en tres aspectos:

- a.- Forjar una autoevaluación de los grupos que intervienen en el proceso.
- b.- Jerarquizar mayor importancia en el proceso y sus etapas, más que en el producto.
- c.- Construir un espacio donde se exprese y se produzca ideas, reflexiones, debates, opiniones, etc.

Por lo expuesto, se puede decir que el trabajo colaborativo en la red, ayuda en el campo educativo a dar un salto cualitativo en la sociedad de la información y en la sociedad del conocimiento, liberándonos de una individualización tecnológica hacia una retroalimentación social, en donde la riqueza del proceso de enseñanza – aprendizaje llega a su plenitud total que es la interacción de sus actores. Pero adicionalmente además de la comunicación y las nuevas tecnologías en la gestión educativa, cabe mencionar que los modelos pedagógicos y curriculares, son muy importantes en la estructuración de una gestión eficaz y eficiente. Es por ello que a continuación se analizará otro principio de la gestión educativa, como son los programas académicos.

- Los Modelos Pedagógicos y Curriculares en el Proceso de Gestión Educativa:

En el transcurso del tiempo, en el proceso de enseñanza – aprendizaje, han existido modelos pedagógicos, los mismos que se generaron como resultantes de una propuesta de cambio continuo del sistema educativo, sirviendo de base de los modelos curriculares que estructuran el proceso de enseñanza - aprendizaje. Las diferentes corrientes pedagógicas son las filosofías, que en base a una teoría, indican los lineamientos y la esencia de visiones distintas en la educación, direccionando pautas para su desarrollo. A diferencia, los modelos curriculares, no son más que herramientas operativas para el desarrollo de los modelos pedagógicos, generando objetivos, contenidos, métodos, recursos didácticos, materiales, medios, y evaluaciones.

Entonces se podrá diferenciar cinco modelos pedagógicos, que los docentes conocen y aplican, según la tendencia que practican, los mismos que son los siguientes:

a.- Tradicional: En donde se puede notar las siguientes características:

- La concepción del hombre es con una visión humanista.
- El conocimiento se origina principalmente en las impresiones de los sentidos.
- Su finalidad se basa en el desarrollo personal del hombre.
- Se fundamenta en una transmisión de la herencia cultural, para trascender en el tiempo.
- Existe una escasa autonomía para poder innovar.
- Horario uniforme.
- Disciplina coactiva, control rigidez.
- Generación de barreras profesor – alumnos, donde el maestro es el centro de la enseñanza.
- Programa idéntico para todos.

b.- Pragmatista: En donde se puede notar las siguientes características:

- El fin del hombre es lograr la solución de los problemas y necesidades que le plantea la vida.
- El conocimiento se produce a través de la observación neutral.
- Su finalidad es el desarrollo económico, basados en la racionalidad, eficiencia y productividad.
- Sus contenidos se fundamentan en un adiestramiento y entrenamiento en competencias útiles.
- La formulación de objetivos deben ser exactos y precisos.
- La relación del docente con el estudiante es vertical.
- Se evidencia una organización racional de los medios.
- La planificación está a cargo de especialistas.
- Su objetivo primordial es formar individuos eficientes.
- Utiliza el método del ensayo – error

c.- Naturalista: En donde se puede notar las siguientes características:

- El fin del hombre es el disfrute de la libertad, felicidad y el pleno desarrollo de sus potencialidades.
- Los sentidos tienen un papel decisivo en el desarrollo de este modelo, donde se deja desarrollar las sensaciones y percepciones.
- El ambiente pedagógico es lo más flexible, donde el educando tiene libertad.
- Los contenidos se generan a base de experiencias vivenciales, que permite el desarrollo pleno del educando.
- La relación profesor – alumno es abierta, donde el profesor se constituye en un auxiliar o un amigo de la expresión libre de los educandos.
- El estudiante se encuentra consigo mismo con la naturaleza, en donde el medio ambiente tiene una influencia primordial.

d.- Progresista: En donde se puede notar las siguientes características:

- La finalidad del hombre es la comprensión del mundo integrándose dinámica y constructivamente.
- Se provoca conocimientos a través de la relación recíproca entre el sujeto y el objeto.
- Su finalidad es el desarrollo de las potencialidades intelectivas de los educandos, para enfrentar situaciones cambiantes del mundo.
- Presta más atención a los procesos que se dan en el trabajo escolar, más que en el resultado.
- Se crean ambientes de desarrollo intelectual, efectivo y psicomotriz.
- La relación profesor alumno es directiva, es decir el profesor propone las orientaciones que serán enfrentadas por los alumnos.
- La información se la procesa.
- El modelo de currículo es flexible.
- El profesor genera reflexión en los estudiantes.
- Se fomenta el trabajo en grupos, en donde todos aprenden de todos.

e.- Socio - Crítico: En donde se puede notar las siguientes características:

- La concepción del hombre en este modelo, es que el mismo es un ser social, en donde sus habilidades, actitudes e inteligencia es producto de la relación con sus semejantes.
- Su fundamento se basa en un conocimiento de la realidad.
- Su finalidad se enfoca en un desarrollo pleno de las potencialidades del hombre para alcanzar su libertad e identidad para una nueva sociedad.
- Utiliza la investigación como técnica didáctica básica.
- La relación profesor – alumno es democrática y participativa, donde los dos son responsables del cumplimiento de los objetivos y tareas.
- El aprendizaje se desarrolla de lo externo a lo interno, de lo social a lo individual.

Con lo anteriormente expuesto, podríamos distinguir cinco diferentes perspectivas de implementación de un currículo, con sus respectivos propósitos y tipo de contenidos:

a.- Tradicional: En donde se jerarquiza los aspectos más importantes de la herencia cultural los mismos que deben preservarse.

- Propósito: Transmisión de la herencia cultural.
- Contenidos: Se estructuran en base a conceptos, valores y principios.

b.- Experimental: Se enfoca en decidir, cuáles experiencias conducen al crecimiento saludable de los individuos.

- Propósito: El desarrollo general.
- Contenidos: Se desarrollan en aumentar las destrezas de los jóvenes en áreas de planificación, investigación y el uso adecuado de los recursos.

c.- Estructuras de las disciplinas:

- Propósito: El desarrollo general del intelecto.
- Contenidos: Se desarrollan en las disciplinas del conocimiento.

d.- Conductista:

- Propósito: Todas las conductas deben ser observables y medibles.
- Contenidos: Estos se estructuran por medio de hechos y conceptos.

e.- Constructivista:

- Propósito: El desarrollo de la mente.
- Contenidos: Se enfocan en la resolución de problemas.

Finalmente, teniendo claro que para una gestión educativa es necesario una comunicación entre los actores del proceso de enseñanza - aprendizaje, además de una aplicación de nuevas tecnologías y tener claro el modelo pedagógico a seguir, debemos saber que todos estos aspectos deben estar fortalecidos por una normativa institucional, es por ello que finalmente se analizará el principio normativo para una eficaz gestión educativa.

- La Normativa, como base de una Gestión Educativa Eficaz

Toda sociedad que desee expresar su voluntad, vivir en paz, armonía y seguridad, necesita una norma jurídica que cuide sus intereses, no solo individuales, sino colectivos, además la norma es sinónimo de tolerancia y desarrollo en comunidad, y es el Estado el ente encargado que ésta sea respetada. Entonces enunciaremos que el Estado es el encomendado a velar y preservar la estructura de una sociedad, expresada en sus normas, las mismas que pertenecen a un todo o sistema. De no existir esta estructura sistémica, la sociedad no tendría objetivos que cumplir. Es por ello que uno de los sistemas principales de esta estructura estatal es el educativo, que representa la esencia de una sociedad, el génesis de un Estado, el mismo que como misión fundamental es el de invertir en el ser humano, por medio del fortalecimiento del Sistema Educativo, para que este sirva como base de desarrollo de la nación.

Teniendo como antecedente que el Sistema Educativo es la esencia de desarrollo de una sociedad, en donde la educación tiene como parte fundamental el desarrollo físico e intelectual del ser humano, en el seno de la

familia, como en las instituciones educativas, en las etapas de niñez, adolescencia y adultez, este sistema debe prestar todos los parámetros normativos para que el estudiante, ente trascendental del proceso de enseñanza – aprendizaje, pueda desarrollar sus aptitudes, respetando su identidad como persona, proyectándolo al futuro como un ser humano con una visión creadora y crítica, que contribuirá activamente a la transformación moral, política, social, cultural y económica de la nación. Este ser solidario, parte de una sociedad con deberes y derechos, responsable de sí mismo y del desarrollo colectivo.

Si queremos que una sociedad tenga una visión de progreso y desarrollo, no solo económico, sino primordialmente en lo social, el Estado debe regresar a mirar a las bases de este desarrollo, que son los jóvenes, y prestarle la máxima atención para su crecimiento intelectual y físico. Solo así reconceptualizaremos, que el problema de desarrollo de una nación, no es el desarrollo industrial inmediato, sino el apostar en el desarrollo educativo, solo ahí se puede reflejar una sociedad integral de seres trascendentales.

Pero una gestión educativa no solo se estructura de una normativa, o una comunicación interna y externa, o de tecnologías aplicadas y de modelos pedagógicos, sino también del principio del liderazgo, que representa la esencia de la toma de decisiones.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1.- Concepto

En segundo lugar, se conceptualizará la definición de lo que es Liderazgo, que se lo puede describir como el proceso de influencia que tiene una persona sobre una organización.

En base a la teoría de lo que es Liderazgo, se puede concluir que el Liderazgo Educativo es el dominio que debe tener primordialmente un docente en su sitio de trabajo, demostrando competencia profesional, teniendo como objetivo el mejoramiento continuo de la educación por medio de una retroalimentación.

2.2.2.- Tipos

En términos generales existen tres estrategias que pueden resumirse como los tipos de estilos de liderazgo en la educación, los mismos que son utilizados individualmente o como una combinación versátil. Ellos son los siguientes:

a.- Jerárquico: Se basa en el método tradicional de enseñanza que pone más énfasis en un enfoque de arriba hacia abajo teniendo poco margen para el análisis participativo. Aquí, el jefe administrativo, a saber, el director, lleva a cabo todas las tareas de un planificador, supervisor, analista, proveedor de recursos, etc.

Es un tipo muy sencillo de estilo de liderazgo , con mayor énfasis en la eficiencia, control y rutinas. (Copyright - Definición De (2008 - 2011) *Tipos de Liderazgo*. Recuperado de <http://definición.de/liderazgo>, acceso: enero 05, 2011).

b.- De transformación: los estilos de liderazgo transformacional se basa en el concepto de trabajar juntos para poner en marcha un mecanismo que no sólo obtiene beneficios inmediatos. Aunque, la mayoría de las decisiones se toman de forma individual o por un pequeño grupo de personas, este estilo de liderazgo abre la puerta ancha para el entusiasmo intelectual, la motivación a través de valores y una visión compartida por la participación en actividades de liderazgo . Un líder que sigue liderazgo transformacional fomenta un sentido de propósito y significado a unir a la gente por una causa mejor. (Copyright - Definición De (2008 - 2011) *Tipos de Liderazgo*. Recuperado de <http://definición.de/liderazgo>, acceso: enero 05, 2011).

c.- Facilitación: los estilos de liderazgo de facilitación, son muy similares a las estrategias utilizadas en los estilos de transformación, pero más democrático, así como en la práctica interactiva. Un líder educativo facilitador trabaja con toda la gestión, ofreciendo colaboración en la preparación para el futuro, y mediante la promoción de ideas colectivas por ser parte de la multitud, en lugar de estar en el centro. (Copyright - Definición De (2008 - 2011) *Tipos de Liderazgo*. Recuperado de <http://definición.de/liderazgo>, acceso: enero 05, 2011).

2.2.3.- Característica

La cualidad del liderazgo educacional, es que este debe tener una visión de trabajo en equipo, ejercido por los líderes. El liderazgo educacional debe

propiciar el desarrollo de todo el colectivo de la organización, generando un cambio en las personas. En conclusión el liderazgo educacional es un proyecto educativo que propicia al desarrollo personal y colectivo de la organización.

Con estos antecedentes es importante diferenciar lo que es un líder y un directivo, es por ello que a continuación se va desarrollar este análisis.

2.3. DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y DIRECTIVO

No basta ser solo un directivo que cumpla con los requisitos para el cargo, y que tenga una larga experiencia de docente y dirección en una organización. Si se ve como directivo solo a la persona que jerárquicamente se ubica en un puesto por su antigüedad y que carece de cualidades como son el enfrentar una realidad del presente con perspectiva al futuro, se llegaría a la conclusión que para un Liderazgo Educacional no solo basta tener directivos, sino se necesitan de Líderes, que trasciendan en la organización, que estén dispuestos a correr riesgos venciendo el desánimo e ideas negativas con paciencia y consistencia.

Un Líder que prevea las necesidades a largo plazo, para el cumplimiento de los objetivos de la institución, apasionándose en el cambio y lo nuevo, tomando decisiones con una autoridad moral, involucrando a todo el colectivo en un continuo proceso de aprendizaje y transcendencia en el tiempo. Entonces se podría decir que no solo necesitamos simplemente directivos, sino directivos con liderazgo.

En todo proceso de gestión educativa es necesario generar un liderazgo y fundamentalmente tener claros los valores y su relación con la educación. Una gestión sin tener claro sus valores en la educación, es una gestión vacía, sin bases. Es por ello que a continuación se conceptualizará los valores en la educación.

2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

El comportamiento humano debe ser entendido como una labor de desarrollo personal, con un respeto a los demás y el entorno, es decir si el ser humano se

comporta en sus actos con justicia, veracidad y prudencia, es una ser con sentido ético que contribuye a la perfeccionamiento humano.

La ética es considerada una tarea que todos los seres humanos debemos practicarla para actuar bien. Pero esta tarea no siempre es fácil, es decir en algunos casos es complicado ser prudente, o decir la verdad. En definitiva van a existir factores internos o externos que dificulten el obrar bien. Pero el ser humano no debe conformarse en solo no hacer el mal, sino debe proyectarse a hacer el mayor bien posible, por medio de las virtudes y hábitos que ha adquirido, con una visión maximalista hacia la excelencia personal, buscando el bien para uno mismo y para los demás. Es por ello que el proceso de enseñanza – aprendizaje debe tener como objetivo practicar las virtudes y hábitos para llegar al bien común.

El papel de la ética en el trabajo de las organizaciones educativas, es fundamental y lo puede analizar desde varios puntos de vista que son:

a.- El trabajo individual en la organización.

El trabajo se convierte en ocasión de desarrollo humano en la medida en que cada persona decide que quiere llegar a ser por medio de la libertad de realizarlo. Además el trabajo dota al ser humano la capacidad de responder los actos que realiza, es decir de practicar una responsabilidad ética.

b.- El trabajo directivo.

La autoridad debe basarse en un nivel de confianza en el desarrollo de sus intenciones y acciones. Además este debe generar el logro de la libre adhesión de los subordinados ante la persona y actuación de la dirección, buscando siempre una cooperación en el bien común.

c.- El papel clave de los mandos intermedios.

Los mandos intermedios, deben utilizar correctamente lo asimilado en la organización, ayudándose de la virtud de la honradez, como también enseñar lo aprendido por medio de la prudencia, para poder llegar a la creación de algo nuevo, guiado de la humildad y el diálogo.

La gestión educativa debe servir como contribución de un desarrollo personal y de un desarrollo colectivo, por parte de una decisión que se tome, con la participación de todos los afectados, previniendo y anticipando las

consecuencias de la decisión. La fuerza de voluntad, para escoger la alternativa más idónea que contribuya al bien común de todos los afectados es por medio del diálogo que nos permite saber escuchar y explicar y que se fortalece con la honradez ética, como virtud en la toma de decisiones, para poder evaluar y realizar un juicio justo en todo el proceso de la gestión educativa.

A continuación se indica un cuadro que nos ayudará a visualizar lo que es ética y lo que no es ética en la gestión educativa:

Gráfico 1

LO QUE NO ES LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

- No es necesariamente, sinónimo de cooperación con instituciones benéficas o realización de obras de caridad.

- No es necesariamente, sinónimo de contar con un código de ética o buen gobierno.

- No es la acción de pagar salarios más altos que las demás organizaciones.

- No es dar preferencia a las minorías en los procesos de decisión.

LA ÉTICA CON OTROS CAMPOS DEL SABER

OBJETO MATERIAL: Estudio del comportamiento humano.

Psicología: Estudio de las acciones bajo una racionalidad de leyes psicológicas.

Sociología: Estudio de la valoración social.

La legalidad: Buscar el bien común mediante las leyes.

La teología: Analizar el comportamiento humano por medio del conocimiento de la fe.

LO QUE ES LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

- Analiza el comportamiento de las personas en una organización en cuanto a sus actos buenos y malos.

- Analiza si una organización es más humana o mejor.

- Analiza el desarrollo humano de todos quienes integran la organización.

- Analiza la conducta humana en cuanto esta sea buena o mala para el individuo, el grupo y la sociedad.

