



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

“Gestión del liderazgo y valores en la administración de la carrera de psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena durante el periodo lectivo 2010-2011”

Tesis de grado

AUTORA:

Psic. Ivette Geoconda Gómez Liriano

TUTORA:

Msc. Mariela Alexandra Hidalgo Tene.

CENTRO UNIVERSITARIO SALINAS

2012

CERTIFICACIÓN.

Msc.

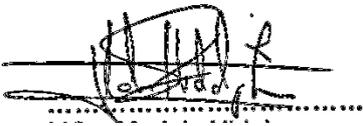
Mariela Alexandra Hidalgo Tene

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión del liderazgo y valores en la administración de la carrera de psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena durante el periodo lectivo 2010-2011” realizado por el profesional en formación: Psic. Ivette Geoconda Gómez Liriano; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012



f)
Msc. Mariela Alexandra Hidalgo Tene.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Psic. IVETTE GÓMEZ LIRIANO, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos y contenidos expuestos en el presente informe de investigación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ivette Gómez', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and cursive.

Psic. Ivette Geoconda Gómez Liriano

C.I.: 0918884263

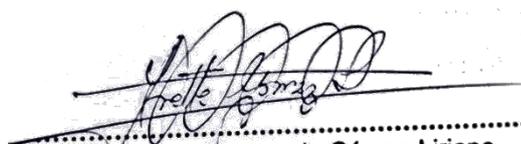
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Psic. Ivette Gómez Liriano, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 10 de Marzo del 2012

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ivette Gómez', is written over a horizontal line. Below the line is a dotted line.

Psic. Ivette Geoconda Gómez Liriano

C.I.: 0918884263

AGRADECIMIENTO

A Dios por demostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fuerzas para salir adelante en cada momento.

A mi familia por su apoyo incondicional y formación en valores y enseñanzas que han alimentado mi alma.

A la Dra. Bella Carrión por sus sabios consejos y aliento.

A mis queridos amigos Johanna, Harol, Lucía, Hellen, que con su cariño infinito han alentado y celebrado en mis aciertos y han sabido aconsejar en el momento justo.

A la UTPL por ampliar mis conocimientos y desarrollar habilidades, las cuales me han permitido “crecer más profesionalmente” y contribuir al mejoramiento del sistema educativo de la sociedad ecuatoriana.

DEDICATORIA

A José Daniel y Juan Pablo mis mayores bendiciones, mis dos grandes amores y quienes avivan mi deseo de superación. Sencillamente son Uds. la base de mi vida, mi fortaleza y mi inspiración.

A la memoria de mi incondicional esposo José Fajardo, quien aunque ya no esté junto a mí, fue una pieza clave e importante en mi vida, por su comprensión, amor y constante estímulo. Gracias por todo.

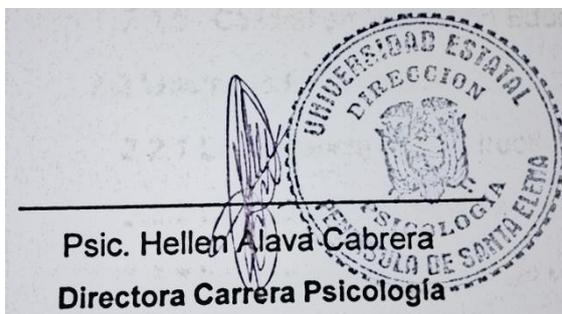


UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD
ESCUELA DE LA SALUD
CARRERA DE PSICOLOGÍA

CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La directora suscrita Psic. Hellen Johanna Alava Cabrera certifica que la maestrante Psic. Ivette Geoconda Gómez Liriano ha realizado su trabajo de investigación denominado “Gestión del liderazgo y valores en la administración de la carrera de Psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena durante el periodo 2010- 2011” en la carrera de psicología de quien me encuentro a cargo, con responsabilidad y cumpliendo con acuerdos establecidos.

Es todo de lo que puedo dar fiel testimonio.



Psic. Hellen Alava Cabrera
Directora Carrera Psicología

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
AUTORÍA III	
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Gestión.....	5
2.1.1 Importancia de la gestión	6
2.1.2 Gerencia de la institución educativa	8
2.1.3 Perfil del Gerente Educativo.....	8
2.1.4 El proceso de dirección de la institución educativa	9
2.1.5 Calidad en la Gestión Educativa	11
2.2 Liderazgo Educativo.....	14
2.2.1 La diferencia entre Directivo y Líder.....	19
2.2.2 Una aproximación al modelo de liderazgo situacional	20
2.2.3 Importancia del liderazgo en la educación	22
2.2.4 Necesidad de crear líderes potenciales en las comunidades educativas	23
2.2.5 Cómo conocemos a los líderes potenciales de una escuela de calidad.....	23
2.3 Perfil del líder educativo.....	24
2.4 Estilos de liderazgo	25
2.5 Liderazgo situacional.....	26
2.6 Desarrollo de equipos de alto desempeño	26

2.7	La educación en valores como respuesta	27
2.8	Comunicación	28
2.8.1	Comunicación en la institución	28
2.8.2	Comunicación con el educador	32
2.8.3	Comunicación en el grupo.....	34
3.	METODOLOGÍA.....	39
3.1	Participantes	39
3.2	Materiales e instrumentos de investigación.....	41
3.3	Método y procedimiento	43
4.	RESULTADOS	46
4.1	Diagnóstico	46
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	46
4.1.1.1.	Código de Ética.	46
4.1.1.2	Plan estratégico Institucional	46
4.1.1.3	El plan operativo anual (POA)	47
4.1.1.4	Proyecto Educativo Institucional	47
4.1.2	La estructura organizativa de la Unidad Educativa	48
4.1.2.1	Misión y visión	48
4.1.2.2	El Organigrama.....	48
4.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos	49
4.1.2.5	Dimensión organizativa operacional y valores.....	52
4.1.2.6	Dimensión administrativa y financiera y valores. Presupuesto de la carrera	53
4.1.2.7	Dimensión comunitaria y valores	53
4.1.3	Análisis FODA.....	54
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades	54
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	55
4.1.3.3	Matriz FODA.....	55

4.2	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS	56
4.2.1	De la encuesta a los Directivos	56
4.2.2	De la encuesta a los docentes	66
4.2.3	De la encuesta a estudiantes	68
4.2.4	Resultados de la entrevista a directivos	69
5.-	DISCUSIÓN	72
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
6.1	Conclusiones.....	80
6.2	Recomendaciones.....	81
7.	PROPUESTA DE MEJORA	83
7.1	Título de la propuesta.....	83
7.2	Justificación.....	83
7.3	Objetivos	86
7.3.1	Objetivo General.....	86
7.3.2	Objetivos Específicos	86
7.4	Localización y cobertura espacial	86
7.5	Población objetivo	86
7.6	Sostenibilidad de la propuesta	87
7.7	Presupuesto	89
7.8.	Cronograma de actividades	89
7.9	Desarrollo de la propuesta.	90
7.9.1	Descripción de talleres.	90
7.9.2	Desarrollo de los contenidos.....	91
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	98
9.	APÉNDICES.....	100

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

Tabla N° 1 Personal Directivo por sexo y edad	39
Tabla N° 2 Personal Docente por sexo y edad.....	40
Tabla N° 3 Título académico de directivos, docentes y personal administrativo	40
Tabla N° 4 Población estudiantil por sexo, edad y especialidad	41
Tabla N° 5 Forma de organización de los equipos de trabajo en la carrera de Psicología.....	56
Tabla N° 6 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la carrera...57	
Tabla N° 7 Las tareas de los miembros de la carrera y el manual de normas58	
Tabla N° 8 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	59
Tabla N° 9 Delegación para la toma de decisiones en la resolución de conflictos	59
Tabla N° 10 La administración y liderazgo de la carrera promueve	60
Tabla N° 11 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la carrera.....	61
Tabla N° 12 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la carrera de psicología	62
Tabla N° 13 Organismos que integran la carrera	62
Tabla N° 14 Actividades del equipo de trabajo.....	63
Tabla N° 15 El equipo de trabajo y sus acciones	64
Tabla N° 16 Material de planificación educativa.....	65
Tabla N° 17 Encuesta a docentes	66
Tabla N° 18 Encuesta a estudiantes	68
Tabla N° 19 Entrevista a Directivos	69
Cuadro N° 1 Organigrama Estructural de la Carrera de Psicología	49
Cuadro N° 2 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas evidenciadas en la Carrera de Psicología de la UPSE	55
Cuadro N° 3 Matriz de problemáticas.....	71
Cuadro N° 4 Recursos.....	88
Cuadro N° 5 Estrategias de sostenibilidad del proyecto.....	88
Cuadro N° 6 Presupuesto Estimativo	89

RESUMEN

El Proyecto Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la carrera de Psicología de la UPSE, Santa Elena. Los instrumentos de investigación aplicados para el diagnóstico y el desarrollo del proyecto fueron encuestas aplicadas a directivos, docentes, y estudiantes y entrevistas a los directivos.