DISTINCIÓN DE LA ÉTICA CON OTROS CAMPOS DEL SABER

OBJETO FORMAL: Estudio del comportamiento humano en cuanto a lo bueno y lo malo.

Ética: Estudio de los juicios correctos de las personas.

Ética: Estudio del comportamiento moral o inmoral de una sociedad.

Ética: Actuar con justicia en todos los actos del ser humano

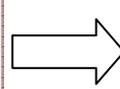
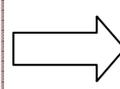
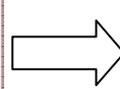
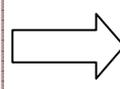
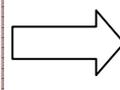
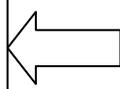
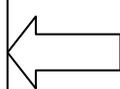
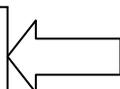
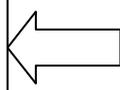
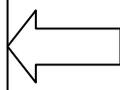
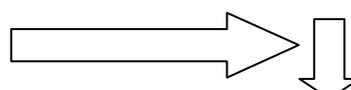
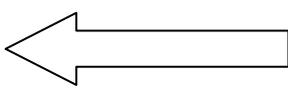
Ética: Analiza el comportamiento humano por medio de experiencia y la razón.

**L
A
É
T
I
C
A

E
N

L
A
G
E
S
T
I
Ó
N

E
D
U
C
A
T
I
V
A**



3.- METODOLOGÍA

El proyecto de investigación, se desarrolló en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, que fue creada el 26 de febrero de 1946, perteneciente a la Universidad Central del Ecuador de la ciudad de Quito, la misma que se ubica en el sistema de universidades estatales. Estadísticamente el número de docentes es de 152 profesores, y la población estudiantil actual es de 1902 alumnos, provenientes de diferentes ciudades del país y en mínima cantidad y no de forma continua de países extranjeros como España, Colombia y Perú.

La Facultad de Arquitectura tiene como área de cobertura provincias de la Costa, Sierra, Región Amazónica e Insular.

En términos de áreas de influencia, considerando a Quito, como el eje principal, donde se encuentra localizada la Facultad de Arquitectura y Urbanismo; puede jerarquizarse dos tipos de áreas de influencia, en términos de demanda académica:

Área de Influencia Directa.- Que corresponde a estudiantes de la ciudad de Quito y poblaciones vecinas de la Provincia de Pichincha (se incluye a la actual Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas), debido a que las matrículas fue anterior a su provincialización. Corresponde a una población estudiantil del 74,2%.

Área de Influencia Indirecta.- Compuesta por estudiantes que proviene de diferentes provincias, que vienen a vivir en Quito, retornando a sus ciudades de origen en periodos vacacionales. Representa el 25,8%. Estas provincias son:

Sierra.- Azuay, Bolívar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, Loja y Tungurahua;

Costa.- El Oro, Esmeraldas, Guayas (se incluye a la provincia de Santa Elena, creada en el 2007, posterior a la matrícula estudiantil), Los Ríos y Manabí;

Oriente.-Morona Santiago, Napo, Orellana, Pastaza, Sucumbíos y Zamora Chinchipe;

Región Insular.- Galápagos.

En términos generales, se puede establecer que la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, tiene como área de cobertura, todo el país, que en conjunto atiende a una población de 14 090 804 habitantes y una ocupación territorial de 255

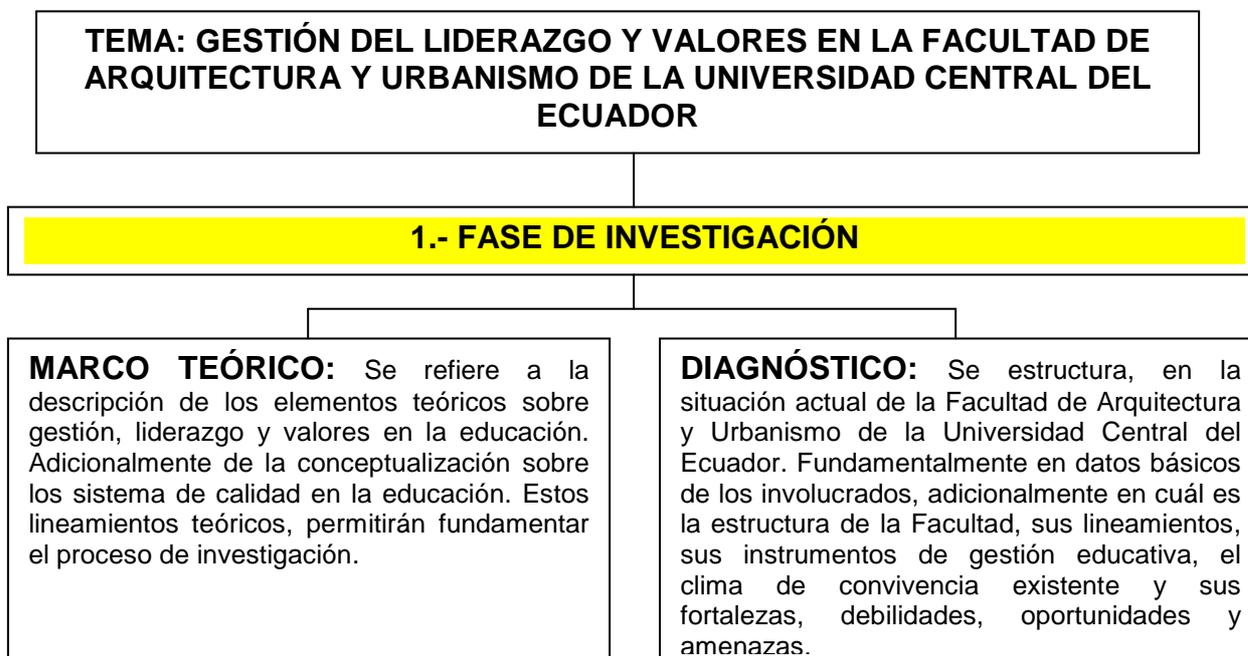
970 km²; lo que determina, la cualificación que tiene la Facultad para el acceso estudiantil de todas las provincias del Ecuador; además, la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, al pertenecer a una universidad pública, su educación es gratuita, vinculada a la responsabilidad académica de las y los estudiantes.

La muestra seleccionada para el proceso de investigación desarrollado en la Facultad de Arquitectura es la siguiente:

| PERSONAL | CANTIDAD |
|-------------------|----------|
| Decano | 1 |
| Vicedecano | 1 |
| Jefes de Taller | 4 |
| Docentes | 25 |
| Estudiantes | 20 |
| Padres de Familia | 5 |

En lo que se refiere a la metodología utilizada en el proceso de investigación, ésta se basa en el método instructivo taxonómico, el mismo que tiene como estructura la recopilación de conocimientos, la comprensión de los mismos, su aplicación, su evaluación y su retroalimentación. Este proceso sistémico no se trata de una secuencia de pasos para llegar a un resultado, sino de un cumplimiento de metas que se retroalimentan para alcanzar un objetivo determinado.

Este proceso sistémico se estructura en ciertas fases metodológicas que son:



2.- FASE DE ANÁLISIS

TABULACIÓN DE DATOS: Se refiere al análisis de los datos obtenidos. Este análisis se lo realizará en base a los métodos y técnicas, los mismos que nos permitirán entender con mayor profundidad el problema que vamos a dar solución.

3.- FASE DE PROPUESTA

INTERPRETACIÓN Y PROPUESTA:

En esta fase, se reconceptualiza todos los datos obtenidos y los análisis generados, para proponer una solución al problema enunciado.

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA:

Todo resultado de un proceso tiene que ser evaluado para ver la factibilidad del mismo, y si fuere del caso realizar los correctivos necesarios y retroalimentarlo.

3.1.- PARTICIPANTES

Los participantes del proceso de investigación realizado, se los puede clasificar de la siguiente manera:

a.- **INVESTIGADOR:** Es muy importante tener claro, quien va ser el investigador o el equipo que va a realizar el estudio. En este caso el investigador es docente de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

b.- **PERSONAL DIRECTIVO:** Las autoridades de la Facultad de Arquitectura, son pilares fundamentales del proceso de investigación, ya que ellos saben muy bien de la problemática de la institución. Adicionalmente, ellos cuentan con datos fundamentales que ayudan a aclarar muchas situaciones que ha cursado y se encuentra cursando la Facultad de Arquitectura. Las autoridades están conformadas por el Decano, Vicedecano, Secretario Abogado y el Representante de la Asociación de Profesores.

Tabla Nro. 1.

Personal directivo de la institución clasificado por edad:

| EDAD (Años cumplidos) | Frecuencia (f) | % |
|-------------------------------|-------------------------|----------|
| 31 – 35 años | 0 | 0 % |
| 36 – 40 años | 0 | 0 % |
| Más de 40 años | 4 | 100 % |
| Total | 4 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Tabla Nro. 2.

Personal directivo de la institución clasificado por sexo:

| SEXO | Frecuencia (f) | % |
|-------------|-------------------------|----------|
| Femenino | 0 | 0 % |
| Masculino | 4 | 100 % |
| Total | 4 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Tabla Nro. 3.

Personal directivo de la institución clasificado por título académico:

| NIVEL ACADÉMICO | Frecuencia (f) | % |
|--------------------------|-------------------------|----------|
| Secundaria - Nivel Medio | 0 | 0 % |
| Superior - Tercer Nivel | 2 | 50 % |
| Postgrado - Cuarto Nivel | 2 | 50 % |
| Total | 4 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Como se puede evidenciar, el personal directivo está conformado en su totalidad, por personas cuya edad supera los 40 años y en su totalidad son de sexo masculino. Las tres autoridades principales son arquitectos, dos ellos con especialización, y la cuarta autoridad es abogado.

Cabe mencionar que se basa en una estructura piramidal, en donde el decano es la máxima autoridad, y se encarga de la aprobación de todo trámite de la Facultad, en segundo lugar se encuentra el vicedecano, que tiene la responsabilidad de la funcionalidad académica de la Facultad, en tercer lugar jerárquico, se encuentra el secretario abogado, quien maneja el aspecto legal de la institución, y finalmente en cuarto lugar se encuentra el presidente de la asociación de profesores que está encargado del apoyo a los docentes.

La estructura piramidal genera estancamientos de tipo burocrático, que no permiten la fluidez de trámites y en especial de reformas académicas. Cabe mencionar que existe un Consejo Académico Universitario, que se encuentra sobre las autoridades de la Facultad, y es por éste, donde se filtran todas las decisiones de la Facultad.

c.- PERSONAL DOCENTE: El personal docente es muy importante en el proceso de investigación, ya que éstos, conjuntamente con los estudiantes son los actores principales del proceso de enseñanza - aprendizaje. El personal docente es el que vive diariamente y se da cuenta con claridad de la problemática de la institución, es por ello lo fundamental que es analizar el personal docente, sus virtudes, falencias y necesidades. Cabe mencionar que por la gran cantidad de estudiantes en la Facultad de Arquitectura, el personal docente es muy numeroso y se caracteriza por:

Tabla Nro. 4.

Personal docente de la institución clasificado por edad:

| EDAD (Años cumplidos) | Frecuencia (f) | % |
|-------------------------------|-------------------------|----------|
| 26 – 30 años | 4 | 2,6 % |
| 31 – 35 años | 13 | 8,6 % |
| 36 – 40 años | 19 | 12,5 % |
| Más de 40 años | 116 | 76,3 % |
| Total | 152 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Tabla Nro. 5.

Personal docente de la institución clasificada por sexo:

| SEXO | Frecuencia (f) | % |
|-------------|-------------------------|----------|
| Femenino | 15 | 9,9 % |
| Masculino | 137 | 90,1 % |
| Total | 152 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Tabla Nro. 6.

Personal docente de la institución clasificado por título académico:

| NIVEL ACADÉMICO | Frecuencia (f) | % |
|--------------------------|-------------------------|----------|
| Superior - Tercer Nivel | 130 | 85,5 % |
| Postgrado - Cuarto Nivel | 22 | 14,5 % |
| Total | 152 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Se puede comprobar que la mayoría del personal docente se encuentra sobre los cuarenta años de edad. Además la cantidad de docentes son insuficientes para el número de estudiantes que cursan las materias fundamentales de carrera. Adicionalmente, existe gran cantidad de docentes que no cuentan con el título de cuarto nivel. Han existido concursos de oposición y merecimientos para incorporar nuevo personal docente, pero todavía el número de nuevos docentes que ingresan no satisfacen la demanda de estudiantes existentes en la Facultad, teniendo en cuenta que el próximo año muchos de los docentes se acogerán a la jubilación, generando mayor déficit docente. Finalmente la equidad de género es algo preocupante ya que la proporción de docentes de género masculino es de nueve a uno en relación a las docentes de género femenino.

d.- PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS: La funcionalidad en lo que se refiere al aspecto administrativo, financiero y mantenimiento de la infraestructura, es indispensable para el desarrollo del proceso educativo. Es por ello que analizar estos ámbitos en la Facultad de Arquitectura es fundamental para verificar que áreas de apoyo tiene la Facultad y cómo funcionan éstas.

Tabla Nro. 7.

Personal administrativo y de servicio de la institución clasificado por edad:

| EDAD (Años cumplidos) | Frecuencia (f) | % |
|-------------------------------|-------------------------|----------|
| 26 – 30 años | | |
| 31 – 35 años | 2 | 4,5 % |
| 36 – 40 años | 8 | 18,2 % |
| Más de 40 años | 34 | 77,3 % |
| Total | 44 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Tabla Nro. 8.

Personal administrativo y de servicio de la institución clasificada por sexo:

| SEXO | Frecuencia (f) | % |
|-------------|-------------------------|----------|
| Femenino | 13 | 29,5 % |
| Masculino | 31 | 70,5 % |
| Total | 44 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

El personal administrativo, al igual que el personal docente se encuentra sobre los 40 años de edad, y así mismo algunos de los empleados deberán acogerse a la jubilación el próximo año.

e.- ESTUDIANTES: En un proceso educativo, los estudiantes son los participantes que no se dan cuenta directamente de la problemática interna de la institución, pero son los afectados directos de la misma, una evidencia de esto es la alta deserción de estudiantes de la carrera, motivo por lo que hay que realizar los cambios necesarios para mejorar el nivel académico de los estudiantes para que estos no pierdan la confianza institucional. A continuación se puede constatar algunos datos de la población estudiantil:

Tabla Nro. 9.

Población estudiantil de la institución clasificada por edad:

| EDAD (Años cumplidos) | Frecuencia (f) | % |
|-------------------------------|-------------------------|----------|
| 17 – 20 años | 453 | 23,8 % |
| 21 – 25 años | 1073 | 56,4 % |
| 26 – 30 años | 306 | 16,1 % |
| Más de 30 años | 70 | 3,7 % |
| Total | 1902 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Tabla Nro. 10.

Población estudiantil de la institución clasificada por sexo:

| SEXO | Frecuencia (f) | % |
|-------------|-------------------------|----------|
| Femenino | 666 | 35 % |
| Masculino | 1236 | 65 % |
| Total | 1902 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Como se pudo verificar, la gran mayoría de estudiantes se ubican en el rango de los 21 a 25 años, ya que existe un fenómeno de repitencia de los estudiantes. Finalmente la equidad de género no se visualiza claramente, ya que la proporción de estudiantes de género masculino tiene una relación de dos a uno con las estudiantes de género femenino.

Nota: Cabe mencionar la no existencia de especializaciones en la Institución.

f.- PADRES DE FAMILIA: En el Sistema de Educación Superior, los padres de familia no tienen mucha injerencia en las decisiones que tomen los estudiantes, ya que se esta hablando de un nivel de profesionalización del ser humano, en donde una de las cualidades principales es el desarrollo individual. Pero como dato de referencia se tomará en cuenta ciertos parámetros cuantitativos de los apoderados de los estudiantes:

Tabla Nro. 11.

Padres de familia clasificados por sexo:

| SEXO | Frecuencia (f) | % |
|-------------|-------------------------|----------|
| Femenino | 1884 | 50,5 % |
| Masculino | 1847 | 49,5 % |
| Total | 3731 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Tabla Nro. 12.

Padres de familia clasificados por título académico:

| NIVEL ACADÉMICO | Frecuencia (f) | % |
|--------------------------|-------------------------|----------|
| Primario | 1195 | 32 % |
| Secundaria - Nivel Medio | 2052 | 55 % |
| Superior - Tercer Nivel | 477 | 12,8 % |
| Postgrado - Cuarto Nivel | 7 | 0,2 % |
| Total | 3731 | 100 % |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla

Como se puede evidenciar, los padres de familia tienen instrucción primaria y secundaria, y muy poco porcentaje tienen instrucción superior y de postgrado. Lo que evidencia el interés que los padres de familia tienen con sus hijos en la obtención de un título de tercer nivel.

3.2.- MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la obtención de la información teórica se utilizó las técnicas de lectura, y para consolidar la información se utilizó las técnicas de fichaje y organizadores gráficos.

Las técnicas de recolección de información fueron las siguientes:

- Se aplicó las entrevistas a profundidad a informantes calificados.
- Entrevistas colectivas para la elaboración de un diagnóstico situacional.
- Socio grama para arribar a un mapa comunitario.
- Grupos focales para la elaboración colectiva de estrategias de desarrollo humano.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- a.- OBSERVACIÓN PARTICIPANTE: Técnica interactiva de participar hasta cierto punto en la situación de estudio, escribiendo notas de campo de lo que va sucediendo, participando activamente con los involucrados, para posteriormente revisar la documentación de las notas de campo.
- b.- OBSERVACIÓN DE CAMPO: Descripción detallada de los sucesos estudiados por medio de una recolección de datos interactivo, confiando en la observación del investigador, el mismo que anota datos como el lenguaje corporal y expresiones faciales.
- c.- ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Preguntas generales, con libertad de seguir una gama amplia de temas.
- d.- DOCUMENTOS Y ENSERES: Registro de sucesos pasados escritos o impresos sobre el tema.

3.3.- MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Los métodos utilizados en la investigación fueron:

Exploratorio - descriptivo: El mismo que permitió entender y caracterizar la realidad sobre la gestión, el liderazgo y la promoción de valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Esto ayudó a conocer a mayor profundidad el problema de estudio y el planteamiento de soluciones reales.

Analítico - Sintético: Este método nos permitió ver la totalidad del problema y sus partes que lo conforman, es decir tener una visión de lo general a lo particular y viceversa.(Rafael Fraga,2007).

Como se mencionó anteriormente, la investigación es de tipo descriptivo, por medio del cumplimiento de metas dentro de un proceso sistémico. Las etapas realizadas fueron: Marco teórico, Diagnóstico de la situación de la Facultad, Análisis del diagnostico y propuesta de mejora. Cada una de las etapas se estructuraron, en tareas a cumplir, métodos y técnicas, y resultados parciales que a continuación se detallan.

TAREAS, MÉTODOS, TÉCNICAS Y RESULTADOS DE LAS ETAPAS PROPUESTAS

| Etapas | Tareas | Métodos y Técnicas | Resultados |
|---|--|--|--|
| Marco teórico | Búsqueda información teórica de Gestión. | Análítico Sintético Triangulación | Fundamentación teórica sobre la gestión educativa. |
| | Elaboración del fundamento teórico sobre Liderazgo Educacional. | Revisión documental | Fundamentación teórica sobre la diferencia entre líder y directivo. |
| | Definir y caracterizar los requisitos, componentes y actores del proceso de Gerencia Educacional. | Modelación | Requisitos y Componentes del sistema de gestión y liderazgo educativo. |
| Diagnostico de la situación de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. | Elaboración de instrumentos del diagnóstico y determinación de las muestras | Análítico-sintético Modelación | Instrumentos de diagnóstico |
| | Prueba de los instrumentos de diagnóstico | Prueba Piloto | Validación de instrumentos |
| | Definición y cálculo de la muestra para cada carrera | Probabilístico | Muestra |
| | Recogida de información en la Facultad | Aplicación Entrevistas Encuestas Revisión documental | Datos del diagnóstico |
| | Taller Participativo de Diagnóstico con todos los actores (docentes, estudiantes, empleados y trabajadores, directivos y otras partes interesadas) | Seminario Taller Grupos de discusión | Predisposición positiva al análisis. Datos del diagnóstico |
| | Elaboración del informe del diagnóstico | Análítico- Sintético Inductivo-Deductivo | Informe Diagnóstico |
| | Socialización del diagnóstico | Taller Participativo Página web | Informe de diagnóstico realimentado |
| Análisis del diagnostico y propuesta de mejora. | Reunión con representantes de las áreas | Entrevista grupal | |
| | Estudio de los componentes y actividades de la carrera y adecuarlos a la visión sistémica de procesos. | Análítico -Sintético Discusión con grupos de trabajo diferentes áreas | Procesos de Gestión Procesos Académicos Procesos de Apoyo |
| | Análisis y revisión crítica de los procesos y rediseñarlos definiendo elementos y acciones de valor e indicadores para su evaluación. | Trabajo grupal con actores de los diferentes procesos. | Procesos de Gestión, Académicos y de Apoyo rediseñados. Líderes de procesos identificados Indicadores de gestión |
| | Construcción del Sistema, determinación de componentes, estructura, organización y flujos del sistema. | Modelación | Sistema de Calidad de Gestión y Liderazgo Educativo |

4.- RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

La Escuela de Arquitectura y Urbanismo se crea el 26 de febrero de 1946, anexa a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas desde 1946 a 1959. El Arq. Guillermo Jones Odriozola, al ser el mejor egresado de la Facultad de Arquitectura de Montevideo, obtuvo una beca de estudios por varios países, siendo uno de ellos Ecuador. El Municipio de Quito, contrató a Jones Odriozola para que realice los estudios de Anteproyecto del Plan Regulador del Desarrollo Urbano de Quito, lo que determinó que resida en la ciudad por varios años, oportunidad que fue aprovechada por el Rector de la Universidad Central, Dr. Julio Enrique Paredes para organizar la Escuela de Arquitectura.

El Arq. Gilberto Gatto Sobral, perteneció al grupo de profesionales que efectuaron los estudios del Plan Regulador y quien posteriormente se hizo cargo del proyecto urbano, de la asesoría, organización de la Escuela de Arquitectura y conformación de la planta docente.

En 1959 el Consejo Universitario transformó a la Escuela, en Facultad de Arquitectura y Urbanismo, siendo su primer decano el Arq. Jaime Dávalos, graduado en la Universidad de Columbia.

En la actualidad la Facultad de Arquitectura y Urbanismo cuenta con 1902 estudiantes y 152 docentes, los mismos que conforman la institución en base a los siguientes instrumentos de gestión educativa, estructura organizativa y clima escolar y convivencia. (FAU,2009).

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

4.1.1.1.- El manual de organización: En la actualidad se pudo constatar que la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, carece de un manual de organización, motivo que dificulta los procedimientos administrativos de la institución.

4.1.1.2.- El código de Ética: También se evidenció que la Facultad de Arquitectura y Urbanismo no cuenta con un código de ética propio, lo que debilita una cultura organizacional dentro de la institución.

4.1.1.3.- El plan estratégico:

Las debilidades que afectan a la Facultad de Arquitectura fueron constituidas de forma general en el documento PLAN ESTRATÉGICO 2005 y evaluadas en el 2009, previo a la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional. Debilidades que son el resultado de una historia de acumulaciones y del juego social en estrecha relación con los actores involucrados: docentes, discentes, empleados y trabajadores. Estos estados negativos identifican que el problema central de la FAU es la “INADECUADA FORMACIÓN DEL ARQUITECTO EN CORRESPONDENCIA CON EL PERFIL PROFESIONAL QUE DEMANDA EL PAÍS”

Este problema, estipula la necesidad de establecer lógicas de pensamiento para configurar el futuro; a través de acciones, nuevos paradigmas, nuevas metodologías que permitan implementar y facilitar el proceso de transformación de la Facultad, donde la gestión de calidad sea una filosofía institucional.

Las debilidades están estructuradas en los siguientes ejes básicos:

- DOCENCIA

Limitado compromiso docente con la institución.

Modelo curricular y prácticas docentes basado en esquemas tradicionales.

Las nuevas tecnologías no son consideradas en el currículo actual.

Inexistencia de programas de actualización y capacitación docente.

La docencia es más informativa que formativa.

Falta de vinculación entre el pregrado y postgrado.

Los programas curriculares vigentes tienen un débil cumplimiento.

Débil vinculación entre la teoría y la práctica.

Rigidez en el sistema curricular.

Bajo porcentaje de docentes con cuarto nivel.

Inexistencia de laboratorios, aulas demostrativas y espacios físicos adecuados para la aplicación de las competencias cognitivas.

Alta deserción y repitencia estudiantil.

Contenidos curriculares desactualizados.

Excesiva carga horaria de la carrera.

Inexistencia de un sistema de seguimiento y evaluación en la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión.

Falta de seguimiento a egresados.

- INVESTIGACIÓN

Escasa producción en la investigación.

Inexistencia de líneas específicas de investigación.

Débil articulación entre la docencia, investigación y vinculación con los sectores productivos y sociales.

Deficiente formación de las/los estudiantes en investigación.

Ausencia de articulación de la investigación con la docencia de pregrado y postgrado.

Escasez de recursos para la financiación de proyectos de investigación.

- VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

Débil articulación de la docencia con los sectores productivos y sociales.

- GESTIÓN

Estructura administrativa disfuncional.

Normativa interna desactualizada.

Baja autogestión.

Inexistencia de un sistema eficiente de administración electrónica.

Ausencia de programas que permitan integrar a los egresados con la institución.

Ausencia de un sistema de gestión de la calidad.

Deficiente comunicación interna y externa.

Por lo que con los antecedentes antes mencionados, la Facultad y sus autoridades tienen como Plan Estratégico los siguientes Objetivos Fundamentales:

- a.- Consolidar el liderazgo y la imagen institucional.
- b.- Aprovechar la experiencia institucional para elevar el nivel académico y optimizar el desempeño docente.
- c.- Potenciar al más alto nivel la confluencia de factores internos y externos para fortalecer la gestión institucional y construirle viabilidad al cambio.
- d.- Abrir nuevos espacios a la relación Facultad – Sociedad, institucionalizando la prestación de servicios y la extensión universitaria.
- e.- Lograr que los institutos que integran la Facultad de Arquitectura desempeñen un rol estratégico en el proceso de cambio.
- f.- Utilizar creativamente la presencia de recursos docentes especializados, para desarrollar proyectos que abran nuevas posibilidades a la actividad académica de la Facultad.
- g.- Integrar la investigación a la nueva estructura académica de la Facultad de manera rigurosa en todos los niveles formativos.
- h.- Generar espacios para la confrontación y el debate académico de manera permanente al interior de la Facultad.
- i.- Revisar, estructuras y conformar el sistema administrativo y legal como parte de la red interactiva de calidad.
- j.- Evaluar y reformular permanentemente todos los componentes de la reforma académica.
- k.- Mejorar el sistema de admisión / egresamiento estudiantil.
- l.- Optimizar el uso y ocupación del espacio físico conjuntamente con los equipamientos y servicios que ofrece la FAU. (FAU,2009).

4.1.1.4.- El plan operativo anual (POA):

Este se estructura fundamentalmente en base al diagnóstico situacional docente. Es así que se evidencia la situación actual y la situación deseada o

requerida para la operatividad anual. Este diagnóstico se encuentra acompañado de algunas acciones a implementarse en el proceso.

SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN PROSPECTIVA DE LA FACULTAD

| SITUACIÓN ACTUAL PARADIGMA DE LA SIMPLIFICACIÓN | SITUACIÓN PROSPECTIVA PARADIGMA DE LA COMPLEJIDAD |
|--|--|
| Formación por objetivos. | Formación por competencias generales, básicas y específicas. |
| Rigidez en el Plan de Estudios. | Flexibilidad curricular(movilidad estudiantil, itinerarios curriculares) Diseño curricular que vincule el Trabajo de Titulación, Postgrado y Educación Continua Rediseño de los talleres, como espacios de construcción de saberes: saber ser, saber conocer y saber hacer. |
| Prácticas educativas centradas en el docente. | Prácticas educativas centradas en la/el estudiante. |
| Formación individualista | Formación holística. |
| Divorcio entre la teoría y la práctica. | Visión dialéctica entre la teoría y la práctica. |
| Educación poco adaptada al contexto social | Educación basada en problemas y estudios de casos. |
| Adquisición de información por parte de la/el estudiante | Capacidad de razonamiento para abordar problemas específicos. |
| Transmisión del conocimiento por parte del docente. | Privilegiar en la/el estudiante el desarrollo de competencias. |
| Participación pasiva de la/el estudiante. | Tutorías y realización de actividades dirigidas por los docentes. |
| Poca participación del estudiante en el proceso de evaluación. | El docente evalúa y la/el estudiante se autoevalúa. Seguimiento del proceso de formación de las/los estudiantes. |
| El docente diseña actividades de enseñanza. | El docente diseña actividades de aprendizaje. La/el estudiante realiza actividades en la construcción de su propio aprendizaje. |
| Ausencia de tutorías en el proceso formativo. | Aprendizaje con tutores a través de herramientas como el chat, el correo electrónico o foros. |
| Aprobación por asignaturas y años. | Aprobación por créditos y ejes de formación. |
| Exámenes no unificados. | Exámenes únicos |
| No se considera el trabajo autónomo de la/el estudiante. | Se privilegia el trabajo autónomo |
| Ausencia de políticas de investigación en la docencia. | Apoyo a las políticas de investigación en la docencia. |
| Enseñanza-aprendizaje por asignaturas. | Programas que integren líneas de estudio multi -inter y transdisciplinaria. |
| Falta de estímulos en la docencia | Revalorización de la docencia(Políticas de estímulos) |
| Estructura del Consejo Académico por Áreas. | Estructura del Consejo Académico por Ejes de Formación. |
| Visión pedagógica unidimensional. | Concepción curricular vinculada a los sectores productivos y sociales.(Creatividad, liderazgo y emprendimiento) |

Adicionalmente se puede mencionar algunas acciones que las autoridades se han propuesto implementar en algunos campos de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, como son:

-DOCENCIA.- Ofrecer a sus estudiantes una formación integral, científica, técnica y humanística; comprometidos con la defensa del medio ambiente e impulso al desarrollo sostenible, orientado a un aprendizaje continuo; a fin de garantizar calidad, pertinencia y relevancias académicas.

-PRODUCTO: Formación de pregrado.

-INVESTIGACIÓN.- Impulsar la investigación e innovación, interdisciplinaria, transdisciplinaria y multidisciplinaria; como actividad fundamental de la docencia; contribuyendo al desarrollo del país.

PRODUCTO: Nuevos conocimientos.

-VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD.- Vincular el proceso formativo de las/los estudiantes con los sectores productivos, sociales y culturales.

-PRODUCTO: Acciones de extensión con la sociedad, el sector productivo y la cultura.

-GESTIÓN.-Promover y garantizar una gestión eficiente y eficaz en todos los procesos, fortaleciendo los sistemas de seguimiento y evaluación y mejoramiento continuo.

-PRODUCTO: Gestión electrónica. (FAU,2009).

4.1.1.5.- El proyecto educativo institucional (PEI):

La historia de la Escuela de Arquitectura se inició con un Plan de Estudios tomado del modelo académico de la Facultad de Arquitectura de Montevideo.

El primer Plan de Estudios fue elaborado por el Arq. Gilberto Gatto Sobral, de nacionalidad uruguaya, primer director de la Escuela y presentado el 1º de octubre de 1946. Su estructura académica estaba constituida por las siguientes materias: Cálculo Diferencial, Cálculo Integral, Materiales de Construcción, Construcciones, Mecánica Racional, Resistencias de Materiales, Topografía, Hormigón Armado, Instalaciones Sanitarias, Instalaciones Eléctricas y

Estructuras; Proyectos; Urbanística; Teoría de la Arquitectura, Historia del Arte, Arquitectura Legal, Sociología y Economía ; Dibujo Técnico, Dibujo Artístico y Geometría Descriptiva.

Este Plan de Estudios tuvo vigencia desde 1946 a 1959.

El último Plan de Estudios fue el de 1998, conocido como Plan Director de Estudios, donde se estableció que el problema principal es la “la “Inadecuada formación de profesionales frente a las necesidades del país; limitada capacidad en la generación de ciencia, tecnología y arte en el liderazgo y compromiso con la construcción de una sociedad libre y justa que consolide la identidad nacional”; se determinó además el objetivo superior de la reforma, como una situación deseada y positiva referente a “Formar profesionales con una excelencia académica, técnica y humanística compatible con las necesidades del país; mejorar la capacidad de generación de ciencia, tecnología y arte; y, fortalecer el liderazgo y compromiso para la construcción de una sociedad libre y justa, que consolide un proyecto nacional”.

La estructura académica del Plan Director de Estudios estaba comprendida por seis áreas del conocimiento: Áreas de Diseño Arquitectónico, Urbanismo, Tecnología, Humanidades, Acondicionamientos y Expresión Gráfica.

Se incluyó por primera vez en el Pensum de Estudios la aprobación de materias optativas, como alternativas para intensificar y complementar su formación académica y ampliar su campo de conocimiento. La aprobación de materias optativas son innovaciones respecto a Planes de Estudios anteriores.

Se fortalecieron los Talleres, como espacios pedagógicos didácticos.

En junio de 2003 se realizan varias ponencias sobre el tema “Nuevas Propuestas de Reestructuración Académica de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo”

Se instituyen como problemas en las diferentes ponencias las siguientes:

Insuficiencia de la calidad académica;

Débil estructura sistémica de la FAU;

Obsolescencia de las formas y los contenidos de las prácticas académicas;

Administración disfuncional;

Escuela de Arquitectura en deterioro;

Falta de acercamiento a las corrientes teóricas del mundo contemporáneo de la expresión arquitectónica;

La FAU, no desarrolla las teorías y las técnicas específicas de la arquitectura, el urbanismo y la planificación;

La FAU no contribuye al desarrollo de las ciencias y las artes;

La FAU forma especialistas mal capacitados;

Enseñanza escolástica, ambigua, tradicional sin nexo con la realidad nacional;

Se plantea el perfil de las competencias del arquitecto en:

Ordenamiento del territorio;

Diseño de ambientes en los que se desarrollan las actividades humanas;

Diseño de los elementos que conforman y definen los espacios;

Control de impactos ambientales;

Docencia; e

Investigación.