Uno de los principales problemas identificados y causa fundamental de esta investigación es el escaso flujo comunicacional entre los miembros de la carrera y la poca iniciativa de docentes titulares para que organicen y dirijan actividades que mejoren el proceso académico.

Frente a esta situación se desarrolló la propuesta de mejora “Fortalecimiento de la comunicación, fomentando el desarrollo organizacional, los valores institucionales y el sustento de una identidad y pertenencia con la carrera de psicología”, a través del desarrollo de talleres que permitan mejorar la Comunicación y para efecto se involucró a la comunidad educativa de la carrera.

INTRODUCCIÓN

En nuestra vida diaria, la comunicación juega un papel fundamental, ya que en toda actividad nos estamos comunicando. Por tanto, es importante tener una buena comunicación.

Sabemos que nos comunicamos aún antes de aprender a hablar. Hay un lenguaje corporal, a través del cual transmitimos nuestras emociones, sentimientos, afectos. Cuando adultos, prevalece la comunicación verbal y se hacen menos conscientes las expresiones no verbales.

Es así como dentro de las carreras universitarias encontramos problemáticas tales como la comunicación; debiendo considerar esto, como un aspecto y una herramienta fundamental para desarrollar cualquier actividad, sobre todo respecto a la educación, de tal manera mantener la armonía y desarrollar un buen proceso enseñanza aprendizaje.

Este tipo de situaciones a veces es ocasionado, porque se mantiene una comunicación vertical, en donde también debido a las diferentes jerarquías no se mantiene comunicación directa con el estudiante, entre docentes o docentes directivos, provocando malestar por la falta de conocimiento de determinadas circunstancias. Uno de los hechos más importantes ocurridos es la deserción estudiantil, en ciertos casos provocados por el desconocimiento de reglamentos o parámetros que deben de cumplir.

En el año 2009 la carrera de Psicología conjuntamente con el departamento de Bienestar Estudiantil y universitario, desarrollaron un trabajo de investigación denominado la comunicación dentro de las organizaciones, como línea base se tomo en consideración al personal administrativo de la UPSE, asistentes de carrera, directores de carrera y de Escuela, Decanos, personas dedicados al servicio general entre otros, y como un aspecto dentro del diagnóstico situacional, se conoció que existía mucha restricción a la información de la circunstancias de la Institución de Educación Superior.

Estas situaciones antes mencionadas provocaban que se distorsione la poca información que se poseía y que se extendieran los malos entendidos y esto ocasiona malestar general entre los miembros de la Universidad, para esto se desarrollaron talleres semanales, con la finalidad de mejorar la comunicación entre los miembros del personal administrativo.

Considerando que el estado ecuatoriano debe garantizar el derecho a la educación, y por ende la responsabilidad de ofrecer las condiciones necesarias para que el proceso educativo sea de calidad y que cumplan con lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior.

Así mismo que para ofrecer una educación de calidad se demanda de una serie de requerimientos tales como una apropiada infraestructura física, laboratorios equipados adecuadamente, acceso a equipos tecnológicos, capacitación del talento humano administrativo, capacitación docente participación activa de docentes y estudiantes, aplicación de los procesos establecidos y todos los indicadores que nos indican los organismos de educación superior se deben cumplir, encabezado por un líder quién como director de la carrera tiene la tarea de orientar, dirigir y tomar decisiones acertadas para lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos propios declarados, sobre los cuales reposa las bases de la existencia de la carrera.

La concesión y práctica de valores se acentúa con el cumplimiento del Plan Nacional del buen vivir, pues éste son elementos que orientan a la conducta humana hacia la realización del bien moral.

El valor de ésta investigación se basa en que la gestión, liderazgo y valores son tres aspectos que deben complementarse para la conducción ó dirección de una carrera universitaria; así pues en la gestión está la capacidad para tomar decisiones, pedagógicas, administrativas-financieras, organizativas y de evaluación orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas, en el liderazgo está el nivel de predominio que admita la organización de la dirección y en la práctica de valores está la modificación de la conducta humana para la ayuda de la comunidad universitaria y por ende de la colectividad.

La conexión integral de estos tres aspectos avala el cumplimiento de las políticas planteadas por los organismos encargados de la educación superior del País, organizando su correcto ajuste al escenario contextual, a las tipologías concretas del personal que regenta y a las necesidades de los estudiantes que se forman.

El diagnóstico situacional de la Carrera de Psicología de la UPSE, a través de la matriz FODA, admite estar al tanto de cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma; la encuesta desarrollará el conocimiento de la evaluación del modelo de gestión que se ha realizado, y, la entrevista nos vincula más a los principales directivos de la carrera y de este modo conocer su apreciación personal acerca de la gestión, liderazgo y valores implementados.

Todas éstas explicaciones ayuda el paso a la fase II de la investigación el cual consiste en el análisis de la información recolectada, para posteriormente elaborar una propuesta que logre solucionar la principal problemática demostrada, colocando en práctica todos los conocimientos y destrezas adquiridas en el transcurso de la formación como maestrante en la Universidad Técnica Particular de Loja, aportando al progreso de la educación superior a través del ajuste de un modelo de gestión conexas, a partir de la fomentación de la práctica de valores.

Es importante recalcar que para el proceso de la investigación la autoridad a cargo de la carrera brindó toda la ayuda, facilidades del caso, llegando a acuerdos con todos los miembros de la misma, para que se me provea la información requerida, facilitar el trabajo y de tal manera efectuar los objetivos planteados:

Proyecto de grado I: Analizar la capacidad de gestión, liderazgo y valores implementados en la Carrera de Psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a través de un diagnóstico situacional reconociendo sus dificultades y de tal manera mejorar la calidad de la educación.

Proyecto de grado II: Desarrollar un plan de comunicación que facilite y fortalezca 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 de liderazgo, posibilitando el mejoramiento de la calidad de vida de la educación superior.

Propuesta de mejora: Fortalecimiento de la comunicación como proceso dinamizador a través de talleres institucionales para fomentar el desarrollo organizacional, los valores institucionales el sustento de una identidad y pertenencia con la carrera de psicología.

Este proyecto es de primacía en el desarrollo de la Carrera de Psicología y podría tomarse como referente para ayudar a mejorar los canales de comunicación, de otras carreras de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y porque no de otras Universidades del País, considerando los factores de influencia propios de cada región y las diferencias individuales aspecto preponderante para que exista una fluida comunicación.

Es importante que el presente trabajo sea considerado por otras instituciones, ya que el mejoramiento de la comunicación es esencial en cualquier campo de interacción humana, para transmitir no únicamente conocimientos, conceptos, ideas; sino también emociones, estados de ánimo, lo cual permitirá mejorar todos los aspectos de la vida, tanto personales como profesionales ya que la capacidad para comunicarse es vital para el éxito de cualquier actividad y su desempeño.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión

Mintzberg y Stoner (1995), citados en www2.sep.pdf.gob.mx/convocatoria_PEC, 17/10/2010 22h30 pm. Asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, para ellos el concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación.

El primero, se relaciona con la *acción*, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la vida diaria de las personas por lo que se usan términos comunes para elegir a quien ejerza la gestión, sea como rol o función.

El segundo, es el campo de la *investigación*, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. Así mismo la gestión es un centro de estudio de quienes se proponen a investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de gestión de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

El tercer campo, es el de la *innovación* y el *desarrollo*, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla *eficiente*, porque utiliza mejor los recursos disponibles; *eficaz*, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y *pertinente*, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Como podemos apreciar la gestión puede desempeñarse entonces, desde la vida cotidiana, en donde el ser humano, debe desempeñarse y accionar a cada momento; hasta en situaciones más complejas como en el accionar de las organizaciones, sean estas de índole, social, cultural, deportiva, educacional etc. Es

decir se desarrolla en el ámbito más simple hasta en el más complejo.

2.1.1 Importancia de la gestión

(Rodríguez N., disponible en <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>)
16/10/2010 20h47 pm. Manifiestan que en la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son: la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para alcanzar los resultados propuestos.

Estos elementos los entendemos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la IE. Se puede entender también como la configuración de criterios para orientar las decisiones fundamentales; como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la empresa, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión de la organización.

Si bien a nivel de las naciones se puede comprender que “no existen países desarrollados o subdesarrollados, sino países administrados o sub-administrados”, lo que debemos comprender es que el hecho de que la administración tenga como objeto de estudio las escuelas, dada la complejidad del mundo y sus relaciones, lo

que ocasiona distintas ramas de esta disciplina.

Dentro de las tareas que se necesitan establecer se tienen; Crear una noción dentro de la IE de que tiene vida propia, propiciar que el sistema sea productivo – educativo en forma eficaz e y eficiente, planificar, decidir, controlar, no solo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos humanos y garantizar el funcionamiento de la escuela.

En muchas de las instituciones educativas, el activo más importante y casi siempre el único lo representan las personas vinculadas a las institución. Debiendo ser personas con alta responsabilidad y con muchas necesidades de programas de formación en las comunidades.

Es así que el proceso administrativo tiene bases en la organización escolar, encontramos establecidos los equipos de trabajo, de manera formal para lograr una comunicación efectiva dentro de la tarea, trasladando información, viabilizando problemáticas, presentando reformas y planteando posibles soluciones que conduzcan a fortalecer la eficacia en el servicio.