Proponen como visión las siguientes:

Crear en los futuros arquitectos una visión sistémica del entorno, adiestrados en el tratamiento conjunto de las dimensiones física, biológica, sociocultural y ambiental de los procesos de diseño en el marco de la sostenibilidad y la equidad social;

La FAU será una instancia académica superior que forme profesionales de la arquitectura y el urbanismo que integre especializaciones, posgrados relacionados con su especificidad para conseguir un graduado con altísimo criterio de desarrollo social, científico, técnico y humano fundamentado en la capacidad de discernimiento sobre los problemas inherentes al diseño y composiciones espaciales, para albergar las múltiples actividades humanas;

Institución del tercer milenio del ordenamiento territorial, del diseño arquitectónico y urbano con capacidad de respuesta a las demandas cambiantes de un mundo en transición, con una clara y flexible estructura en base a un tercer nivel de enseñanza diversificada y un cuarto nivel de especialización con excelencia académica y calidad total;

La FAU/UC es una institución científica y académica que se encuentra a la vanguardia del pensamiento de la planificación, el urbanismo y la arquitectura latinoamericana, pues ha logrado construir una escuela en la que se han ligado los valores de la mega diversidad natural y cultural del continente, con las tecnologías más convenientes, para propiciar la creación de lugares y espacios de alta calidad ambiental, ética y estética.

Como estrategias los ponentes plantean:

Revisar el Plan de Estudios de 1998;

Lograr la motivación integral mediante eventos comunitarios y el compromiso de docentes, administrativos y estudiantes con la actualización de conocimientos e investigación,

Establecer el régimen de semestralización, con estudios Presencial y Semipresencial;

Impulsar las TIC's en los procesos de enseñanza-aprendizaje;

Estructurar las cátedras en tres áreas: Tecnológica, Diseño y Teoría-Historia;

Sistematizar la investigación y la producción desarrollada dentro de la actividad académica;

Concebir la Estructura Académica de la FAU de manera global, integrando los niveles de pregrado y posgrado

Conformar un Sistema de Seguimiento y Evaluación;

Estructurar la carrera de arquitectura y urbanismo con un nivel 0 (curso propedéutico), nivel curricular I (materias electivas básicas), nivel curricular II (materias electivas instrumentales), Nivel curricular III (materias electivas avanzadas) y nivel IV (trabajo de fin de carrera).

En el 2004 se realiza una evaluación del Plan Director de Estudios de 1998, el problema central que se consideró para implementar los cambios es la: "Inadecuada formación del arquitecto en correspondencia con el perfil profesional que requiere el país"

Este ajuste al plan de estudios de 1998, es el que está vigente hasta la presente.

Respecto al Plan de Estudios de 1998, se realizan los siguientes ajustes:

Las Áreas de Conocimiento son cinco: Área de Diseño; Área de Urbanismo; Área Tecnológica; Área de Humanidades; y, Área de Expresión.

Se suprime el curso Propedéutico, transformándose en el primer curso de la carrera. El primer curso del Plan de 1998, equivale al segundo curso en el ajuste y así sucesivamente hasta el cuarto curso que equivale al quinto en el ajuste.

Se suprimen algunos talleres de proyectos de arquitectura, pasando de 9 a seis talleres y luego a siete, ocasionando problemas debido al incremento estudiantil en cada taller;

Se establecen créditos académicos para todas las materias, se utiliza la equivalencia de 16 horas igual a un crédito y la aprobación de créditos como prerrequisitos para cursar el siguiente año lectivo.(FAU,2009).

4.1.1.6.- Reglamento interno y otras regulaciones:

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo no cuenta con un reglamento interno aprobado. Existen normativas del funcionamiento de los talleres que están en proceso de estudio y aprobación.

4.1.2. La estructura organizativa de la Institución Educativa

4.1.2.1.- Misión y visión:

La Facultad de Arquitectura, responde a una misión y visión general institucional de la Universidad Central del Ecuador que son las siguientes:

MISIÓN

Compromiso. La Universidad Central del Ecuador forma profesionales críticos de nivel superior, comprometidos con la verdad, justicia, equidad, solidaridad, valores éticos y morales; genera ciencia, conocimiento, tecnología, cultura y arte, y crea espacios para el análisis y solución de los problemas nacionales.

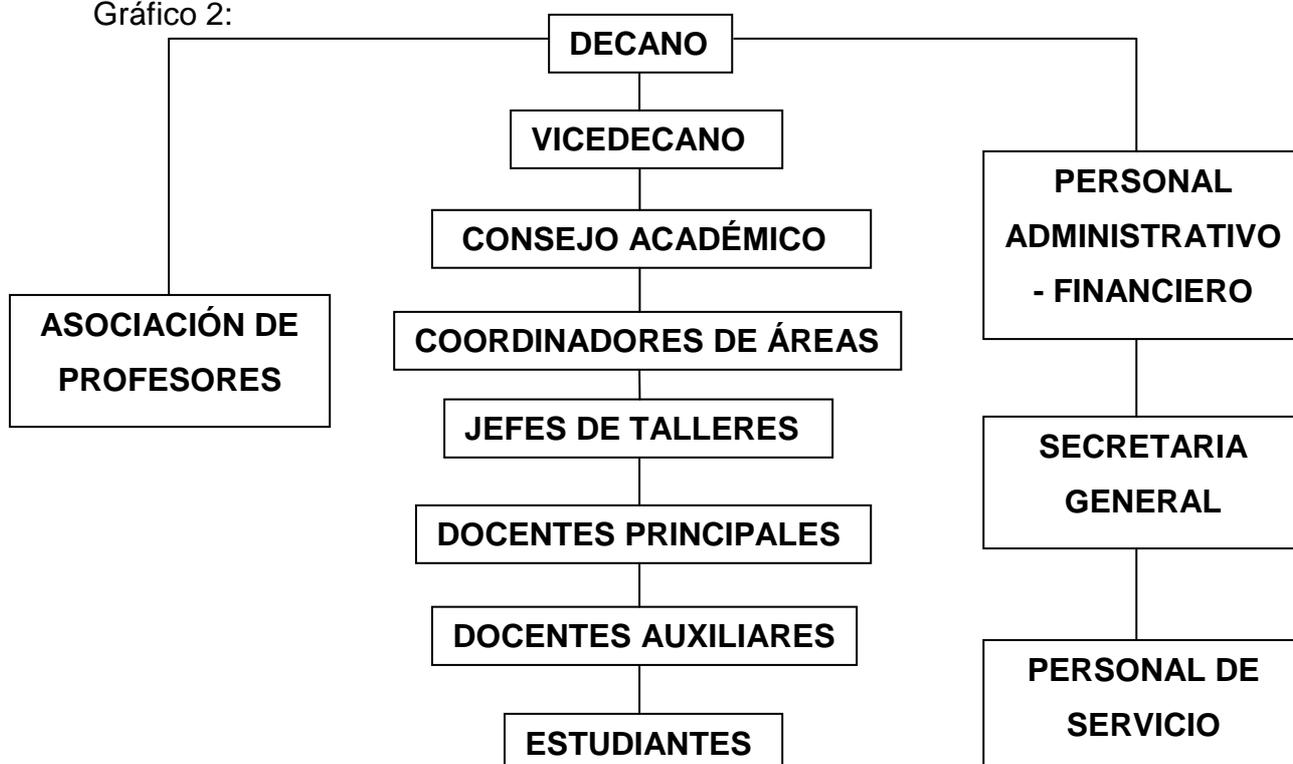
VISIÓN

Liderazgo de la Universidad Central. La universidad Central del Ecuador continuará en el liderazgo de la educación superior, de la producción de la ciencia, tecnología, cultura y arte y en la formación profesional con profunda responsabilidad social.

4.1.2.2.- Organigrama:

Como se puede observar a continuación, la Organización de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo se basa en una estructura piramidal:

Gráfico 2:



4.1.2.3.- Funciones por áreas y departamentos: No existe un manual en donde se especifique las funciones de cada uno de las áreas o departamentos de la institución. Todo se estructura de una manera empírica y en base a la designación y orden del decano.

4.1.2.4.- El clima institucional y convivencia con valores

Es muy importante en un diagnóstico, verificar el clima institucional y los valores que promulga la institución. El mismo que se verificará en las encuestas y entrevistas realizadas.

4.1.2.5.- Dimensión pedagógica curricular y valores

Objetivo general curricular:

Realizar el rediseño curricular para la carrera profesional de arquitectura y urbanismo; para lo cual se adopta la semestralización, el sistema de créditos y un nuevo modelo de formación profesional basado en competencias genéricas y específicas.

Objetivos específicos:

Garantizar que todos los estudiantes alcancen competencias genéricas, básicas y específicas en su proceso formativo;

Implantar un sistema de créditos académicos como unidades de trabajo presencial y autónomo, privilegiando el aprendizaje activo y autónomo;

Facilitar la implantación de un currículo flexible; es decir, conseguir que las/los estudiantes organicen su propio programa académico, dentro de los límites que establezca la Facultad; estructurando la movilidad académica;

Elaborar la guía de la asignatura por competencias;

Promover la investigación en todo el proceso formativo;

Revalorar la actividad de la docencia;

Introducir criterios y sistemas de evaluación de procesos y de desempeño.

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo adopta como práctica de trabajo en sus procesos de transformación, actualización y fortalecimiento institucional los siguientes valores académicos que son:

Planeación Estratégica: Como un método para la proposición de objetivos y proyección de futuro, mediante la elaboración de planes, programas y acciones con direccionalidad viable, a partir de un diagnóstico situacional, considerando circunstancias complejas y de incertidumbre, con enfoque multidisciplinario.

4.1.2.6.- Dimensión organizativa operacional y valores:

La base formativa del profesional de la arquitectura tiene asidero en un conjunto de teorías y prácticas inducidas de la ciencia, la tecnología, la filosofía y el arte que dan cuenta del grado de la complejidad del espacio habitable y las posibilidades de instrumentar procesos de planificación proyectación y diseño.

Las teorías científico-filosóficas de vanguardia han direccionado en todas las épocas el pensamiento ilustrado de la humanidad. Desafortunadamente en nuestra circunstancia, los métodos de transmisión del conocimiento no siguen el paso del proceso de producción de recursos cognitivos y nos hemos quedado anclados prácticamente en la prehistoria de la competencia académica.

En el mundo actual, los modelos educativos en cualquier ámbito formativo, deben diseñar nuevas formas de comprender/interpretar la realidad, lo cual exige una verdadera revolución en los métodos pedagógicos.

En el campo formativo de la arquitectura de igual manera, hace falta introducir competencias específicas que permitan integrarse de mejor forma a la sociedad red y desarrollar prácticas de trabajo que sirvan de antesala a la construcción de la sociedad del futuro, buscando permanentemente rescatar nuestra identidad y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Las bases epistemológicas:

El fundamento epistemológico aborda la teoría del conocimiento desde la perspectiva del método, lo cual abre posibilidades para superarlos obstáculos en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

El conocimiento no se lo puede encasillar en los estereotipos tradicionales, se lo debe concebir como un proceso en construcción permanente, de la misma manera que las bases teóricas que lo sustentan.

Si nos preguntamos, qué es lo que observamos realmente, la teoría de la relatividad nos dice que solo observamos relaciones, en cambio la teoría cuántica, nos dice que solo observamos probabilidades, y las probabilidades son en realidad la materia prima del universo arquitectónico.

En el proyecto arquitectónico, solo se puede discernir, en estricto rigor, el grado de probabilidades para satisfacer las necesidades y transmutarlas en formas. Para el tratamiento y dimensionamiento de las necesidades, utilizamos, entonces el cálculo de probabilidades como un instrumento fundamental en la moderna teoría del diseño.

La teoría no es en sí misma conocimiento, pero constituye de hecho, la puerta de entrada al conocimiento. La teoría cumple su papel cognitivo con el uso pleno de la actividad mental del sujeto (observador/conceptuador/investigador) y es precisamente ésta actividad intelectual, la que le confiere al conocimiento su papel generativo protagónico para la producción de teorías métodos e instrumentos indispensables para diseñar estrategias cognitivas.

La educación considerada como un inductor de la transformación del ser humano para que a su vez transforme su espacio social y mejore las condiciones de vida de su entorno.

4.1.2.7.- Dimensión administrativa y financiera y valores:

Rendición de cuentas: Como un mecanismo de responsabilidad y compromiso social al responder por las acciones desarrolladas en el ejercicio de su función como docente, discente, autoridades, empleados y trabajadores, para evaluar el cumplimiento y desempeño de su actividad.

Evaluación: Como un proceso de diagnóstico para la toma de decisiones hacia el mejoramiento continuo de todas las unidades académicas y administrativas de la Facultad, con la finalidad de establecer estrategias específicas y superar debilidades detectadas.

Mejoramiento continuo: Como un mecanismo de gestión de calidad en todos los procesos y conseguir una participación activa, sostenida y efectiva de todos los actores involucrados, buscando la excelencia e innovación.

Para el cumplimiento de estos valores macro, están implícitos otros valores que actúan como facilitadores de todo el proceso de cambio; estos son: pensamiento crítico, transparencia, ética, cumplimiento y responsabilidad, compromiso social y respeto.

4.1.2.8.- Dimensión comunitaria y valores:

La dimensión axiológica se incorpora como una fuente de inspiración permanente a la práctica cotidiana de los estudiantes, buscando rescatar y proyectar al ser humano de manera integral, tomando conciencia de la necesidad de potenciar su proceso formativo al más alto nivel, introduciendo parámetros de responsabilidad, autoestima, solidaridad etc. y el pleno empleo de las inteligencias creativas múltiples con el fin de alcanzar la excelencia académica.

Los planes de estudio deberán estimular el desarrollo de la aptitud natural de la mente del estudiante para plantear y resolver problemas esenciales vinculados con la comunidad a partir de procesos investigativos- coherentes.

Complementariamente, se deberá, como una práctica rigurosa, inducir el desarrollo del pensamiento crítico, con argumentos trascendentes, inspirados en los nuevos paradigmas de la ciencia, la tecnología, la filosofía, el arte y otras manifestaciones de la cultura.

Finalmente, se puede analizar las competencias que la Facultad de Arquitectura y Urbanismo tienen como objetivo de desarrollo académico.

Fundamentación Metodológica del Proceso de Formación Profesional

El Informe de JACQUES Delors; UNESCO (1996), considera a la educación como un medio de desarrollo para el siglo XXI. Considera que la educación a lo largo de la vida se base en cuatro pilares del saber o capacidades que el ser humano debe aprender o desarrollar a través de procesos educativos, hacia la formación profesional. Estos cuatro pilares son: Aprender a ser, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás.

Aprender a ser,” incide en la posibilidad de una autonomía en el pensar y en el actuar, para determinar lo que se debe hacer en las más diversas situaciones de la vida “.

El aprender a ser determina las competencias actitudinales y valores.

Aprender a conocer, “supone aprender a aprender, ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento y ser capaz de aprender desde diferentes enfoques:

enfoque sistémico, enfoque de la información y comunicación virtual, enfoque cibernético, enfoque de los sistemas dinámicos y la teoría del caos”.

El aprender a conocer, establece las competencias cognitivas o del conocimiento.

Aprender a hacer,” permite que el estudiante aplique las competencias en la práctica, buscando combinar la competencia personal con la calificación profesional, formando actitudes para las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la solución de conflictos”.

El aprender a hacer, constituye las competencias procedimentales o instrumentales, estructuradas en las fortalezas y habilidades que le da el conocimiento.

Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás, “comprende el descubrimiento del otro que exige el conocimiento de sí mismo, fomentando pluralismo humano, respetando las diferencias de otros grupos y logrando una interacción mediante el diálogo y el intercambio de argumentos, para tender a objetivos comunes que superan las diferencias y los conflictos. Se valoriza los puntos de convergencia, por encima de los aspectos que separan y fomenta la solidaridad en la sociedad”. (FAU,2009).

4.1.3. Análisis FODA

4.1.3.1.- Fortalezas y debilidades

Se pueden evidenciar los siguientes aspectos de liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo:

- **FORTALEZAS**

- 1.- Liderazgo y experiencia en la enseñanza en arquitectura y urbanismo.
- 2.- Dominio teóricos conceptuales especializados.
- 3.- Imagen institucional positiva.
- 4.- Docentes con vocación y valores.