Crear que los estudiantes y profesores son quienes le dan la cualidad propia de una institución y garantizan los objetivos de las variables escolares, junto a la satisfacción de necesidades y aspiraciones de la comunidad donde pertenecen

La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, porque implica conceptos de psicología ocupacional y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de salud ocupacional, de ingeniería de seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, entre otros aspectos; sin embargo, no hay leyes ó principios universales para su administración.

Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo.

Esta área de la administración implica la planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el equipo de personas como: La investigación en el medio de profesionales, líderes, creadores y gestores culturales, establecer en el plan las acciones para la consecución, descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo.

2.1.2 Gerencia de la institución educativa

(Manes, 1999. citado en www.scielo.org.ve/scielo.php?pid) 16/10/2010 20h50 pm., manifiesta que la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa" a fin de ofrecer un servicio de calidad, "y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes"

(Álvarez, 1988, citado en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext) 16/10/2010 20h53 pm, nos expresa que para ejercer la dirección de la escuela se debe contar con un perfil profesional de competencias, aspecto que abordaremos seguidamente.

2.1.3 Perfil del Gerente Educativo

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con: 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996); 2) el manejo de la información que obtiene en su

interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

Sus principales funciones en la dirección de la escuela serían: 1) representarla ante las instancias del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) dirigir y coordinar sus actividades; 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados; 5) asesorar a los docentes en la adaptación del currículo y las prácticas pedagógicas; 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes (Noriega y Muñoz, 1996; Estebaraz, 1997).

Del análisis anterior se derivan como competencias (Ruiz, 2000; Alvarado, 1990; Álvarez y Santos, 1996): la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

2.1.4 El proceso de dirección de la institución educativa

El rol del gerente educativo es administrar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al administrar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989a; Guédez, 1998).

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), componentes que analizaremos a continuación:

- a. *La planificación*, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.
- b. *La organización*, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).
- c. *La dirección*, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000a).
- d. *El control y seguimiento de la gestión*, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

En tal sentido, es importante establecer hitos, juicios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al administrador acerca del desempeño y nivel de alcance de los objetivos, metas y actividades previstas por la institución educativa; con el propósito de evaluar consecutivamente los resultados en términos del nivel de

aprovechamiento de los estudiantes, los procesos docentes y administrativos, con la finalidad de tomar decisiones en la programación.

También es importante considerar que el control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. *Dato*, es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela; actividad de mayor valor agregado que permite identificar las desviaciones o variaciones a las ejecuciones previstas y establecer las causas de las diferencias detectadas (Ruetter y Conde, 1998; Graffe, 2000a).

Este análisis del gerente y de su equipo docente es lo que es *información*, y en la medida que se profundice permite generar el conocimiento e inteligencia (Ponjuán, 1998) para evaluar las situaciones, fortalezas y debilidades de la gestión y del proceso educativo a nivel de aulas y la escuela en su conjunto, que permitan el ajuste en la dirección dada a la escuela.

2.1.5 Calidad en la Gestión Educativa

Departir acerca de la calidad de la educación se ha transformado en una frase trillada en las disertaciones que prometen la optimización de los servicios educativos, expuesto que no puede evitarse; pero, cuáles son los elementos que la establecen cuando conocemos que una educación de calidad es multidimensional desde su concepción. No hay regla simple para su determinación, interaccionan muchos factores, bastan algunos ejemplos: los estudiantes junto a sus antecedentes; el personal docente y sus competencias; las escuelas, su estructura organizativa, los planes y programas, frente a las expectativas de la sociedad.

Sylvia Schmelkes (2000) al respecto manifiesta lo siguiente: “La calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad.

En el programa Querétaro por la Calidad de la Educación (Quecale 1999), se establece que: “La calidad educativa, en el marco de las políticas nacional e internacional se manifiesta como una finalidad sustantiva para impulsar mejores procesos de planeación y organización de las escuelas y formación de los alumnos. Estas políticas insertas en sociedades dinámicas y de transformación, plantean que los docentes, padres de familia y autoridades educativas promuevan actitudes de compromiso, responsabilidad, participación y diálogo frente al hecho educativo”.

En las afirmaciones anteriores se da cuenta de una orientación hacia el desarrollo de las competencias de los estudiantes y, además, de lo significativo que resulta ser la participación y compromiso de los actores educativos para lograrlo. Se plantea que las escuelas, supervisiones y todas las unidades educativas del sistema deberán organizarse en torno a una intencionalidad común que exprese la calidad de la educación; busca que se identifiquen los compromisos que se asumen y que se manifieste una participación activa de los involucrados en el proceso educativo.

La calidad de la educación, identificada más como proceso que como punto de llegada, se orienta a inscribir a las unidades educativas y a los mismos sujetos en prácticas que les permitan mejorar de manera permanente.

Los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas: el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, no sólo se plantean quehaceres pedagógico-didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad.

Por ello, hablar de calidad de la educación y de gestión no sólo es denominar con nombres diferentes a ciertas prácticas de innovación, de mejora educativa o –de manera novedosa– a las tareas administrativas que son llevadas a cabo en los centros educativos, para coordinar, dirigir, operar y controlar los servicios educativos.

Desde esta perspectiva, la calidad en la escuela y en el sistema educativo nos plantea nuevos retos en la gestión educativa: que el instrumento de planeación y reflexión pedagógica sea el proyecto institucional, orientado para la transformación

de las comunidades escolares desde una visión integral y; que haya claridad, dirección y sentido pedagógico, entre otros.

La gestión educativa articula los procesos y las prácticas de los integrantes de las comunidades educativas al orientar las acciones que potencien su quehacer para que impacte en los aprendizajes de todos sus miembros, además de hacerlos partícipes de lo que se realice y comprometidos con lo que se impulse.

Para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación, se propone:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.
- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales contruidos por los colectivos escolares –desde, en y para sus unidades educativas–, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.
- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías; organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.
- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomente la formación y desarrollo profesional de los directivos.

Las reformas educativas que surgen desde los actores son parte fundamental de su implementación, son las que llegan a tener mayor consistencia y posibilidad de alcanzar los propósitos establecidos, por ello, es un acierto la generación de espacios de análisis para que se ofrezcan diferentes posiciones y se encuentren vías para impulsar y mejorar la calidad de la gestión educativa.

La calidad de la educación, como expresión discursiva, se ha incorporado al lenguaje de políticos, educadores, investigadores y de la sociedad en general, pero, de qué calidad se habla: la relacionada con la infraestructura o cobertura de los servicios, mejorar los aprendizajes de los estudiantes, inscribirse en procesos de mejora de todos los actores educativos, ser más eficiente en el desempeño de tareas de la vida cotidiana; éstas y otras expresiones pueden ser parte de las respuestas de los diferentes actores.

Se puede afirmar también que la gestión educativa se ha venido convirtiendo en una expresión de actualidad, pero ¿cómo se entiende?: como un quehacer que permite realizar las tareas por otros, como un cambio de nombre de la administración, o como una actitud de vida y de prácticas de innovación que permita avanzar hacia procesos de mejora, donde los actores educativos se inscriban de manera permanente en acciones que privilegien los aprendizajes de las comunidades escolares.

Es así como podemos estar de acuerdo, que los medios para la organización y dirección de las instituciones educativas, poco a poco van siendo obstaculizadas ante el laboriosidad de una sociedad que se encuentra en constante cambio; que se debaten rigurosamente algunas de las maneras de laborar y conducir las organizaciones educativas: toma de decisiones individuales, incomunicación en la ejecución de las acciones, falta de claridad en lo que se intenta conseguir y, por ende bajos niveles en los logros de los proyectos educativos, lo que trasciende en incorrectos e irrelevantes aprendizajes de los estudiantes. (Margarito Medina Noyola 2000 disponible en <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>).

2.2 Liderazgo Educativo

En la página web: (http://elplan.org/liderazgo_educacional-1.html) 21 diciembre del 2010, manifiesta que el liderazgo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso

pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo se ejerce en todas las instituciones educativas, sin considerar a qué tipo de institución corresponda, ni los objetivos que cada una de estas se planteen.

Conflictos del liderazgo

- Masividad y calidad.
- Necesidades y posibilidades de financiamiento.
- Autonomía e intervención estatal.

Cualidades del líder

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

Requisitos del líder

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.

- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual. Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite.

Conocimientos del líder

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

Habilidades del líder

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si él es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Las cualidades y las habilidades que se atribuyen y que deben poseer los líderes educativos, no son exclusivas para otros miembros; el contraste lo encontramos en que en el líder ha logrado un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura y mayor destreza en la toma de decisiones.

Consideremos entonces que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos

al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica.

(José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880 Citado en http://elplan.org/liderazgo_educacional-1.html) 16/10/2010 20h55 pm. Manifiesta que esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, a su vez, el LIDERAZGO EDUCACIONAL en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

I. Combinar en su gestión:

La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.