- DEBILIDADES

- 1.- Insuficientes estímulos para los docentes por parte de las autoridades.
- 2.- No se evalúa el desempeño docente con frecuencia por parte de las autoridades.
- 3.- No existe una coordinación para los programas formativos.
- 4.- Falta de conexión entre el tercer y cuarto nivel.
- 5.- Incumplimiento de los programas de estudio por parte de los docentes.
- 6.- Espacios para el diálogo friccionados.
- 7.- No se ha incursionado en nuevas especializaciones.
- 8.- No se ha diseñado un instructivo de ingreso a la FAU.
- 9.- No se incursiona en nuevos métodos pedagógicos.
- 10.- Limitada presencia de la Facultad en eventos diversos.
- 11.- Limitado compromiso docente.
- 12.- No se valora la investigación en la enseñanza – aprendizaje.
- 13.- Falta estímulos en la investigación.
- 14.- Falta de un manual administrativo y de organización interna.
- 15.- No existe un código de ética propio de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

4.1.3.2.- Oportunidades y Amenazas

Se pueden evidenciar los siguientes aspectos de liderazgo y valores en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo:

- OPORTUNIDADES

- 1.- Posibilidad de generar opinión pública positiva.
- 2.- Nuevas tecnologías que pueden ser aprovechadas para la investigación.
- 3.- Apertura para la cooperación técnica internacional.
- 4.- Circunstancias favorables para la prestación de servicios.
- 5.- Riqueza temática en el contexto para la investigación.
- 6.- Generar relaciones con gobiernos locales.

- AMENAZAS

- 1.- Pérdida de liderazgo de la Facultad en relación a otras Facultades de Arquitectura de universidades privadas.
- 2.- Marco legal administrativo de la Universidad inadecuado para generar transformaciones.
- 3.- Mercado profesional de la arquitectura saturado.
- 4.- Movimientos políticos incrustados en la universidad que sobre determinan la actividad académica.
- 5.- Recursos limitados para la universidad.
- 6.- Injerencia política en la extensión universitaria.

4.1.3.3.- Matriz FODA

La matriz FODA, nos permitirá ponderar cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que existen en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, para poder jerarquizarlas y combatir las amenazas y debilidades de mayor impacto que adolece en la institución educativa.

| FORTALEZAS | ALTA | MEDIA | BAJA |
|--|-------------|--------------|-------------|
| 1.- Liderazgo y experiencia en la enseñanza de arquitectura y urbanismo. | X | | |
| 2.- Dominio teóricos conceptuales especializados. | X | | |
| 3.- Imagen institucional positiva. | X | | |
| 4.- Docentes con vocación y valores. | X | | |

| DEBILIDADES | ALTA | MEDIA | BAJA |
|--|-------------|--------------|-------------|
| 1.- Insuficientes estímulos para los docentes por parte de las autoridades. | X | | |
| 2.- No se evalúa el desempeño docente con frecuencia por parte de las autoridades. | X | | |
| 3.- No existe una coordinación para los programas formativos. | | X | |
| 4.- Falta de conexión entre el tercer y cuarto nivel. | | X | |
| 5.- Incumplimiento de los programas de estudio por parte de los docentes. | X | | |
| 6.- Espacios para el diálogo friccionados. | X | | |
| 7.- No se ha incursionado en nuevas especializaciones. | X | | |
| 8.- No se ha diseñado un instructivo de ingreso a la FAU. | | X | |
| 9.- No se incursiona en nuevos métodos pedagógicos. | X | | |
| 10.- Limitada presencia de la Facultad en eventos diversos. | | X | |
| 11.- Limitado compromiso docente. | | X | |

| DEBILIDADES | ALTA | MEDIA | BAJA |
|--|-------------|--------------|-------------|
| 12.- No se valora la investigación en la enseñanza – aprendizaje. | X | | |
| 13.- Falta estímulos en la investigación. | | X | |
| 14.- Falta de un manual administrativo y de organización interna. | X | | |
| 15.- No existe un código de ética propio de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. | X | | |

| OPORTUNIDADES | ALTA | MEDIA | BAJA |
|---|-------------|--------------|-------------|
| 1.- Posibilidad de generar opinión pública positiva. | X | | |
| 2.- Nuevas tecnologías que pueden ser aprovechadas para la investigación. | X | | |
| 3.- Apertura para la cooperación técnica internacional. | | X | |
| 4.- Circunstancias favorables para la prestación de servicios. | | X | |
| 5.- Riqueza temática en el contexto para la investigación. | | X | |
| 6.- Relaciones con gobiernos locales. | | X | |

| AMENAZAS | ALTA | MEDIA | BAJA |
|---|-------------|--------------|-------------|
| 1.- Pérdida de liderazgo de la Facultad en relación a otras Facultades de Arquitectura de universidades privadas. | X | | |
| 2.- Marco legal administrativo de la Universidad inadecuado para generar transformaciones. | | X | |
| 3.- Mercado profesional de la arquitectura saturado. | | | X |
| 4.- Movimientos políticos incrustados en la universidad que sobre determinan la actividad académica. | | X | |
| 5.- Recursos limitados para la universidad. | | X | |
| 6.- Injerencia política en la extensión universitaria. | | X | |

4.2.- RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

En la investigación se manejó una combinación de estrategias para la recopilación de información. Por lo que las estrategias multimétodos utilizadas para la recopilación de información son las siguientes:

- a.- Observación participante.
- b.- Documentos: Recopilación de investigaciones realizadas.
- c.- Observaciones de Campo Principales: Se observó y recopiló los fenómenos más destacados.
- d.- Notas de Campo: Al final de cada sesión, se desarrolló notas de campo describiendo con detalle los temas tratados en las actividades.
- e.- Registros inmediatos: Después de haber terminado el taller, se registró todos los datos obtenidos.
- f.- Encuestas a involucrados.
- g.- Entrevistas en profundidad: Estas se ejecutó en el siguiente formato:
 - g.1.- Entrevista informal: Esta se la realizó en el desarrollo del taller.
 - g.2.- Entrevista guiada: Se la efectuó en relación a los siguientes temas ya predeterminados.
 - g.3.- Entrevista estándar: Se estructuró con un formulario de preguntas.

4.2.1.- De la encuesta a Directivos

Esta se realizó a los directivos de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, decano, vicedecano y jefes de taller, generando un total de 6 entrevistados.

A continuación se presentan las tablas de registro, con los datos obtenidos en la investigación realizada:

Tabla 13

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

| Forma de organización | f | % |
|---|----------|----------|
| a.- El vicedecano organiza las tareas en reunión general cada semestre. | 0 | 0% |
| b.- El vicedecano organiza las tareas en reunión por coordinadores de área cada semestre. | 0 | 0% |
| c.- El vicedecano organiza las tareas en reunión general y por grupos de trabajo cada semestre. | 6 | 100% |
| d.- El vicedecano organiza las tareas individualmente cada semestre. | 0 | 0% |
| e.- No contesta | 0 | 0% |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se puede constatar que el vicedecano es el encargado de toda la estructura académica y que organiza la misma por grupos de trabajo semestralmente.

Tabla 14

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

| Aspectos | f | % |
|---|----------|----------|
| a.- Usted cree que la importancia de una organización se la mide por el número de miembros de la institución. | 0 | 0% |
| b.- Usted cree que la importancia de una organización se la mide por los resultados obtenidos en la institución. | 2 | 33,3% |
| c.- Usted cree que la importancia de una organización se la mide por el valor y tiempo empleados en la institución. | 4 | 66,7% |
| d.- No contesta | 0 | 0% |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se verifica, que la mayoría de directivos opinan, que la importancia de la institución se lo mide por el valor y tiempo empleado en la misma.

Tabla 15

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

| Aspectos que se toman en cuenta | f | % |
|---|----------|-------------|
| a.- Se sabe claramente las tareas de tiene que hacer cada uno de los miembros de la institución, y estas se encuentran en una normativa. | 2 | 33,6% |
| b.- No se sabe claramente las tareas de tiene que hacer cada uno de los miembros de la institución, y estas se encuentran en una normativa. | 4 | 66,7% |
| TOTAL | 6 | 100% |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se puede evidenciar la falta de un manual de obligaciones que debe cumplir cada uno de los miembros de la institución.

Tabla 16

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

| Aspectos que se toman en cuenta | f | % |
|---|----------|-------------|
| a.- Existe un respeto y consenso con todas las autoridades en la toma de decisiones. | 2 | 33,6% |
| b.- No existe un respeto y consenso con todas las autoridades en la toma de decisiones. | 4 | 66,7% |
| TOTAL | 6 | 100% |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

En la institución se denota una preocupación por la toma de decisiones por parte de las autoridades.

Tabla 17

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

| Aspectos que se toman en cuenta | f | % |
|--|----------|-------------|
| a.- Se delega la toma de decisión a algún subalterno para resolver algún conflicto. | 2 | 33,6% |
| b.- No se delega la toma de decisión a algún subalterno para resolver algún conflicto. | 4 | 66,7% |
| TOTAL | 6 | 100% |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

La institución al estructurarse en un sistema de organización piramidal, todavía mantiene jerarquías que no permiten la delegación de funciones.

Tabla 18

La administración y liderazgo del centro educativo.

| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|--------------|--|----------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Se promueve la excelencia académica. | 5 | 83,3 | 1 | 16,7 | 0 | 0 |
| b | Se promueve el desarrollo profesional de los docentes. | 2 | 33,3 | 1 | 16,7 | 3 | 50 |
| c | Se promueve la capacitación continua de los docentes. | 2 | 33,3 | 2 | 33,3 | 2 | 33,4 |
| d | Se promueve el trabajo en equipo. | 2 | 33,3 | 2 | 33,3 | 2 | 33,4 |
| e | Se promueve la vivencia de valores institucionales y personales. | 2 | 33,3 | 1 | 16,7 | 3 | 50 |
| f | Se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión. | 0 | 0 | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

La intención clara de las autoridades es la de promover la excelencia académica, pero se verifica una debilidad, que es la de no delegar grupos de decisión.

Tabla 19

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|------|---------|------|-------|----|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Cree que el liderazgo es innato. | 0 | 0 | 3 | 50 | 3 | 50 |
| b | Cree que el liderazgo se logra estudiando las teorías contemporáneas. | 1 | 16,7 | 2 | 33,3 | 3 | 50 |
| c | Cree que el liderazgo se adquiere a partir de experiencias. | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 | 0 | 0 |
| d | Cree que el liderazgo se desarrolla con estudios de gerencia. | 0 | 0 | 3 | 50 | 3 | 50 |
| e | Cree que el liderazgo se genera por medio de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión. | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se tiene claro que el liderazgo no solo se fundamenta en la experiencia, sino en el proceso de capacitación de todos los integrantes que dirigen la institución.

Tabla 20

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa.

| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|--|---------|------|---------|------|-------|---|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Se utiliza la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué falta mejorar. | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 | 0 | 0 |
| b | Se ve una disminución del número de estudiantes por aula. | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 | 0 | 0 |
| c | Existe un mejor mecanismo de control. | 5 | 83,3 | 1 | 16,7 | 0 | 0 |
| d | Cree que existen ambientes cordiales de trabajo. | 3 | 50 | 3 | 50 | 0 | |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se verifica que existe un mecanismo de control, pero falta mejorar el trabajo en equipo de todos los integrantes directivos.

Tabla 21

Organismos que integran la institución.

| Orden | Se promueve la reunión de: | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|------|---------|---|-------|------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | De dirección (director(a), Consejo Directivo, Consejo Académico). | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| b | De gestión (secretario, vicedecano, comisión económica). | 2 | 33,3 | 0 | 0 | 4 | 66,7 |
| c | De coordinación (jefes de talleres, coordinadores de áreas). | 6 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| d | Técnica (departamentos de investigación, equipo docente). | 2 | 33,3 | 0 | 0 | 4 | 66,7 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Los organismos que se conforman periódicamente para verificar la problemática académica de la Facultad son el Consejo Directivo, las Jefaturas de talleres y el Consejo Académico.

Tabla 22

Actividades del equipo educativo, equipo académico, junta de profesores.

| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|--|---------|------|---------|------|-------|------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| a | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. | 2 | 33,3 | 2 | 33,3 | 2 | 33,4 |
| b | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. | 2 | 33,3 | 1 | 16,7 | 3 | 33,3 |
| c | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas. | 2 | 33,3 | 0 | 0 | 4 | 66,7 |

| Orden | Se promueve | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|-------|---|---------|------|---------|------|-------|------|
| | | f | % | f | % | f | % |
| d | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. | 2 | 33,3 | 2 | 33,3 | 2 | 33,4 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se evidencia una falta de actividades de coordinación para resolver conflictos internos en la institución.

Tabla 23

Los departamentos didácticos y sus acciones.

| Orden | Los departamentos se encargan de | SI | | NO | |
|-------|--|----|------|----|------|
| | | f | % | f | % |
| a | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia. | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 |
| b | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución. | 0 | 0 | 6 | 100 |
| c | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente | 5 | 83,3 | 1 | 17,7 |
| d | Mantener actualizada la metodología | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 |
| e | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 |
| f | Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje. | 0 | 0 | 6 | 100 |
| g | Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. | 4 | 66,7 | 2 | 33,3 |
| h | Los departamentos didácticos formulan propuestas en equipo directivo. | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 |

| Orden | Los departamentos se encargan de | SI | | NO | |
|-------|---|----|------|----|------|
| | | f | % | f | % |
| i | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas. | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 |
| j | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. | 3 | 50 | 3 | 50 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

La institución denota una falencia en la actualización de metodologías de aprendizaje y evaluación, falta mayor colaboración en equipo.

Tabla 24

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

| Orden | Acciones | SI | | NO | |
|-------|---|----|-----|----|---|
| | | f | % | f | % |
| a | La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. | 6 | 100 | 0 | 0 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

La Facultad mantiene una metodología de trabajo en base a soluciones a problemas del entorno, lo que genera una relación con el contexto físico y social.

Tabla 25

Material de planificación educativa.

| Orden | Material de planificación | SI | | NO | |
|-------|---|----|------|----|------|
| | | f | % | f | % |
| a | Reingeniería de Procesos. | 2 | 33,3 | 4 | 66,7 |
| b | Plan estratégico. | 6 | 100 | 0 | 0 |
| c | Plan operativo anual. | 6 | 100 | 0 | 0 |
| d | Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes. | 3 | 50 | 3 | 50 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se verifica que la institución si cuenta con un Plan operativo anual y una Plan estratégico, pero falta profundizar la capacitación docente.

4.2.2.- De la encuesta a los Docentes

Esta se realizó a 25 docentes de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, y se pudo evidenciar en la investigación realizada, los siguientes datos que a continuación se detallan:

Tabla 26

Resultado de la encuesta a docentes

| DECLARACIONES | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|
| | f | % | f | % | f | % |
| 1.- El rol del docente líder, se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. | 8 | 32 | 7 | 28 | 10 | 40 |
| 2.- El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la institución. | 13 | 52 | 6 | 24 | 6 | 24 |
| 3.- La gerencia educativa, se promueve en la comunidad en general, generando en los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. | 8 | 32 | 3 | 12 | 14 | 56 |

| DECLARACIONES | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|
| | f | % | f | % | f | % |
| 4.- Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integra docentes - estudiantes - familias - asociación civil - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. | 17 | 68 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| 5.- Resistencia y escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. | 0 | 0 | 2 | 8 | 23 | 92 |
| 6.- Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. | 12 | 48 | 5 | 20 | 8 | 32 |
| 7.- En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. | 17 | 68 | 8 | 32 | 0 | 0 |
| 8.- Resistencia en los compañeros decano/vicedecano cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. | 15 | 60 | 7 | 28 | 3 | 12 |
| 9.- Sentirme poco integrado en la institución con los compañeros. | 0 | 0 | 3 | 12 | 22 | 88 |
| 10.- Desacuerdo continuo en las relaciones con el decano del centro educativo. | 13 | 52 | 5 | 20 | 7 | 28 |
| 11.- Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas. | 12 | 48 | 6 | 24 | 7 | 28 |
| 12.- Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el decano de la institución. | 9 | 36 | 14 | 56 | 2 | 8 |
| 13.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. | 10 | 40 | 9 | 36 | 6 | 24 |
| 14.- Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera. | 8 | 32 | 4 | 16 | 13 | 52 |
| 15.- Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, docentes y estudiantes. | 4 | 16 | 0 | 0 | 21 | 84 |
| 16.- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. | 13 | 52 | 10 | 40 | 2 | 8 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se puede constatar que muchos de los docentes todavía están renuentes a cambios en la institución, y algunos no tienen claro la visión de la gerencia educativa, pero se puede notar una alta profundización en lo que se refiere a los valores en la carrera.