La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional. El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

Es entonces donde notamos que la combinación de estos elementos logre abalizar con eficiencia, el fiel cumplimiento de la educación del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones puntualizadas del sector, a las tipologías específicas del personal que administra y a las necesidades de los educandos que atiende.

II. Lograr en su gestión:

La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.

Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.

Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.

Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.

El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen. En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace. Ahora bien, en lo relacionado con los líderes, se ha establecido con alguna fuerza algunos o leyendas. Entre ellos podemos mencionar:

- El liderazgo es una rara habilidad.
- Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.
- Los líderes nacen, no se hacen.
- No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender.
- Los líderes son carismáticos.

- Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.
- El líder empuja, manipula, manda.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas. El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

2.2.1 La diferencia entre Directivo y Líder

(Zaleznik disponible en <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>.) 16/10/2010 21h05 pm, catedrático de la Universidad de Harvard, en 1977, escribió un artículo que rompía la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo.

Aunque en el artículo escrito por Zaleznik, esta idea no es explícita, si que es cierto que deja marcadas muchas de las pautas que día de hoy se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones.

Zaleznik identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William Jamesen “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos

veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik *“las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”*

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

2.2.2 Una aproximación al modelo de liderazgo situacional

(Hersey P. y Blanchard K. disponible en www.eumed.net/libros/2007a/231/79.html)
16/10/2010 21h05 pm, proponen un modelo de liderazgo situacional que se apoya en los siguientes aspectos:

1. No existe un estilo único de liderazgo que pueda considerarse el mejor, pero

- sí existe un estilo óptimo en cada situación.
2. Las características de cada colaborador en cada situación son diferentes y cambiantes. La situación del colaborador cambia, por lo tanto es el líder el que debe cambiar su comportamiento.

Estas observaciones llevan a advertir que el líder debe comprender la situación en la que está el colaborador y desarrollar su acción de acuerdo con los requerimientos de ésta.

Por lo tanto, podemos llegar a una primera definición diciendo que el estilo “correcto” de liderazgo es aquel que demande la situación, en que está inmerso el colaborador.

Esta aproximación le exige al líder, las siguientes capacidades:

- Entender la situación del colaborador
- Adaptar sus comportamientos a los que requiere la situación.
- Hacerlo eficientemente, aunque el estilo requerido no sea el que más se aproxime a sus características personales.

Los investigadores no se ponen de acuerdo sobre cuáles son los rasgos más significativos que predicen la personalidad de un líder, en todas las situaciones. Lo que está muy claro, es que el liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización compuesta por individuos que persiguen objetivos parecidos y que además, poseen intereses personales.

En la sociedad humana más evolucionada, la función del líder es simbolizar las normas que mantienen unidos a sus seguidores y dar continuidad al grupo. Por eso, las organizaciones recién creadas necesitan en su etapa de consolidación, un estilo de autoridad capaz de organizar, proteger, orientar, resolver conflictos y establecer normas.

Lo que sí parece evidente como se desprende de recientes investigaciones, John W. Work (1996:107), es que existen diferencias claras entre el funcionamiento y satisfacción de un grupo liderado y aquél en que se produce ausencia de liderazgo.

La presencia de un liderazgo asumido por la organización puede impedir la discriminación, incentiva los estados de ánimo, crea mejor imagen pública, puede integrar a los remisos en el proyecto común, y finalmente, crea condiciones de innovación

2.2.3 Importancia del liderazgo en la educación

Se ha confirmado que la conducción académica, tanto profesional como técnica, experta en organización, como en su rol de líder institucional, es “un factor determinante de la calidad educativa” por las siguientes razones:

- Razones de tipo sociológico

Ningún grupo humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, pero este factor no es admitido, entre otras, por las siguientes razones:

- En las estructuras profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder y en la educación, con más motivo. Todos los profesores poseen título universitario que los capacita para un liderazgo.
- Este liderazgo de hecho limita o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo.
- En la enseñanza que depende de una “cultura administrativa”, cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista procedimental y normativo; a lo sumo aceptan que se los supervise, le recuerden la normativa y los represente – el director técnico – frente a la administración y a los padres.
- Razones de tipo psicológico.

Cuando un grupo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por las leyes o por la cultura social, se generan tensiones entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo. “Es necesario que el líder armonice los objetivos institucionales y personales”, esta tarea le corresponde al “líder”.

- Razones de tipo profesional.

Existen dos aspectos en la “gestión de un grupo”. Estos aspectos son:

- La consecución de resultados de calidad, en función de la satisfacción del cliente.
- Las relaciones humanas.

En el primer aspecto, sólo se puede conseguir alguien con capacidad de convencer atrayendo, seduciendo al grupo de tal manera que dé más importancia a la satisfacción del cliente, que a la suya propia. El segundo aspecto, se refiere a las relaciones humanas en el seno de la organización.

La gestión puede llevarse a cabo desde la dirección técnica. La visión de futuro la puede conseguir solo el líder, así como la capacidad de innovación y cambio, de reformas. Esto sólo puede conseguirse desde dentro de una escuela y por un líder.

2.2.4 Necesidad de crear líderes potenciales en las comunidades educativas

Aquellos que están en busca de calidad educativa deben asegurarse la presencia de líderes potenciales, que surjan de las propias comunidades educativas. Sin autonomía no hay liderazgo; hay jerarquía y burocracia.

Sólo un liderazgo colaborativo es capaz de atraer a los miembros de la comunidad escolar en un proyecto común compartido.

2.2.5 Cómo conocemos a los líderes potenciales de una escuela de calidad

González Vázquez J. (2009) exponen que existe una lista de capacidades sobre el nuevo liderazgo aplicado a la educación, que responde a la imagen de un equipo de liderazgo compartido, que sea capaz de contemplar en su conjunto la mayoría de las capacidades que se exigen para dirigir en clave de calidad.

Los equipos que ejercen algún tipo de liderazgo institucional poseen las siguientes características:

- Tienen una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su

proyecto de dirección.

- Traducen su visión y altas expectativas a colaboradores, docentes y alumnos.
- Establecen un clima escolar que favorece la consecución de objetivos.
- Supervisan y evalúan el progreso de los profesores.
- Disponen de recursos profesionales.
- Se guían por objetivos.
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante.
- Reconocen la singularidad de los profesores y desde ella, los hacen crecer profesionalmente.
- Son flexibles y dialogantes.
- Son hábiles para conseguir que los profesores desarrollen habilidades de liderazgo.
- Se preocupan por la persona.
- Conocen la dinámica interna de la organización.
- Son tolerantes con la ambigüedad.
- Abordan problemas, relacionan sus causas-efectos y aportan soluciones.
- Les preocupan las soluciones y no los culpables.
- Establecen sistemas de comunicación.
- Crean relaciones de amistad con su personal, sin dejar de lado su autoridad.
- Son seguros de sí mismos
- Son amables y de buen carácter
- Al tomar decisiones en reuniones de claustro, tiene en cuenta sus implicaciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2.3 Perfil del líder educativo

Así pues en el texto **Administración y planeación de instituciones educativas** están manifiestas las cualidades del líder; y se manifiesta que las personas que ocupen una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. A partir de diversos estudios se ha determinado que un líder requiere conocimientos, cualidades y competencias.

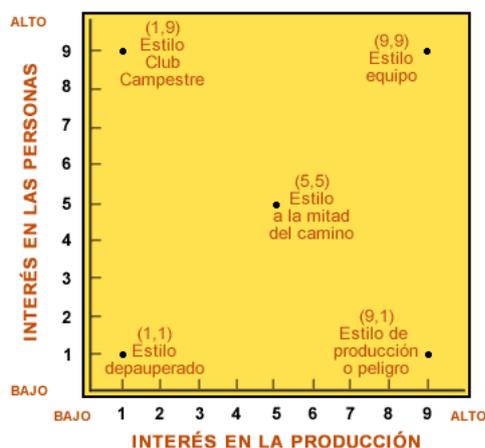
Entre ellas se reconoce la visión, vocación de servicio, creatividad, optimismo, humildad, conocimientos, sentido común, sinceridad, justicia y lealtad, amor a la educación.

2.4 Estilos de liderazgo

En el texto **Administración y planeación de instituciones educativas**, el estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de dirigir. Según se manifiesta el estilo de liderazgo prevaleciente en una institución educativa es determinante en los resultados. Existen diversos estudios y teorías acerca del liderazgo que muestra una serie de patrones de comportamiento comunes en el liderazgo efectivo. Una de las teorías de liderazgo más representativa es la que establecieron Blake y Mouton, denominada Grid administrativo, o también rejilla o tablero administrativo; luego de años investigando llegaron a la conclusión que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero básicamente existen cinco de cuyas combinaciones se originan todos los demás.

Figura N° 1

MODELO DE GRID GERENCIAL



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.511

Imagen extraída de: (www.cca.org.mx/cca/cursos/admin../artra../modcomp/Grid.html.)

Dentro del modelo de grid administrativo, podríamos encontrar posibilidades para tener a un líder eficaz y distintas maneras de liderar según lo que los teóricos nos quieren demostrar con la tabla, para poder así llegar a una buena eficacia dentro de la administración educativa, pues podríamos aplicar uno de los estilos a un líder, como podría ser el estilo equipo que basado en la teoría sería demostrar una alta calidad de producción y un alto nivel de compromiso de las personas para poder desarrollar sus potenciales dentro de la institución y con esto tener resultados favorables a lo que desea obtener.

2.5 Liderazgo situacional

Es trascendental recordar que el estilo de liderazgo más idóneo es el situacional, el cual considera que este depende de una gran cantidad de factores, tales como es el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, el clima organizacional, la cultura, la complejidad de las funciones, la madurez del grupos y la experiencia del líder, entre otros y que el dirigente debe tener cierto criterio, conocimientos, habilidades suficientes para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades de la institución educativa.

2.6 Desarrollo de equipos de alto desempeño

Una de las funciones básicas del líder educativo es desarrollar equipos de trabajo para aumentar la motivación y lograr con éxito la misión de la institución.

Las cualidades deseables en un equipo directivo son:

- **Unión.** Equipo integrado lo cual permite trabajar con facilidad y eficiencia. Aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad los conflictos y determinar las diferencias personales de las de trabajo diario es indispensable para lograr excelencia y calidad serán inútiles si los directivos no forman un equipo integrado.
- **Consistencia.** El equipo debe de entender que la moral y el clima organizacional dependen de que sean estables en sus decisiones y actitudes. Los cambios continuos, las promesas no cumplidas y la inestabilidad son algunas de las causas más frecuentes de la disminución de productividad.
- **Participación.** La excelencia en los resultados requiere de la participación de todos los miembros de la organización. La administración participativa implica la repartición del poder, la responsabilidad y el compromiso entre los integrantes del equipo.
- **Compromiso.** Significa involucrarse con la filosofía y los valores y los objetivos, el servicio implica la entrega absoluta de todo el equipo de dirección. Recordar que hay que predicar con el ejemplo.
- **Visión, misión y valores compartidos.** La práctica de valores, la convicción y la lealtad a la organización, la calidad y la gente son factores primordiales, para generar el compromiso y la lealtad para lograr la misión de la institución

educativa.

2.7 La educación en valores como respuesta

La respuesta a tan difícil cuestión radica en una educación integral que haga de los valores el punto de referencia, su núcleo esencial.

De una parte, la educación en valores es una dimensión de una educación completa; por tanto no debe obviarse, dejarse de lado, ni incorporarse en forma reductiva, como un mero apéndice o como un elemento colateral.

De otra, la posesión de una escala de valores parece ser un elemento nuclear de la personalidad, de la madurez humana, capaz de dar sentido unitario a la vida, de contribuir a su madurez personal. Los valores, en efecto, son organizadores de la personalidad, a la que dotan de las herramientas necesarias para afrontar los problemas, diseñar acciones destinadas a su solución y dotar de la energía necesaria para llevarlas a la práctica.

Pero es que, además, hay planteamientos metodológicos capaces de afrontar la tarea de la educación en valores de modo integrado; queremos decir con ello que hay formas de trabajar que permiten que cada educador, desde su específica posición, y a partir de las acciones encaminadas al logro de sus objetivos particulares, pueda estar contribuyendo al logro de esa meta final unificadora, que da sentido unitario a la vida de cada persona.

Por último, esa metodología a la que nos vamos a referir, se sustenta en el fomento y en el respeto a la autonomía, siendo la antítesis de la manipulación. En efecto, su elemento constitutivo nuclear se centra en la **reflexión** y en el **espíritu crítico** como objetivos a cultivar, lo que sirve de contrapeso a la influencia externa de los educadores, ya que son herramientas por las cuales la persona hace propias o rechaza las influencias externas. Si las hace propias con plena conciencia **ya no son manipulativas**. Se trata, por tanto, de compaginar la influencia en qué consiste todo acto educativo con la capacitación para defenderse de toda acción manipuladora.

El que, en la práctica, esto no sea fácil de lograr, no debe ser un obstáculo sino sólo

un desafío. El camino es ese, y lo que deben hacer los educadores es recorrerlo con profesionalidad.

2.8 Comunicación

2.8.1 Comunicación en la institución

Toda institución, sea un sistema educativo en su totalidad, un ministerio, una universidad, un establecimiento en particular, una organización del tercer sector dedicada a ofrecer alternativas para el aprendizaje, comunica siempre, mediante diferentes lenguajes y medios. No pactaremos el análisis en la problemática de la comunicación institucional y lo referente a los diagnósticos, la planificación y la gestión, cuestiones tan presentes actualmente, en especial en la educación formal, aunque indicáremos a ellos de manera general.

Nos interesa lo que alguien aprenda de la institución en su relación con ella. O, de otra manera, lo que ella comunica con respecto a determinados aprendizajes. Para eso debemos acercarnos más a un caso puntual, el de una escuela, por ejemplo. Retomo un texto escrito (sobre lo vivido) hacia 1986:

“Hay una escuela cerca de mi casa. Cada mañana de lunes a viernes, su director empuña un micrófono y grita ordenes a todos los vientos. Los niños se ordenan en ordenadas filas, cada uno en su lugar, como impecables piezas blancas del alfabeto. El supremo ordenador reclama silencio, solo su voz podría oírse; gesticula para enderezar una sinuosa fila; acata a alaridos a una cabeza distraída que mira hacia el lado o hacia un pedazo de cielo. Después las ordenes: descanso, firme, marcha, silencio. Supremo ordenador que todo lo ve y todo puede decirlo.”

Comienza, entonces, por lo que se suele aprender de la cabeza de la institución. En ejemplo asoma con fuerza lo que hemos denominado “personalidad panóptica”: un ser obsesionado por el control, que todo quiere verlo y cree verlo todo. Cuando no le alcanza los ojos, porque solo dos no bastan para llegar de manera simultánea a cada rincón de la escuela, inventa mecanismos de extensión, ve a través de otros, crea redes casi (o completas) de espionaje y la institución queda presa de una

misma manera de mirar.

Así estructura desde una cabeza semejante, la escuela se llena de controles y por consignas. Vale la pena detenernos en esta palabra, tan presente en evaluación y en textos escolares. A menudo leemos, cuando se intenta revisar un material de educación a distancia: “¿fue comprendida la consigna?”.

La palabra viene del verbo latino *consignare*, que significa firmar, sellar, señalar, notar, advertir, manifestar, confirmar. Pero en español tiene variantes interesantes:

“Órdenes que se dan al que manda un puesto y las que este manda observar al centinela. Orden, prevención, advertencia general. Papel o cartelón en que están impresas las órdenes e instrucciones que deben observarse y cumplirse por estricto mandato. (Por extensión): cualquier advertencia o instrucción que se da a un portero, a un ayuda de cámara, a un lacayo, criado, dependiente, etc., encargándole alguna cosa cuya observancia importe a los señores que le intiman la comisión para su puntual y exacto desempeño.”

En una institución que comunica de esa manera desde la cabeza (y no son pocas en nuestros países) se aprende a recibir órdenes, a ser objeto de consignas, a sentir casi (o completamente) adentro de uno mismo una mirada a menudo implacable; se aprende a frenar la espontaneidad, a no preguntar, a aceptar violencia verbal, a ocultar los sentimientos y las emociones, a frenar el impulso hacia el otro, sea docente o compañero, a compartir lo menos posible, a individualizarse en el peor sentido, dentro de un igualamiento forzado.

Una personalidad panóptica tiende a comunicar todo eso. Situada a la cabeza de la institución puede provocar estragos.

Se podría argumentar que estamos personalizando algo correspondiente a las determinaciones sociales. Los seres son víctimas de un discurso que los contiene y condiciona; si tenemos alguien así en la dirección es porque hala a nombre de un sistema. No rechazamos esas interpretaciones, más aun, las consideramos valiosa porque uno no puede comprender un fenómeno aislado de sucesivos contextos.

Podemos rastrear cuestiones comunicacionales desde estos, pero si le rechazamos la culpa de todo lo que ocurre en las relaciones interpersonales-institucionales al sistema, no entenderemos nada de lo que sucede en nuestros establecimiento.

Resulta más “sistémica” sin duda la comunicación desde la arquitectura (dimos el ejemplo del edificio de la Facultad de Ciencias Sociales en la Universidad de la Plata) y desde la distribución del mobiliario. El empecinamiento en los bancos colocados en la hilera habla de una manera de organizar el aula para no favorecer la comunicación. Se aprende en esos casos a quedarse en la nuca del vecino, a pasar buena parte del tiempo sentado, a moverse dentro de un límite espacial, literalmente coaccionado por el edificio.

La institución también puede comunicar desorden y desanimo desde la suciedad o la tristeza de sus paredes.

Cuando todo esto, comprendido dentro de lo que hemos denominado “entropía comunicacional”, se vive de manera distinta, cuando reglamentaciones, cabezas, espacios y mobiliarios se juegan de otro modo, es posible aprender con la institución una pérdida del miedo a la libertad, una sensación de alegría y de seguridad en la relaciones, un cuerpo más suelto, con la preciosa posibilidad de desplazarse de ir hacia los otros, una infancia y una juventud en las cuales nos e resiente el peso de la mirada obsesionada pos los controles.