4.2.3.- De la encuesta a los Estudiantes

Esta se realizó a 20 estudiantes de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, teniendo como registro los siguientes resultados que a continuación se detallan:

Tabla 27

Resultado de la encuesta a estudiantes

| DECLARACIONES | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|--|---------|----|---------|----|-------|----|
| | f | % | f | % | f | % |
| 1.- El decano tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. | 10 | 50 | 3 | 15 | 7 | 35 |
| 2.- Las autoridades hablan más, que escuchar los problemas de los estudiantes. | 10 | 50 | 3 | 15 | 7 | 35 |
| 3.- El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito académico. | 2 | 10 | 2 | 10 | 16 | 80 |
| 4.- Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. | 15 | 75 | 2 | 10 | 3 | 15 |
| 5.- En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. | 12 | 60 | 3 | 15 | 5 | 25 |
| 6.- Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | 7 | 35 | 4 | 20 | 9 | 45 |
| 7.- El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. | 15 | 75 | 3 | 15 | 2 | 10 |
| 8.- Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. | 12 | 60 | 4 | 20 | 4 | 20 |

| DECLARACIONES | Siempre | | A veces | | Nunca | |
|--|---------|----|---------|----|-------|----|
| | f | % | f | % | f | % |
| 9.- Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. | 8 | 40 | 4 | 20 | 8 | 40 |
| 10.- En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. | 8 | 40 | 2 | 10 | 10 | 50 |
| 11.- Es el profesor quien decide qué se hace en la clase. | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 |
| 12.- Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente. | 12 | 60 | 5 | 25 | 3 | 15 |
| 13.- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | 8 | 40 | 1 | 5 | 11 | 55 |
| 14.- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo. | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se verifica que no existe una franca comunicación de las autoridades con los estudiantes. En lo que se refiere a la relación de los docentes con los estudiantes, ésta es todavía vertical, pero existe una fortaleza en los valores y ética entre docente y estudiante.

4.2.4.- De la entrevista a Directivos

Esta se realizó a los directivos de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, decano, vicedecano y jefes de taller, evidenciando un total de 6 entrevistados y con los resultados que a continuación se describen:

Tabla 28

Resultado de la entrevista a directivos

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

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se puede verificar que muchas de las autoridades de la institución tienen claro lo concerniente a los valores que se debe fomentar, pero existe una debilidad en lo que se refiere a la organización de la misma.

4.2.5.- De la entrevista a los Padres de Familia

Esta se realizó a cinco padres de familia, formulando preguntas con respecto al desarrollo de sus hijos en la institución educativa en donde se encuentra:

Tabla 29

Resultado de la entrevista a los padres de familia

| Nro | Pregunta | Respuesta Positiva | f | Respuesta Negativa | f |
|------------|---|---------------------------|----------|---------------------------|----------|
| 1 | Piensa que su hijo se encuentra en una buena institución educativa? | X | 5 | | 0 |
| 2 | Denota orden y liderazgo en la institución educativa en donde estudia su hijo? | X | 2 | X | 3 |
| 3 | Cómo se siente su hijo en la institución educativa en donde estudia? | X | 3 | X | 2 |
| 4 | Cree que la institución educativa en donde se encuentra su hijo necesita cambios en su organización académica y administrativa? | X | 5 | | 0 |

Fuente: FAU

Elaboración: Luciano Bonilla.

Se puede verificar que los padres de familia, por información que sus hijos les proporcionan, se dan cuenta que la institución educativa en donde estudian tiene renombre y prestigio, pero también posee problemas académicos y administrativos que merecen mejorar.

Matriz de problemáticas: Esta se obtiene de la puntualización de los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Los datos se obtienen del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas.

| Problemas observados | Causas | Efectos |
|---|--|---|
| Problema 1. La estructura actual organizacional de la Facultad, no permite el desarrollo institucional. | A.- Temor al cambio. | 1.- No se cumple con los objetivos institucionales. |
| | B.- Paternalismo a la Administración Central de la Universidad. | 2.- La Facultad no es autosustentable. |
| | C.- Mantener modelos de organización que no acoplan a una realidad. | 3.- Perdida de identidad institucional. |
| Problema 2. No existe un sistema de calidad interno de la institución. | A.- Sistema burocrático se encuentra sobre el sistema académico. | 1.- Estancamiento de trámites. |
| | B.- No se tiene claro la concepción de una Gestión Educativa de Calidad. | 2.- Infraestructura deficiente. |
| | C.- Falta de integración de los programas académicos con la estructura administrativa de la institución. | 3.- No se genera proyectos de investigación y desarrollo. |
| Problema 3. No existe un programa permanente de capacitación al personal docente y personal administrativo. | A.- No contar con los recursos económicos necesarios. | 1.- Desmotivación de los docentes y personal administrativo. |
| | B.- Falta de atención a los docentes y personal administrativo por parte de las autoridades. | 2.- Falta de innovación de metodologías en el proceso y enseñanza - aprendizaje, y falta de aplicación de estrategias en el campo administrativo. |
| | C.- No existe una evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos académicos y administrativos. | 3.- Bajo nivel académico en la institución educativa. |

5. DISCUSIÓN

La discusión de los resultados es una parte importante del trabajo de investigación, ya que significa la confrontación del diagnóstico realizado a la institución educativa, frente a las bases teóricas. En definitiva, la discusión de los resultados es el análisis comparativo del SER (La realidad) y el DEBER SER (lo que se espera de la institución educativa). Esta confrontación del SER y el DEBER SER, es lo que se va a llamar la problemática de la situación investigada y a la que se debe buscar una solución para llegar al objetivo del trabajo.

Por lo que en el gráfico que a continuación se indica, en primer lugar se describirá el aporte de los diferentes referentes científicos sobre Gestión Educativa, que ayudaron a confrontar las debilidades de la realidad encontrada en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo:

COMUNICACIÓN EDUCATIVA

Apropiarse de la palabra, es poder apropiarse de la esencia de nosotros mismos, en donde la comunicación nos permite encontrarnos con nuestro ser interno. Pero el reto de los docentes no termina ahí, sino comienza trascendiendo en los demás, en la interacción de enseñanza – aprendizaje con el estudiante.

“Estamos en el mundo para entre ayudarnos y no para entre destruirnos”, (Prieto Castillo, 1984).

DISEÑO CURRICULAR

Las diferentes corrientes pedagógicas son las filosofías, que en base a una teoría, enseñan los lineamientos y la esencia de visiones distintas en la educación, indicando las pautas para su desarrollo, que se lo realizarán en base a modelos curriculares, que no son más que herramienta para la operatividad de los modelos pedagógicos, generando objetivos, contenidos, métodos, recursos didácticos, materiales, medios, y evaluaciones. (Posner, 2005).

LIDERAZGO Y VALORES

La Toma de Decisiones, debe buscar el bien común de toda la institución, debe ejecutarse con un juicio justo de lo actuado, es decir un principio de honradez, para verificar lo positivo y negativo del proceso. Solo así la organización se proyectará con una eficiencia y eficacia en el proceso de enseñanza – aprendizaje, acompañado de normas éticas en el desarrollo del mismo. (Huber, 1989).

INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Proceso sistemático de recopilación y análisis lógico de información, con el fin de generar nuevos conocimientos o fortalecer conocimientos probados, por medio del desarrollo de conceptos, enfoques y esquemas, que perfeccionan la experimentación, observación e interpretación de los fenómenos educativos. (McMillan, 2005).

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Proceso de investigación, análisis, reflexión o toma de decisiones, que una organización genera para el cumplimiento de objetivos, analizando sus costos y beneficios por medio de programas a largo plazo.

Características:

- 1.- Promocionar el desarrollo de la organización.
- 2.- Integrar el entorno con la organización.
- 3.- Tener como perspectiva principal, el alcanzar el éxito de la organización.
- 4.- Servir como herramienta fundamental para estructurar el plan operativo anual. (Ander-Egg, 2007).

AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN

La evaluación y autoevaluación en el proceso educativo son cuestionamientos sobre el grado en el que este proceso nos ayuda a lograr metas que tenemos como personas.

Es decir, la autoevaluación educativa nos sitúa ante la comparación: estos es lo que me propuse y esto es lo que he logrado. (Valenzuela, 2009)

LEGISLACIÓN EDUCATIVA

Toda sociedad que desee expresar su voluntad, vivir en paz, armonía y seguridad, necesita una norma jurídica que cuide sus intereses, no solo individuales, sino colectivos, además la norma es sinónimo de tolerancia y desarrollo en comunidad, y es el Estado el ente encargado que ésta sea respetada. Entonces enunciaremos que el Estado es el encomendado a velar y preservar la estructura de una sociedad, expresada en sus normas, las mismas que pertenecen a un todo o sistema. De no existir esta estructura sistémica, la sociedad no tendría objetivos que cumplir. (Asamblea Nacional, 2010)

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tenemos que tener claro que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, sino al contrario, tenemos que concebir a las personas como un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional. En definitiva, es de vital importancia el estudio de la interacción de las personas y las organizaciones visualizándolas individualmente y en su conjunto. (Chiavenato, 2007).

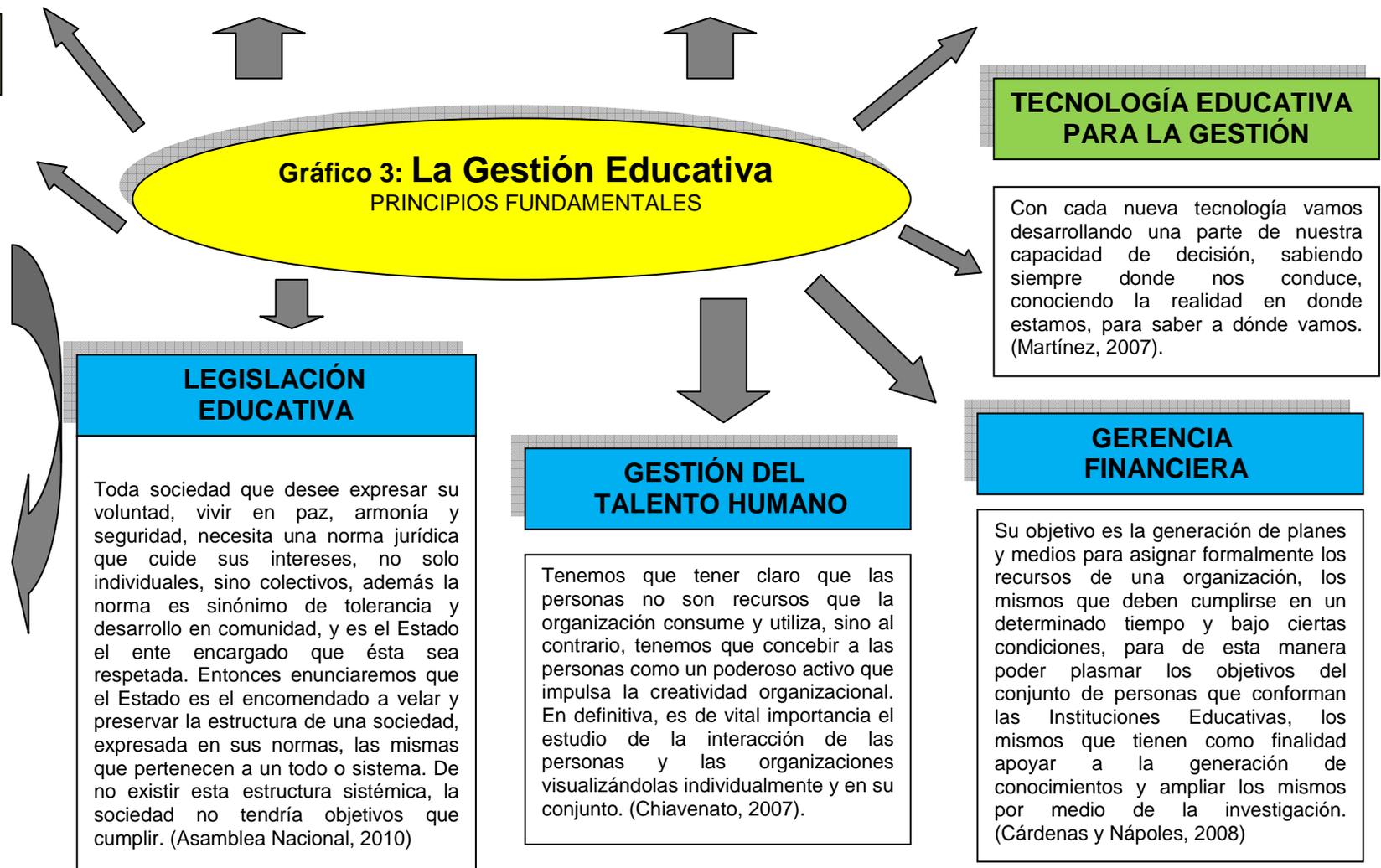
GERENCIA FINANCIERA

Su objetivo es la generación de planes y medios para asignar formalmente los recursos de una organización, los mismos que deben cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones, para de esta manera poder plasmar los objetivos del conjunto de personas que conforman las Instituciones Educativas, los mismos que tienen como finalidad apoyar a la generación de conocimientos y ampliar los mismos por medio de la investigación. (Cárdenas y Nápoles, 2008)

TECNOLOGÍA EDUCATIVA PARA LA GESTIÓN

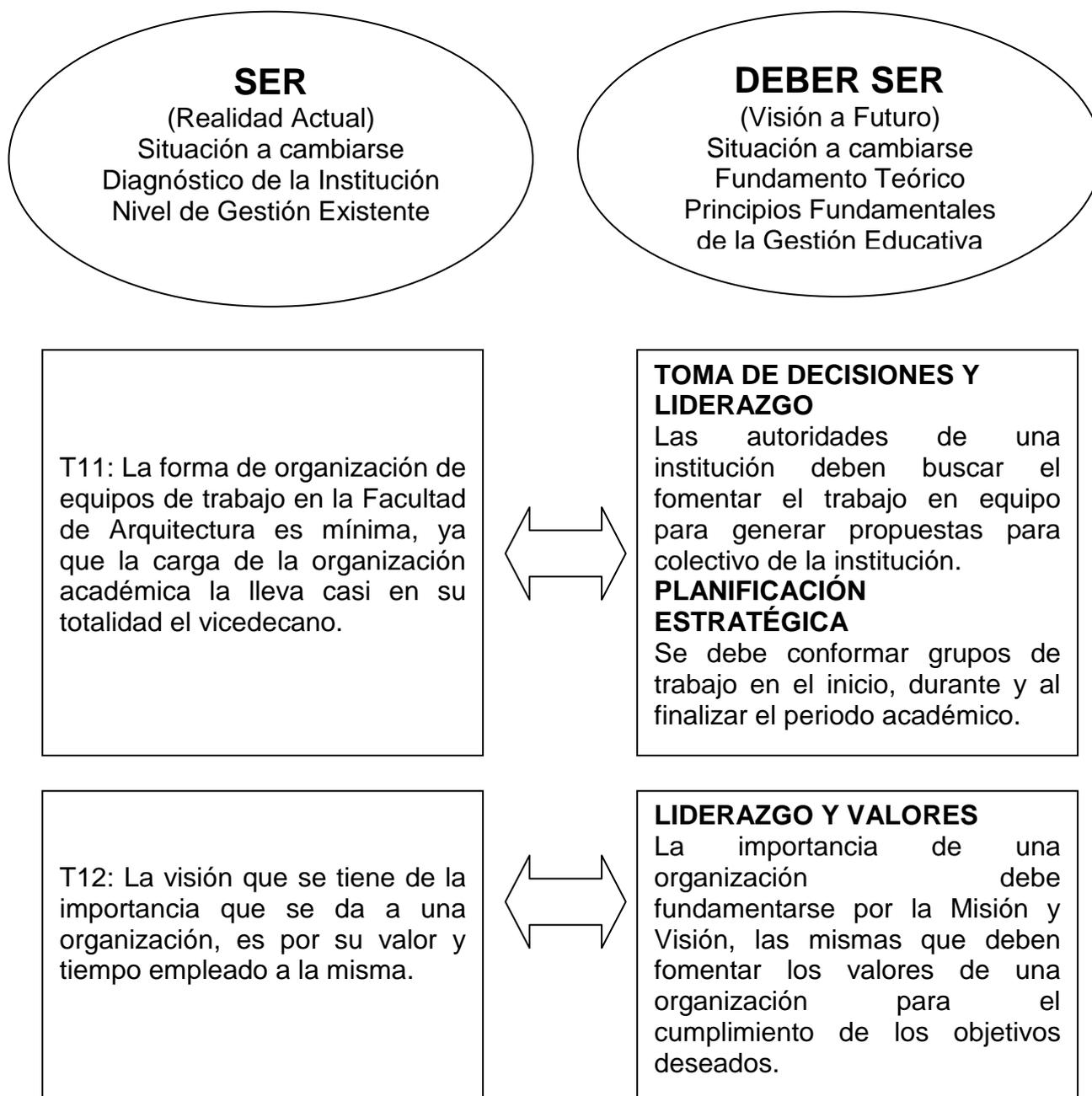
Con cada nueva tecnología vamos desarrollando una parte de nuestra capacidad de decisión, sabiendo siempre donde nos conduce, conociendo la realidad en donde estamos, para saber a dónde vamos. (Martínez, 2007).

Gráfico 3: La Gestión Educativa PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

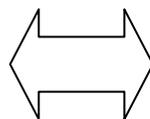


Con este antecedente a continuación se estructura, cada uno de los puntos de confrontación entre la realidad existente de la institución educativa y los fundamentos teóricos. Este análisis nos ayudará a encontrar la diferencia entre el nivel de gestión que existe en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, y los principios fundamentales de la Gestión, Liderazgo y Valores en una Institución Educativa.