Sentido y sentimiento de las institución, entonces, centrados sobre todo en quienes la conducen. Sentido o sinsentido cultivados día a día, en cada detalle, en el modo de relacionarse con los padres, con el contexto, con el personal, con los estudiantes. De todo ello aprendemos estos últimos, porque también se aprende del sinsentido, se aprende el tedio, el resentimiento, la violencia, la autocensura, el miedo a una autoridad mal entendido.

Y en el sentido también se deja de aprender. He escuchado a más de un colega afirmar: “bueno, no es para tanto, yo fui educado en una escuela terriblemente autoritaria y he llegado hasta aquí, no se puede negar que tan mal profesional no soy, algo habré aprendido”. De acuerdo, precisamente ese algo marca el límite de lo que no se aprendió por falta de oportunidades para hacerlo. Institucionalmente es

posible, como en el resto de las instancias, comunicar de manera de frenar líneas de apropiación de la cultura y de uno mismo, líneas de construcción. Por ejemplo, si todo responde al modelo panóptico es muy probable que los estudiantes no aprendan lo necesario en el orden de la expresión. No escribirán otra cosa que apuntes, no trabajaran en grupos, no tendrán oportunidades de exponer sus razones. De modo que así se cultivaría día a día a un ser que no habrá podido apropiarse de sus posibilidades expresivas, tanto en lo verbal oral como en lo escrito.

Como hemos señalado, el sentimiento acecha siempre, no se vive al margen de él en ninguna situación. Queda la posibilidad de una actitud vigilante, pero esta se produce cuando la institución busca en todos sus frentes el logro de la comunicabilidad. Y eso no solo cuestión de influencia del sistema, sino, fundamentalmente, del juego de personalidades.

Cuando nos referimos a estas últimas no pensamos solo en los límites del aula, sino también, y principalmente, en la conducción de la institución. Inés Aguerrondo nos recuerda que uno de los intentos frustrados de transformación educativa ha sido el de centrar todo cambio en los límites del aula, cuando es la institución como un todo que está en juego, y de manera especial en lo que se refiere a gestionar desde ella la relación con los estudiantes y con el contexto.

El análisis de la burocratización, el reconocimiento del peso de la institución encarnado en seres que a menudo son producto de un discurso que prácticamente habla a través de ellos, ha llegado a sugerencias de ir más allá de estos establecimientos. No podemos dejar de mencionar las propuestas de Ivan Illich en el sentido de la desescolarización, con su obra *la sociedad desescolarizada*, descrita hacia 1973. Los argumentos eran muy claros y no terminan de resonar en la actualidad: las escuelas como espacio de alineación pedagógica, el peso de lo que significa aprender solo en ese recinto cuando la mayor parte de lo que utilizamos en la vida lo aprendemos fuera de él, el niño manipulado por la enseñanza. Frente a esto la creación de redes de saber y no de escuelas.

En los años setenta ese libro nos atrajo mucho, sobre todo por lo que significó la crítica al Estado y a sus instituciones conexas. Se trataba de una lectura que

buscaba superar espacios de alienación.

Unos veintidós años más tarde Mario Vargas Llosa estuvo en Mendoza, mi provincia natal, a fin de dar conferencias en torno al liberalismo. Vino el novelista devenido en comentaristas de la sociedad con un discurso muy precioso: es necesario eliminar la escuela pública para que la gente pueda optar por la que le agrada, incluso por no ir a ninguna y aprender en su casa o con un docente particular. Su propuesta fue muy resistida. El discurso venía a atacar una institución muy sentida por los argentinos, una de las pocas que se salvo, aunque profundamente herida, de la marejadas neoliberales.

La Comunicación es una de las políticas inherentes a cualquier actividad que se pueda realizar dentro de una institución, ya que toda entidad organizada va a necesitar que en ella se relacionen, transmitan, interna y externamente, sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros entre los miembros de la misma, esta imperiosa necesidad de comunicar, de transmitir al exterior y al interior de la institución, debe hacerse de forma metódica y sistemática, a través de una correcta planificación y tras un previo análisis de aquellas circunstancias del entorno que pudieran influir en el proceso.

2.8.2 Comunicación con el educador

No se ha conocido de una educación sin educadores. O bien el clamor por la desaparición lisa y llana de la escuela, con aquello de la desescolaridad, o por su remplazo por las maquinas actuales.

Imaginamos la educación sin educar y no hay país en la tierra que avance en esa dirección. Aun cuando asistamos a propuestas de digitalización completa del establecimiento, el educador tiene en tales situaciones una presencia y una función innegables.

No desaparece nuestra figura, es cierto, pero hoy más que nunca toca preguntarse por lo que de ella se espera en un mundo plagado de ofertas de información y con posibilidad de digitalización, y a la vez con la creciente exclusión de amplios sectores de la población por el empobrecimiento y los costos sociales de los modelos neoliberales.

Para orientar la reflexión introducimos aquí el concepto de “gestión”, entendida como la toma de decisiones en torno al hacer, y el mismo hacer, en el espacio de las instituciones. Hay una gestión cotidiana en el plano directivo, pero también en el aula. Ella significa, por ejemplo, llevar en orden la información sobre los alumnos, organizar los programas, reunir los materiales necesarios, aplicarlos, entre tantas otras posibilidades. En la educación primaria se ve con más claridad esto, e incluso en algunos establecimientos la gestión se recarga de plantillas y de información que a menudo son vistos como útiles para la diaria labor.

Sin embargo, hay ámbitos de enseñanza donde la gestión se reduce a la mínima. Retomo un texto escrito para explicar esto (tomado de la presentación del programa del Modulo II de Planificación y Gestión de la Comunidad que dicte hasta el año 2001 en la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales de la Universidad Nacional de La Plata):

“Y, en el otro extremo, la reducción de la toma de decisiones. Hay situaciones en que la práctica que nos ocupa se reduce a su mínima expresión. Ejemplo: la labor de un educador en determinada institución. Supongamos que tiene la posibilidad (todavía muy común) de presentar un programa y de repetir sin cambios durante años y años. Supongamos que usa un método más que tradicional: dicta de un viejo cuaderno a alumnos que se ven forzados a tomar apuntes. La gestión de ese acto educativo se mueve en un plano de entropía a menudo asfixiante. Nuestro educador no gestiona nada, no participa en la vida de la institución, no arriesga métodos que lo forzarían a decidir entre un recurso expresivo u otro (un audiovisual, un trabajo grupal, una búsqueda en contexto...). Por otro lado, al repetir lo mismo, tiende a igualar a quienes están frente a él, como si los jóvenes de cada generación fueran siempre los mismos.

En este sentido, una gestión educativa más rica compromete de manera más intensa al educador y a los estudiantes. Lo que vale también para cualquier institución en general. Hay establecimientos para los cuales la inminencia del siglo XXI no significa nada, ni en la enseñanza y el aprendizaje, ni en la manera de producir conocimientos ni en la relación con el contexto.”

A menor gestión menor esfuerzo de comunicación. Cuando se produce ese igualamiento, la comunicabilidad se reduce a la mínima y queda en su lugar una práctica pobre en relaciones.

Dicho de otra manera: la comunicabilidad, como algo inherente a una educación gestionada en todas sus posibilidades, siempre desde el educador en este apartado requiere una inversión de energía mucho mayor que cuando se vive la tendencia a reducirlo todo a la entropía. Es más fácil, desde el punto de vista de esta inversión de energía, ser un educador tradicional que intentar abrir caminos a la comunicabilidad. Si por toda tarea tengo la de subrayar algunos libros y hablar al día siguiente, atrincherado detrás de un escrito, tomar lecciones de los he dicho y he forzado a leer, decidir de manera más o menos arbitraria notas que a menudo dejan profundas huellas en el otro, no estoy haciendo un excesivo esfuerzo pedagógico.

Lo primordial de la comunicación educativa, ya que esto engloba y permite una interrelación entre los docentes, los estudiantes y la comunidad, estableciendo un ambiente favorable de acuerdo a sus costumbres, que permitan el desarrollo de la personalidad de los individuos que participan.

2.8.3 Comunicación en el grupo.

Los grupos son la instancia de comunicación por excelencia, y se ha apostado a ellos para afrontar las relaciones basadas en el autoritarismo. El modelo de taller instituye toda una invitación al cambio en el ámbito de la educación. Para nosotros es así hasta las últimas consecuencias. Sin interlocución, dentro de una opción por un modelo interactivo, no hay aprendizaje en el sentido en que lo anhelamos, es decir, como apropiación, como construcción. Pero no solo hay aprendizaje, sino que si hay ser humano. Citemos a Denise Najmanovich:

“El mundo que construimos no depende solo de nosotros, sino que emerge de la interacción multidimensional de los seres humanos con su ambiente, del que son inseparables. Y como nos muestra la gran diversidad cultural, muchos mundos diversos son posibles.