CONFRONTACIÓN DEL SER Y EL DEBER SER



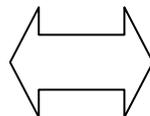
T13: La institución no cuenta con un manual de obligaciones que debe desempeñar cada uno de los miembros de la institución.



NORMATIVA EDUCATIVA

Toda institución educativa, debe contar con una normativa interna, la misma que indica las obligaciones de cada uno de los integrantes debe cumplir en la organización.

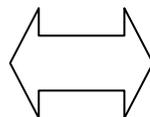
T14: Existe una preocupación e irrespeto en las decisiones tomadas por las autoridades.



LIDERAZGO Y VALORES

Las autoridades, son los entes encargados de buscar el bien común de la organización, por medio de la toma de decisiones, que se generen a través de un consenso.

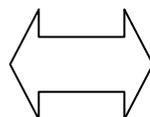
T15: La institución todavía mantiene un sistema de organización piramidal, la misma que obstaculiza la delegación de funciones.



LIDERAZGO Y VALORES

Las instituciones de gran magnitud deben conformar grupos de trabajo para generar toma de decisiones colectivas. La colaboración de grupos, mejorará la solución de problemas.

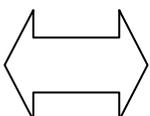
T16: En lo que se refiere a la administración de la institución se evidencia debilidades como son: la falta de desarrollo profesional docente y falta de profundización en la capacitación docente.



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Se tiene que tener claro que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, sino al contrario, tenemos que concebir a las personas como un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional.

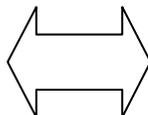
T17: En la institución, los directivos tienen claro que el liderazgo es una combinación de experiencia y capacitación continua.



LIDERAZGO Y VALORES

No solo basta tener experiencia y ser directivo de una institución, hay que llegar a ser un líder, y eso solo se logra con la capacitación continua que relacione la práctica, la teoría y la reflexión.

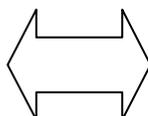
T18: En la institución existen mecanismos de control formal, pero no existen mecanismos de control y mejora académica y administrativa.



EVALUACIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Toda institución y sus integrantes necesitan cuestionarse, que es lo que se propuso y que es lo que se ha logrado. Solo así existirá una mejora continua en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

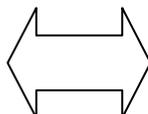
T19: Las decisiones académicas y administrativas se encuentran concentradas en el Consejo Directivo, que es precedido por el decano.



LIDERAZGO Y VALORES

Se tiene que descentralizar la toma de decisiones de algunos aspectos académicos y administrativos. La creación de coordinación y delegación de funciones, optimizará el mejor desarrollo de la organización.

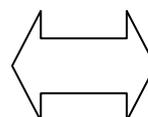
T20: En la institución se ve una pérdida de comunicación de docentes, por la falta de coordinación entre ellos e intereses internos.



COMUNICACIÓN EDUCATIVA

Los docentes somos seres de comunicación, pero esta cualidad no solo debe expresarse con los estudiantes, sino debe vivirse entre los docentes. Estamos en el mundo para entretayudarnos y no para entredestruirnos.

T21: La pérdida de identidad institucional y la falta de evaluación para la verificación en la actualización de metodologías educativas se denotan por la discontinua capacitación del docente, provocando con esto una ausencia de proyectos de investigación.



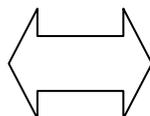
DISEÑO CURRICULAR

Es fundamental que los directivos y docentes tengan claro los modelos pedagógicos existentes y cuál va ser aplicado en la institución.

INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Toda propuesta debe basarse en la investigación. Los directivos deben propiciar el ambiente para la generación de nuevos conocimientos.

T22: La institución mantiene una vinculación con el entorno de una manera de ejercicio académico, pero carece de una aplicación más profunda en el contexto. Los trabajos de fin de carrera en su mayoría no son aplicables por la falta de sustento en la investigación.



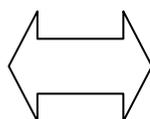
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se debe tener una relación con las organizaciones laborales, de modo que el estudiante tenga oportunidad de insertarse fácilmente en prácticas académicas que permitirán compenetrarse en la actuales demandas de la actividad laboral.

INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

Los trabajos de investigación deben encaminarse en solución a problemas reales que demanda la sociedad.

T23: La institución si cuenta con un Plan Operativo Anual, un Plan Estratégico y un programa esporádico de capacitación docente, el problema que ninguno de ellos se encuentran articulados entre sí.



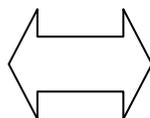
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación institucional es algo fundamental, y esta nace de una buena estructura organizativa. Todos los planes deben estar articulados para tener un óptimo cumplimiento de metas institucionales y no solo quedar en el cumplimiento de objetivos aislados.

GERENCIA FINANCIERA

Es indispensable contar con una estructura financiera transparente de todos los departamentos de la institución, ya que esta servirá de base para cualquier plan o programa a realizarse

T24: Los docentes de la institución todavía se encuentran renuentes al cambio, ya que todo proceso de transición provoca resistencia. La falta de capacitación en el personal docente hace notar un desconocimiento de la gran mayoría de docentes en lo que se refiere a Gerencia Educativa. Pero se puede constatar una fortaleza en los docentes, que es la importancia de los valores en la carrera.

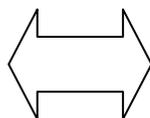


GERENCIA EDUCATIVA

El docente debe comprender que no solo los directivos tienen la cualidad de llegar a ser líderes.

El docente llega a ser un líder cuando en el aula aplica principios como son: la comunicación con el estudiante, la investigación, los modelos pedagógicos, la planificación estratégica, la evaluación y tecnología educativa. Esto quiere decir que un docente también es un gerente educativo, ya que trasciende no solo como un ente controlador, sino como a un líder de decisiones.

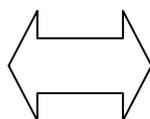
T25: La relación de los docentes con los estudiantes es todavía vertical. La comunicación de los estudiantes con los directivos se enmarca en un sistema burocrático.



COMUNICACIÓN EDUCATIVA

El docente y los directivos deben aceptar que la comunicación con los estudiantes es poder encontrarse con su ser interno. Los docentes y directivos son seres de comunicación, y su reto primordial es el de trascender en los demás, por medio del proceso de enseñanza - aprendizaje.

T26: Al no contar con una estructura organizacional clara, los directivos de la institución no tienen claro los principios de la Gestión Educativa.



GERENCIA EDUCATIVA

Un Gerente educativo es el que tiene claro los principios de una Gestión Educativa que son: la Comunicación Educativa, el Diseño Curricular, el Liderazgo y los Valores, la Investigación Educativa, la Planificación Estratégica, la Legislación Educativa, la Tecnología Educativa, la Gerencia Financiera y la Gestión del Talento Humano.

A continuación se indica una matriz de doble entrada, que relaciona la confrontación de los problemas fundamentales de la institución educativa y los principios fundamentales de la Gestión, liderazgo y valores, para la búsqueda de soluciones en la Gestión de la Institución Educativa:

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN PARA LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES, ENTRE LOS PROBLEMAS FUNDAMENTALES DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES.

| PRINCIPIOS | LIDERAZGO Y VALORES | COMUNICACIÓN EDUCATIVA | DISEÑO CURRICULAR | INVESTIGACIÓN EDUCATIVA | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA | TECNOLOGÍA EDUCATIVA | EVALUACIÓN EDUCATIVA | NORMATIVA EDUCATIVA | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | GERENCIA FINANCIERA |
|--|---|--|---|--|--|--|--|---|---|--|
| PROBLEMAS | | | | | | | | | | |
| PROBLEMA 1 La estructura organizacional actual de la Facultad de Arquitectura, no permite el desarrollo institucional. | Reingeniería de la organización general de la Facultad, para la recuperación de la identidad institucional. | Mejorar la comunicación entre docentes, directivos y estudiantes. | Generar una comisión académica para el estudio del Nuevo Diseño Curricular. | Fomentar los trabajos de investigación para la auto sustentabilidad de la carrera. | Reorganización de los procesos de planificación en relación a una nueva estructura organizacional. | Implementación de nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza aprendizaje. | Institucionalización del proceso de Evaluación Educativa. | Creación de una norma interna dentro de la institución. | Nueva concepción de las personas, no como recurso, sino como ser de creatividad. | Transparencia de las finanzas de la institución. |
| PROBLEMA 2 No existe un sistema de calidad interno de la institución. | Diseño de un nuevo sistema de calidad educativa. | Sociabilización de la propuesta de un nuevo sistema de calidad. | El Diseños Curricular como parte esencial del sistema de calidad. | Evaluación y nuevas propuesta de los procesos de investigación. | Planificación del diseño del nuevo sistema de calidad. | Incorporación de las Nuevas Tecnologías en el sistema de calidad. | Evaluación permanente de la implementación del sistema de calidad en la institución. | El sistema de calidad como parte de la normativa institucional. | Hacer partícipes a todos en el nuevo sistema de calidad. | Evaluación permanente de las finanzas de la institución |
| PROBLEMA 3 No existe un programa permanente de capacitación al personal docente y personal administrativo. | Generación de un programa de capacitación permanente para docentes y personal administrativo. | Talleres conjuntos de capacitación del personal docente, directivos y personal administrativo. | Capacitación de docentes y directivos en diseño curricular. | Capacitación de docentes en investigación. | Planificación de la capacitación de docentes y personal administrativo. | Implementación de las Nuevas Tecnologías en la capacitación docente. | Capacitación de docentes y directivos en evaluación educativa. | Normar la obligatoriedad de la capacitación a docentes y personal administrativo. | Motivación e involucramiento de todo el personal de la institución al proceso de capacitación | Analizar estrategias financieras para adquirir recursos para la capacitación docente y administrativa. |

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Después de realizar la investigación en lo concerniente al diagnóstico general de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, y posteriormente analizar las problemática que cursa la institución educativa se concluye y recomienda lo siguiente:

Conclusiones:

a.- La Facultad de Arquitectura y Urbanismo se encuentra en una crisis de gestión y liderazgo institucional, debilidad que se puede convertir en una oportunidad de cambio y mejoramiento continuo de la organización.

b.- La falencia en la gestión educativa en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, da la pauta para la implementación de cambios radicales.

c.- La actual estructura general de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo no permite el desarrollo apropiado de una gestión y liderazgo dentro y fuera de la institución.

d.- La capacidad de gestión en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo es muy débil para el desarrollo de proyectos de investigación y planificación de la institución educativa.

e.- No existe un Modelo de Gestión de la Calidad para la carrera de Arquitectura y Urbanismo que contribuya a la acreditación de la misma y genere un sistema de mejoramiento continuo.

f.- La capacitación del personal docente en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo no es continua y permanente, provocando la falta de comunicación entre docentes y directivos.

g.- La falta de liderazgo en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, no permite llegar a consensos en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

h.- Los programas de estudios de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, carecen de un grado de flexibilidad, para poder ser revisados, evaluados y retroalimentados.

i.- La Facultad de Arquitectura y Urbanismo no cuenta con una visión particular de llegar a ser una organización autosustentable y descentralizada de la administración general de la Universidad Central.

j.- En la actualidad, el proceso de evaluación de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, no se aprovecha como herramienta de mejora continua de la organización.

k.- La estructura piramidal de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo concibe a las personas como un recurso y no como seres de creatividad, limitando de esta manera la óptima gestión y liderazgo en la institución.

Recomendaciones:

Por lo tanto las recomendaciones que se sugiere en base a la investigación realizada son las siguientes:

a.- Todo nuevo sistema que se desee implantar en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, debe tomar en cuenta el contexto y realidad en donde se encuentra ubicada.

b. Toda reingeniería que se realice en la Facultad de Arquitectura, necesita ser evaluada periódicamente.

c.- Debe tomarse en cuenta, que los resultados trascendentales de un cambio organizacional que se ejecuten en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo no se van a evidenciar inmediatamente, ya que pertenece a un proceso de mejoramiento continuo, y necesita de tiempo para su desarrollo.

d.- Todo cambio en Facultad de Arquitectura y Urbanismo, debe ser sociabilizado y tener el consenso de la mayoría de los involucrados.

e.- Todo sistema de cambio en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo puede tener falencias, las mismas que deben ser detectadas por medio de una evaluación de las etapas del proceso.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1.- TÍTULO DE LA PROPUESTA

Reorganización de la Estructura General de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, para la Implementación de un Sistema de Calidad Educativa, que conlleve al mejoramiento continuo de la Gestión, Liderazgo y Valores de la institución educativa.

7.1.- JUSTIFICACIÓN

La sociedad ecuatoriana demanda de la universidad, especialmente pública, la calidad académica en la educación superior y la obligatoriedad de la Acreditación Universitaria como mecanismo de validación de sus procesos y resultados, esto exige de la Universidad Central del Ecuador y sus Facultades un trabajo objetivo e intensivo que permita no solo cumplir con los estándares nacionales e internacionales de calidad educativa, sino que garantice su adaptación a la realidad y su mejora continua.

En este contexto las interrogantes que desencadenan este estudio son:

¿Qué mecanismos y herramientas existen para medir la calidad educativa en la carrera de Arquitectura, para la mejora de su Gestión y Liderazgo?

¿Cuáles vías deberán seguirse para conseguir la calidad académica y mejorarla de manera continua?

Por lo que en respuesta a estas interrogantes, se ve necesario una reestructuración general de Facultad de Arquitectura y Urbanismo que permitirá la diversificación de la carrera y la implementación de un sistema de calidad educativa y administrativa, que permita el mejoramiento continuo de la Gestión, Liderazgo y Valores de la institución educativa, contribuyendo no solo a la acreditación de la carrera, sino fundamentalmente al desarrollo de una cultura de calidad y mejora permanente.

ESQUEMA DE PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL, EN BASE A LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO, PARA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA CARRERA Y LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD



Gráfico 4:

7.3.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL:

Reorganizar la Estructura General de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo para la diversificación de la carrera y la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para las escuelas que conformen la Facultad de Arquitectura que coadyuve a la mejora continua de los procesos académicos, para un mejoramiento continuo de la Gestión, Liderazgo y Valores de la institución educativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Definir los procesos de gestión y liderazgo, para cada uno de los puestos en las distintas escuelas de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Central del Ecuador.
- 2.- Analizar y proponer nuevos objetivos para cada uno de los departamentos de la carrera de la Facultad de Arquitectura.
- 3.- Generar un manual de procedimientos para el mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores de la nueva estructura académica y administrativa en la carrera de Arquitectura de la Universidad Central del Ecuador.
- 4.- Validar la propuesta por medio de expertos y a nivel de actores.

7.4.- ACTIVIDADES

Las actividades a cumplirse para el desarrollo de la propuesta son las siguientes;

- a.- Análisis de cada uno de los puestos que integran las diferentes unidades de la Facultad de Arquitectura.
- b.- Sociabilización de la nueva propuesta, por medio de talleres participativos con todo el personal de la Facultad de Arquitectura.
- c.- Elaboración del manual de calidad para el mejoramiento continuo de la gestión, liderazgo y valores de la Facultad de Arquitectura.
- d.- Validación de la propuesta.

A continuación se presenta una matriz que describe las etapas, las tareas a desarrollar, los métodos y técnicas a emplearse y los resultados que se esperan de cada tarea.

| Etapas | Tareas | Métodos y Técnicas | Resultados |
|--|--|---|---|
| Análisis de cada uno de los puestos que integran las diferentes unidades de la Facultad de Arquitectura. | Búsqueda de información sobre cada uno de los puestos que ocupa el personal de la Facultad. | Analítico Sintético Triangulación | Fichas de contenido |
| | Elaboración de los objetivos para cada uno de los nuevos cargos de las Escuelas. | Revisión documental | Fundamentación teórica de sistema de gestión y liderazgo. |
| | Definir los directores y coordinadores de las diferentes Escuelas y áreas. | Modelación | Requisitos y Componentes del nuevo sistema de gestión y liderazgo educativo. |
| Sociabilización de la nueva propuesta, por medio de talleres participativos con todo el personal de la Facultad de Arquitectura. | Entrega escrita de la propuesta a todo el personal de la Facultad. | Analítico-sintético | Instrumentos de análisis. |
| | Talleres Participativos con todos los actores (docentes, estudiantes, empleados y trabajadores, directivos y otras partes interesadas), para el estudio, análisis y reforma de la propuesta. | Seminario Taller Grupos de discusión | Predisposición positiva a la cultura de calidad. Datos del diagnóstico |
| | Elaboración del informe del desarrollo de los talleres. | Analítico- Sintético Inductivo-Deductivo | Informe Diagnóstico |
| | Socialización de los resultados de los talleres. | Taller Participativo Página web | Informe de diagnóstico realimentado. |

| | | | |
|--|---|--|--|
| Elaboración del manual de calidad para el mejoramiento continuo de la gestión, liderazgo y valores de la Facultad de Arquitectura. | Reunión con representantes de las áreas | Entrevista grupal | Informe de diagnóstico |
| | Estudio de los componentes y actividades de la carrera y adecuarlos a la visión sistémica de procesos. | Analítico -Sintético Discusión con grupos de trabajo de las diferentes áreas. | Procesos de Gestión Procesos Académicos Procesos de Apoyo |
| | Análisis y revisión crítica de los procesos y rediseñarlos definiendo elementos y acciones de valor e indicadores para su evaluación. | Trabajo grupal con actores de los diferentes procesos. | Procesos de Gestión, Académicos y de Apoyo rediseñados. Líderes de procesos identificados Indicadores de gestión |
| | Construcción del Sistema, determinación de componentes, estructura, organización y flujos del sistema. | Modelación | Nuevo Sistema de Gestión de Calidad. |
| Validación de la Propuesta | Estudio del sistema propuesto, sus requisitos, componentes y procesos. | Trabajo con grupo de expertos | Validación del sistema |
| | Presentación de resultados de la construcción del sistema y procesos. | Seminario-Taller | Validación de procesos y sistema por los actores |
| | Conformación de la comisión de auditoría interna y mejora continua. | | Institucionalización De la propuesta |

7.5.- LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

OBJETO DE ESTUDIO:

Calidad de la Educación Superior

CAMPO DE ACCIÓN:

Gerencia Educativa

UBICACIÓN DE LA LOCALIDAD:

País Ecuador, Provincia de Pichincha, Ciudad de Quito.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

Universidad Central del Ecuador, Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

7.6.- POBLACIÓN OBJETIVO:

La población beneficiada de este proyecto, son todos los integrantes que conforman la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador, que son los siguientes:

- Estudiantes
- Docentes
- Directivos
- Personal Administrativo y de Servicio.

Cabe mencionar que la Universidad Central del Ecuador, por ser el ente que abarca la totalidad en donde se encuentra la Facultad de Arquitectura, también es una beneficiaria indirecta de la propuesta.

7.7.- SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA:

La viabilidad de la propuesta es:

CIENTÍFICA: Es pertinente y útil desarrollar instrumentos, metodologías y modelos que permitan la autoevaluación y contribuyan a la calidad y mejora continua de los procesos universitarios de gestión, liderazgo y valores.

ECONÓMICA: El beneficio que obtendrá la universidad y la carrera en la que se aplicará la investigación será mucho más alto que el costo que pueda implicar la autoevaluación y la construcción del sistema. Cabe indicar que el generar alianzas estratégicas con instituciones públicas, empresas privadas y organismos internacionales que se encuentren interesados en apoyar a la propuesta, puede servir de ayuda para la aplicación de la misma.

HUMANA: La carrera preferencialmente utilizará sus propios recursos humanos y materiales para el diagnóstico situacional y diseño del sistema que será participativo.

ORGANIZACIONAL Y LEGAL: La Constitución 2008 y la LOES han definido como principio del sistema de educación superior la calidad educativa, misma que debe ser demostrada mediante procesos de Autoevaluación, Evaluación Externa y Acreditación. Es por ello que todos los involucrados en este proceso de cambio, sean partícipes del mismo.

TECNOLÓGICA: Se puede utilizar como base de datos y herramienta de trabajo los ordenadores existentes en el centro de cómputo de la institución.

MATERIAL Y FÍSICA: Se utilizará la misma infraestructura y recursos materiales que dispone la institución.

7.8.- PRESUPUESTO:

El presupuesto estimado referencial por etapas y global es:

| ETAPA | COSTO usd |
|--|------------------|
| Análisis de cada uno de los puestos que integran las diferentes unidades de la Facultad de Arquitectura. | 500 |
| Sociabilización de la nueva propuesta, por medio de talleres participativos con todo el personal de la Facultad de Arquitectura. | 3800 |

| | |
|--|-------------|
| Elaboración del manual de calidad para el mejoramiento continuo de la gestión, liderazgo y valores de la Facultad de Arquitectura. | 1500 |
| Validación de la propuesta | 800 |
| TOTAL APROXIMADO | 6600 |

8. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, Fausto, (2009). *Comunicación educativa*. Loja: Editorial de la UTPL.

Almeida Ruíz, Arturo, (2010). *Gestión del Talento Humano*. Loja: Editorial de la UTPL.

Álvarez Gálvez, Luz Esther. (2011). *Toma de Decisiones*. Loja: Editorial UTPL.

Ander-Egg, Ezequiel. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Editorial Lumen.

Asamblea Nacional. (2010). *“Ley Orgánica de Educación Superior”*. Quito: Registro Oficial de 20 de octubre de 2010.

Buele Maldonado, Mariana. (2010). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Loja: Editorial de la UTPL.

Cárdenas Y Nápoles, Raúl. (2008). *Presupuestos Teoría y Práctica*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Conea. (2010). *Evaluación de Carreras de Grado de Ingeniería-Con fines de Acreditación*, Quito.

Correa, Carlos Enrique. (2010). *Liderazgo, Valores y Educación*. Loja: Editorial de la UTPL.

Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Dias Sobrinho, J. Calida. (1998). *Pertinencia y Responsabilidad Social de la Universidad Latinoamericana y Caribeña, en: IESAL*, Venezuela.

Evaluación, Autoevaluación, *Mejoramiento continuo*. (2011). Disponible en: <http://www.ucsm.edu.pe/rabarcal>. Consulta (consultado el 01/02/11).

Fraga, Rafael – Herrera, Caridad – Fraga Sahily, (2007). *Investigación Socioeducativa*. Quito: Bauhaus Diseño – Arquitectura.

- Gestión, *Concepto de Gestión*. (2011). Disponible en: <http://definición.de/gestión>. Consulta (consultado el 05/01/11).
- Guillen, Manuel. (2009). *Ética en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Huber, George. (1989). *Toma de Decisiones en la Gerencia*. México: Editorial Trillas. S.A. de C.V.
- <http://definición.de/gestion>, acceso: enero 05, 2011.
- <http://translate.google.es/translate>, acceso: enero 08, 2011.
- Jara Roa, Carmen. (2010). *Investigación Educativa*. Loja: Editorial de la UTPL,
- Martínez Sánchez, Francisco. (2007). *Nuevas Tecnologías y Educación*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Martínez Sánchez Francisco. (2009). *Tecnología Educativa para la Gestión*. Loja: Editorial de la UTPL.
- Mc Millan, James. (2005). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Moreno Cerrillo, Martín. (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.U.
- Perez, Jorge. (2009). *“Reflexiones sobre la calidad de la educación superior y la enseñanza”*.
- Posner, George. (2005). *Análisis del currículo*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Posso Yépez, Miguel. (2009). *Modelos Pedagógicos y Diseño Curricular*. Loja: Editorial de la UTPL.
- Prieto Castillo, Daniel. (1974). *La comunicación en la educación*. Buenos Aires: Editorial Stella.

- Robles Valdéz, Isabel. (2010). *Presupuestos de Instituciones Educativas*. Loja: Editorial de la UTPL.
- Senplades. (2010-2016). *Plan Nacional del Buen Vivir*.
- Solano de la Torre, María Augusta. (2011). *Gerencia Financiera Aplicada*. Loja: Editorial UTPL.
- Quiel, Dimas. (2011). *Gestión de la Calidad, Educación Superior y Tecnología*.
Disponibile en: www.usma.ac.pa/web/Leccion2005. Consulta (consultado el 05/05/11).
- Unesco. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en los albores del Siglo XXI*, Paris.
- Valdivieso Guerrero, Tania. (2011). *Gerencia Educativa*. Loja: Editorial UTPL.
- Valenzuela González, Jaime. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*, Editorial Trillas, México D.F.
- Villanueva, Ernesto y otros. (2008). *Reformas de la Educación Superior: 25 propuestas para la Educación superior en América latina y el Caribe*.
Disponibile en: sitio web www.iesalc.unesco.org.ve. Consulta (consultado el 10/06/11).
- Vizcaíno Cabezas, Gustavo. (2010). *Finanzas para Instituciones de Educación*. Quito: Impresión Kontaktos.

9. APÉNDICES

CUESTIONARIO TIPO INICIAL APLICADO:

PREGUNTAS CON RESPUESTAS LIBRES

1.- ¿Cuáles son las tres cosas que más le agradan del clima laboral de la institución educativa?

a.-----

b.-----

c.-----

2.- ¿Cuáles son las tres cosas que más le desagradan del clima laboral de la institución educativa?

a.-----

b.-----

c.-----

3.- ¿Proporcione tres sugerencias para mejorar el clima laboral de la institución educativa?

a.-----

b.-----

c.-----

PREGUNTAS CON SELECCIÓN DE RESPUESTAS

CATEGORÍA 1: Trabajo Personal

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | TOTALMENTE |
|---|----|--------------|------------|
| 4.- Los objetivos del trabajo que realiza están bien definidos. | | | |
| 5.- El trabajo que realiza es interesante | | | |
| 6.- Se siente a gusto y tranquilo con las responsabilidades que tiene a su cargo. | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 7.- Tiene la libertad para hacer su trabajo como lo desea. | | | |
| 8.- Cree que trabajo que está realizando es muy trascendente. | | | |
| 9.- Se siente capaz de realizar las funciones que tiene a su cargo. | | | |
| 10.- Cree que muchos factores externos ayudan a que el trabajo sea eficiente. | | | |
| 11.- Se siente productivo para su institución. | | | |

| |
|---------------------------------|
| CATEGORÍA 2: Supervisión |
|---------------------------------|

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | TOTALMENTE |
|--|-----------|---------------------|-------------------|
| 12.- Su jefe tiene confianza para delegarle responsabilidades. | | | |
| 13.- Su jefe si sabe orientarle en el trabajo que tiene que realizar. | | | |
| 14.- Su jefe si valora su trabajo. | | | |
| 15.- Su jefe sabe como criticar en forma positiva su forma de actuar y el trabajo que desempeña. | | | |
| 16.- Su jefe lo felicita siempre que realiza bien su trabajo. | | | |
| 17.- Su jefe lo trata con respeto absoluto. | | | |
| 18.- Su jefe lo pone a realizar cosas que tiene que ver directamente con el puesto que tiene. | | | |
| 19.- En general piensa que su jefe es muy capaz y tiene la voluntad de realizar bien las funciones que le corresponde. | | | |

| |
|--|
| CATEGORÍA 3: Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo |
|--|

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | TOTALMENTE |
|---|-----------|---------------------|-------------------|
| 20.- Cree que existe comunicación entre las diversas áreas de la institución, favoreciendo el trabajo cooperativo. | | | |
| 21.- Cree que existe una cultura de ayuda mutua entre los trabajadores de la institución. | | | |
| 22.- Se tiene metas en común para alcanzarlas coordinadamente. | | | |
| 23.- Los trabajadores de la institución saben trabajar en equipo, aplicando estrategias para lograr las metas conjuntamente. | | | |
| 24.- Existe un espíritu de grupo, que fortalece el trabajo en grupo en la institución. | | | |
| 25.- Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución. | | | |
| 26.- Tiene varias amistades, entre sus compañeros de trabajo que trasciendan el ámbito de trabajo. | | | |
| 27.- En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son excelentes y favorecen al trabajo en equipo para el mejor logro de las metas institucionales. | | | |

| |
|------------------------------------|
| CATEGORÍA 4: Administración |
|------------------------------------|

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | TOTALMENTE |
|--|-----------|---------------------|-------------------|
| 28.- Existe una planeación estratégica y táctica en la institución, y esa planeación es compartida con los trabajadores. | | | |
| 29.- El perfil del titular y las funciones de cada puesto están claramente especificadas. | | | |
| 30.- Los procedimientos a seguir están claramente especificados. | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 31.- Las normas por seguir dentro de la institución son, en cantidad, las apropiadas para ayudar el buen funcionamiento de esta. | | | |
| 32.- Existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los trabajadores. | | | |
| 33.- Los criterios de evaluación del personal están claramente especificados. | | | |
| 34.-La forma de evaluar el desempeño de los trabajadores es precisa, continua y justa. | | | |
| 35.- En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los trabajadores. | | | |

| |
|----------------------------------|
| CATEGORÍA 5: Comunicación |
|----------------------------------|

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | SI TOTALMENTE |
|---|-----------|---------------------|--------------------------|
| 36.- La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa. | | | |
| 37.- La comunicación oficial de los directores a los trabajadores es clara y precisa. | | | |
| 38.- La información que se solicita llega de manera oportuna. | | | |
| 39.- La información que se solicita, tiene la virtud de ser la apropiada, en cantidad y calidad, para satisfacer las necesidades que se requiere. | | | |
| 40.- Las órdenes e información que reciben los trabajadores, son congruentes y no tienen contradicciones. | | | |
| 41.- Los directores favorecen que los subordinados expresen sus ideas en forma franca y honesta. | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 42.- En la comunicación informal, se procura ser discreto y respetuoso en la institución. | | | |
| 43.- En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad. | | | |

| |
|--|
| CATEGORÍA 6: Ambiente físico y cultural |
|--|

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | SI |
|--|-----------|---------------------|-----------|
| 44.- El ambiente físico en el que labora siempre está limpio. | | | |
| 45.- Los medios que tiene (equipo, material didáctico), para hacer su trabajo son modernos y están en buen estado. | | | |
| 46.- Existen las condiciones de seguridad (contra fuego, sismo y otros accidentes) en la institución. | | | |
| 47.- Cuenta con las protecciones necesarias para desarrollar su trabajo en forma segura y saludable. | | | |
| 48.- Existe conductas discriminatorias de las personas. | | | |
| 49.- Ha escuchado quejas de abuso de poder de algunas autoridades. | | | |
| 50.- Ha escuchado quejas de abuso sexual. | | | |
| 51.- En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución promueven un buen clima laboral. | | | |

| |
|---|
| CATEGORÍA 7: Capacitación y desarrollo |
|---|

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | SI |
|--|-----------|---------------------|-----------|
| 52.- La capacitación que la institución ofrece, es congruente con su misión y objetivos. | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 53.- La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación. | | | |
| 54.- Hay una gran cantidad de cursos de capacitación que se ofrecen al personal. | | | |
| 55.- La capacitación que se ofrece al personal está a la vanguardia. | | | |
| 56.- Como parte de su trabajo, asiste a los curso de capacitación que requiere. | | | |
| 57.- La institución se preocupa por ofrecer, además de cursos de adiestramiento, otros orientados al desarrollo integral de las personas. | | | |
| 58.- La institución si destina recursos suficientes para capacitar su personal. | | | |
| 59.- En general, la capacitación que la institución ofrece es de excelente calidad y promueve al desempeño de nuestro trabajo. | | | |

| |
|---|
| CATEGORÍA 8: Promoción y carrera |
|---|

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | SI |
|--|-----------|---------------------|-----------|
| 60.- Las políticas sobre cómo hacer una carrera y lograr una promoción en la institución, son claras y precisas. | | | |
| 61.- Por el tamaño de la institución, hay muchas oportunidades de ser promovido. | | | |
| 62.- La probabilidad de ser promovido en la institución es alta (si uno es buen trabajador), ya que las decisiones que al respecto se toman, son justas y equitativas. | | | |
| 63.- Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución. | | | |
| 64.- En el tiempo que lleva en la institución, ha logrado ascensos significativos. | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 65.- Cree que lo están tomando en cuenta para recibir una promoción. | | | |
| 66.- Percibe un futuro trascendente de usted en la institución. | | | |
| 67.- En general, cree que el sistema de la institución promueve a los trabajadores para que realicen una carrera en ella. | | | |

| |
|--|
| CATEGORÍA 9: Sueldos y prestaciones |
|--|

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | SI |
|---|-----------|---------------------|-----------|
| 68.- Su sueldo es más que suficiente para cubrir sus necesidades y la de su familia. | | | |
| 69.- Su sueldo es superior al que pagan otras instituciones, a personas que ocupan puestos similares. | | | |
| 70.- Su sueldo es equitativo al que sus compañeros reciben en puestos similares. | | | |
| 71.- La institución ofrece prestaciones a todos los empleados con facilidades. | | | |
| 72.- Los incrementos salariales normalmente son superiores a los de la inflación del país. | | | |
| 73.- Existen atractivos incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional. | | | |
| 74.- La prestación que la institución le ofrece, tiene alto significado (utilidad) para usted. | | | |
| 75.- En general, se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motiva al trabajador a mejorar su productividad en la institución. | | | |

| |
|--|
| CATEGORÍA 10: Orgullo y pertenencia |
|--|

| PREGUNTA | NO | PARCIALMENTE | SI |
|--|-----------|---------------------|-----------|
| 76.- Se siente orgulloso al decir que trabaja en | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| esa institución, por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad. | | | |
| 77.- Le gusta trabajar en una institución, que en su opinión, ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad. | | | |
| 78.- Cree que la misión que la institución tiene, es muy trascendente para la sociedad. | | | |
| 79.- Se siente muy orgulloso de trabajar en una institución que tiene conflictos internos. | | | |
| 80.- Su familia se encuentra a gusto con que usted trabaje en esta institución. | | | |
| 81.- Se siente altamente identificado con los valores de la institución. | | | |
| 82.- Se siente altamente comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución. | | | |
| 83.- En general, se siente orgulloso de trabajar en esta institución. | | | |