El ‘observador’ está dando paso al ‘sujeto’, ya que en el ser humano la

capacidad de observar, como la de pensar, sentir o actuar, son inseparables y forman parte de un sistema multidimensional: el sujeto complejo. Desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad, el sujeto no es meramente un individuo, es decir, un átomo social, ni una sumatoria de células que forman un aparato mecánico, sino que es una unidad heterogénea y abierta al intercambio. El sujeto no es una sumatoria de capacidades, propiedad o constituyentes elementales; es una organización emergente de la interacción de suborganizaciones entre las que se destacan la cognición, la emoción y la acción, que son las formas de interacción del sujeto con el mundo. *El sujeto solo adviene como tal en la trama relacional con su sociedad*" (Redes, el lenguaje de los vínculos, p. 64).

Puesto que uno no es un átomo social y que adviene como sujeto en la trama relacional de la sociedad, labor grupal como forma de aprendizaje adquiere un valor inmenso. Y no solo por lo que significa aprender del otro y con el otro, sino precisamente por el desarrollo de vínculo, espacio de contención y construcción el propio ser en interacción con los demás. Preguntarse por la naturaleza del vínculo es hacerlo por uno de los elementos fundamentales de cada sujeto. Por la ausencia, la precariedad, la inconsistencia, la ambivalencia, tienen consecuencias a menudo devastadoras para dicha construcción.

El aprendizaje con el grupo es de una profunda raíz comunicacional. Pero también es cierto que aparecen los riesgos de la ilusión de aprendizaje en la instancia grupal. Hemos denunciado esto con fuerza en un texto escrito en colaboración con Francisco Gutiérrez (*Mediación pedagógica para la educación popular*):

“El tallerismo está destruyendo la educación popular. Esta frase pronunciada por un educador en un taller por un educador popular, sintetiza todo un proceso de deterioro de un riquísimo sistema de trabajo. Nos referimos a la labor grupal de interaprendizaje.

Dicho deterioro se aprecia cada vez más en lo siguiente:

- Y Improductividad,
- Y Verbalización forzada,
- Y Mecanización de las dinámicas,

Y Activismo.

Improductividad porque los talleres están concebidos la mayor parte de las veces en función de sí mismo. Hay separación clara entre ellos y la vida cotidiana. En todo caso se llega a propuestas en los papelógrafos y otros medios verbales, pero la práctica cotidiana queda a menudo afuera.

¿Cómo lograr que esta productividad interna se proyecte más allá de los límites del taller? Toca aclarar que entendemos por productividad. En sentido pedagógico, ella significa el aprendizaje y, en este caso, el interaprendizaje.

Si la productividad se valora por lo aprendido, la pregunta obliga es ¿Qué se aprende en el trabajo grupal?

- Y Se aprende y amplían conocimientos,
- Y Se conoce;
- Y Se aprende experiencia, respeto por la palabra del otro;
- Y Se aprende a escuchar;
- Y Se aprende a consensuar;
- Y Se aprende a resolver problemas, a buscar alternativas;
- Y Se aprende a pensar en el futuro;
- Y Se aprende a expresarse.

En sentido que hablemos de productividad pedagógica, porque si lo aprendido en el grupo se va proyectando a la vida cotidiana, es decir, a un enfrentamiento de la incertidumbre, a un ir de lo inmediato a lo mediato, a las rutinas y los hábitos, a la solidaridad; el aprendizaje, y por lo tanto la labor grupal, tiene sentido.

Todo ello no se puede lograrse de la **verbalización forzada**. No se trata de hablar por hablar ni que alguien sea violentado a decir su palabra. El silencio es mucho más significativo en ciertas personas que la locuacidad, y se aprende también en silencio. El hecho de decir la palabra tiene su tiempo, su momento, su ambiente, su ritmo. Nadie ni ninguna dinámica, ni ningún diseño o guion, pueden predecir cómo se dará esa palabra.

Las **dinámicas** han venido a suplir todo lo que el grupo pueda dar en sentido pedagógico. La generalización de estas en contexto latinoamericano ha

llevado incluso a identificar con la educación popular.

Estandarizar e institucionalizadas, las dinámicas pueden llegar a sustituir la creatividad del grupo y de los educadores populares. No hacen falta imaginar formas nuevas de comunicarse, basta de saber recurrir a la pagina tal de tal manual.

No se trata del que el grupo no se dinamice. Todo dinamismo es inherente al mismo y a su educador. De ahí la importancia de saber generar dinámicas de propia temática desarrollada en el taller. Las dinámicas son también una forma de mediación, pero cuando se las cataloga e impone se vuelve antipedagógica, es decir, no sirven para promover el aprendizaje.”

Nos referimos con esta cita a la tensión interna de un grupo, en el hermoso sentido del término, cuando en este no decaen ni el interés ni el entusiasmo por el tema ni tampoco la pasión por el encuentro y la aventura de construir juntos. Pero todo esto no se logra por el mero hecho de reunir a los estudiantes y pedirles que actúen juntos. Es necesario una previsión y una puesta en juego de la comunidad en esta instancia.

Retomemos lo dicho más arriba para caracterizar el valor del grupo para el aprendizaje:

- Y Se aprende y amplían conocimientos,
- Y Se conoce;
- Y Se aprende experiencias ajenas;
- Y Se aprende tolerancia, respeto por la palabra del otro;
- Y Se aprende a escuchar;
- Y Se aprende a consensuar;
- Y Se aprende a resolver problemas, a buscar alternativas;
- Y Se aprende a pensar en el futuro;
- Y Se aprende a expresarse.

Para lograr todo eso, o al menos parte, no es posible pedir al grupo que madure solo, abandonado por la institución y pos el educador. Tal orientación consiste en

una presencia: el educador forma parte del grupo, interactúa, ofrece materiales, analiza posibilidades de acción en el contexto, revisa resultados, propone opiniones metodológicas, advierte cuando todo se va concentrando en unas pocas veces que terminan por invadir a las demás. Y trata de centrar siempre la práctica grupal hacia su sentido en el terreno de la educación: el aprendizaje.

Está en la base de toda sociedad. La cohesión de los grupos depende, en gran parte, de cómo se realiza la comunicación, de su naturaleza, de su amplitud y de cómo, cuándo y qué información se transmite. El ser humano es un ente comunicador y que esto puede influir positiva o negativamente en las relaciones que establezca, en este caso estudiantes, docentes, administrativos y directivos.

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes

El desarrollo del presente proyecto se realiza en de la Carrera De Psicología de la Universidad Estatal Península De Santa Elena, perteneciente al cantón La Libertad, de la provincia de Santa Elena. Creada el 23 de septiembre del año 2008; tiene ya tres años de funcionamiento.

Sus actividades académicas se desarrollan bajo el modelo pedagógico Constructivista y el modo de valorar los conocimientos adquiridos y competencias desarrolladas por los estudiantes es la evaluación continua.

Desarrolla sus funciones en la jornada diurna y nocturna, esta estructurada de la siguiente manera: 3 directivos, 20 docentes, 3 docentes titulares y 17 docentes contratados, 2 personas entre administrativos y de servicios, 241 estudiantes en el primer y segundo año, los mismos que se representan en las siguientes tablas estadísticas.

Tabla N° 1 Personal Directivo por sexo y edad

Sexo	F	%	Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
				F	%	F	%
Femenino	1	33,33	Menos de 45 años	0	0	1	100,00
Masculino	2	66,67	46-50 años	0	0	0	0
			51-55 años	2	100,00	0	0
Total	3	100,00	Total	2	100,00	1	100,00

Fuente: Datos proporcionados por secretaría de la carrera/ Elba Ordoñez Martínez

Como se puede notar el número de directivos hombres es mayor que la de mujeres, con una edad superior a los 50 años.

Tabla N° 2 Personal Docente por sexo y edad

Sexo	F	%	Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
				F	%	F	%
Femenino	7	35	Menos de 35 años	1	8	1	14
Masculino	13	65	35 - 40 años	6	46	2	29
-----	----	----	41-45 años	1	8	2	29
-----	----	----	46-50 años	3	23	1	14
-----	----	----	51-60 años	2	15	1	14
Total	17	100,00	Total	13	100,00	7	100,00

Fuente: Datos proporcionados por secretaría de la carrera/ Elba Ordoñez Martínez.

El personal docente que forma parte de la carrera de psicología está constituido por 13 docentes varones y 7 mujeres. En el rango de los menores a 35 años, se encuentra el 8% de docentes y en las docentes el 14%. En el rango de los 35 a 40 años, se encuentra el 46% de docentes y en las docentes el 29%.

En el rango de los 41a 45 años, se encuentra el 8% de docentes y en las docentes el 29%. En el rango de los 46 a 50 años, se encuentra el 23% de docentes y en las docentes el 14%. En el rango de los 51 a 60 años, se encuentra el 15% de docentes y en las docentes el 14%.

Tabla N° 3 Título académico de directivos, docentes y personal administrativo

Título Académico	Directivo		Docente		Administrativo	
	F	%	F	%	F	%
Bachiller	0	0	0	0	0	0
Tecnólogo	0	0	0	0	0	0
Psicólogo	1	33,3	7	0	0	0
Licenciado	0	0	5	0	2	100
Ingeniero	0	0	0	0	0	0
Máster	2	33,3	6	0	0	0
Doctor	0	33,3	2	0	0	0
Total	6	100	20	100	0	100

Fuente: Datos proporcionados por secretaría de la carrera/ Elba Ordoñez Martínez.

En esta tabla se hace referencia al título académico que posee, tanto el personal administrativo, docentes y directivos. A continuación se describirá dicha información Psicólogos en el área administrativa el 33%, como docentes el 35% y administrativo 0%; Licenciados la mayoría encontramos en el personal docente en un 25% y

administrativo en un 100%; en el caso de los magíster el 33,3 % y título de doctor el 33,3.

Tabla N° 4 Población estudiantil por sexo, edad y especialidad

Sexo	F	%	Rangos de edad	Hombres		Mujeres		Curso	F	%
				F	%	F	%			
Femenino	162	67	17- 20	10	13	45	28	1º Año	141	
Masculino	79	33	21- 25	27	34	35	21	2º Año	100	
-----	-----	-----	26- 30	21	27	37	23			
-----	-----	-----	31- 35	12	15	23	14			
-----	-----	-----	36 - 40	9	11	16	10			
-----	-----	-----	41 – 45		0	6	4			
TOTAL	241	100	TOTAL		100		100	TOTAL		100

Fuente: Datos proporcionados por secretaría de la carrera/ Elba Ordoñez Martínez.

En cuanto a la población estudiantil por sexo y edad, en el rango de edad entre los 17 y 20 años encontramos el 13% en hombres y el 28% en mujeres. En el rango de edad entre los 21 y 25 años encontramos el 34% en hombres y el 21% en mujeres; en el rango de edad entre los 26 y 30 años encontramos el 27% en hombres y el 23% en mujeres, en el rango de edad entre los 31 y 35 años encontramos el 15% en hombres y el 14% en mujeres; en el rango de edad entre los 36 y 40 años encontramos el 11% en hombres y el 10% en mujeres y en el rango de edad entre los 41 y 45 años encontramos el 0% en hombres y el 4% en mujeres.

3.2 Materiales e instrumentos de investigación

Para esta investigación se utilizaron diversos materiales, tales como: libros, revistas, útiles de escritorio, copias, esferográficos y equipo completo de computación.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos se utilizaron encuestas dirigidas a directivos, docentes, estudiantes de la carrera y una entrevista a las dos principales autoridades es decir rector y vicerrector.

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas permitiendo obtener información de

casi cualquier tipo de población y con una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada. Se emplean para conocer las actitudes, las creencias, los valores, las características demográficas, los comportamientos, opiniones, hábitos, deseos, ideas de las personas, etc.

Existen tres razones para utilizar éste instrumento: versatilidad, eficiencia y generalizabilidad. (Mc. Millán y Schumacher 2005). Este instrumento de recolección de datos, se utilizó para compilar datos informativos por escrito de estudiantes, docentes y directivos sobre diversas características de gestión, liderazgo y valores en la Carrera de Psicología de la UPSE pretendiendo los siguientes objetivos:

- A nivel de directivos, conocer sobre: forma de organización de los equipos de trabajo, forma de medición del tamaño de la organización, evidencia del instructivo de reglamentación, para su promoción, y habilidades requeridas para la toma de decisiones, capacidad de liderazgo, gestión andragógica, mecanismo para la resolución de conflictos,
- A nivel docente, describir: la percepción del docente como líder de su clase para desarrollar proyectos investigativos y de vinculación con la colectividad, clima institucional, valores e integración institucional.
- A nivel de estudiantes, intenta recabar información sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la carrera, evaluando sus percepciones sobre el ambiente real y clima académico.

En cuanto a su estructura, la entrevista consta de 12 preguntas de opción múltiple para los directivos; 16 declaraciones tomadas del inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E.) de K. Jordell para los docentes, con opciones de respuesta “siempre”, “a veces” y “nunca”. En cuanto al instrumento para estudiantes se compone de 14 declaraciones, cuyas opciones de respuesta son iguales a las de los docentes.

La entrevista tuvo como objetivo conocer aspectos relacionados sobre gestión, liderazgo y valores, de forma directa y que fue realizada exclusivamente a directivos.

Para efectuar la entrevista se manejó una guía preliminarmente construida con el propósito de conseguir información para conocer, con mayor detalle, el objeto de

investigación y enunciar juicios de valor y por ende enriquecer el referente histórico y presente del problema facilitando el desarrollo del mismo.

Para dar cumplimiento a la investigación se solicitó a la directora de carrera los siguientes documentos para análisis y correlaciones de los datos obtenidos:

- Manual de organización.
- Plan de estrategias institucionales.
- Plan operativo anual.
- Proyecto educativo institucional.
- Reglamento interno y otras regulaciones.
- Visión y misión.
- Principios rectores de la carrera.
- Organigrama.

Y finalmente se empleo técnica de observación directa, técnica mediante la cual se obtiene información objetiva y directa de la realidad con la que los actores del proceso académico, sin que ellos conozcan que son observados, se realizó a través de un registro ordenado y confiable sobre la información prescindible para sustentar el problema de investigación, la que se llevó a cabo con el uso de hojas de codificación y así proceder al análisis del contenido, consiguiendo resultados de acuerdo a los objetivos proyectados en este trabajo.

3.3 Método y procedimiento

Con el propósito de cumplir con los objetivos planteados se emplearon los siguientes métodos:

Descriptivo, con su ejecución se permitirá indicar la disposición metodológica del objeto de investigación, describir como es la población en estudio, directivos, docentes y estudiantes, el concepto que cada uno tiene de sí mismo, el nivel de rendimiento, las actitudes que tienen hacia la disciplina y cumplimiento de la misma y conocer la naturaleza de las condiciones existentes.

Histórico, ayudará al cumplimiento de los objetivos propuestos, para evidenciar el proceso histórico de la Maestría en Gestión, Liderazgo y Valores relacionado con el problema en estudio, a su vez conocer como han ido evolucionando las practicas educativas actuales y las de gestión y como las políticas del pasado han tenido repercusión en el proceso actual y las nuevas consecuencias en la administración y gestión educativa, tomando como referencia los documentos y sobre todo los testimonios orales brindados por los integrantes de la institución.

Inductivo-deductivo, permitirá configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con las hipótesis de trabajo que se utilizaron como base para el estudio reforzado con el conocimiento existente de la ciencia respectiva. Así mismo generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

En cuanto al **procedimiento** empleado, da inicio con la consecución del respectivo permiso por parte de las autoridades Carrera de Psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, especialmente de su directora Psic. Hellen Álava Cabrera, para poder realizar las encuestas y entrevistas a los diversos actores educativos, así mismo para la entrega de la información precisa para la realización de éste proyecto.

Como segunda actividad dentro del procedimiento, luego de conseguido el permiso pertinente, por medio de un acta compromiso, y la elaboración del instrumento de encuesta, se procedió a su ejecución, dando a conocer su objetivo e indicaciones correspondientes, destacando la acogida del caso por parte de la muestra seleccionada.

Cabe recalcar que para la aplicación de las encuestas a los directivos se estableció una fecha y hora determinada; en cuanto a los estudiantes se reunió a los representantes de cada paralelo en la sala de docentes en donde se les explicó la finalidad de ésta actividad antes de realizarles la encuesta a los compañeros.

En cuanto a los docentes se consideraron con nombramiento y contratados con sus diversas titulaciones académicas, que sean participativos, colaboradores,

comprometidos con su loable labor.

Posterior a la aplicación de encuestas, se estableció la información para efectuar la tabulación y plasmarlas en gráficos estadísticos que admitan efectuar el análisis de los datos, y organizar las observaciones y recomendaciones en busca de mejorar la calidad educativa que ofrece la carrera.

Se utilizó la tabulación por criterios, con la cual se pudo tomar en cuenta las ideas principales de los encuestados y entrevistados, abarcar en criterios concentradores y tabular el resto de la información sobre estos datos. Así pues cuando se encuentre un criterio disímil se lo tomará como una nueva pauta de información, y así continuamente hasta que se procese toda la información obtenida.

Cumplida esta fase, se procedió al procesamiento de la información, que perteneció a un momento de integración lógica y gnoseológica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos son graficados para proporcionar su comprensión.

Es así que en esta etapa de trabajo se confirma la validez y el carácter explicativo de las categorías y variables. Este contexto permitió formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejan no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis y porque no decir las futuras estrategias a aplicar que nos permitirá en un futuro a contribuir en el mejoramiento y modificación en la gestión, liderazgo y valores y, consecuentemente, optimizar la calidad de la educación de los estudiantes de la carrera de psicología de la UPSE.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

4.1.1.1. Código de Ética.

No existe un código de ética, pero si normas de convivencia preestablecidas para el desarrollo de un óptimo trabajo, así como el respeto, la tolerancia, la colaboración, cooperación entre otros, que debe existir entre los diversos actores del ámbito educativo.

Sin embargo hay que destacar es importante la estructuración del código de ética ya que este nos permitirá un diálogo reflexivo y solidario entre los miembros de la institución de educación superior. Además a priorizar principios y valores que se dirijan a la humanización de los recursos existentes.

4.1.1.2 Plan estratégico Institucional

Desde Septiembre del año 2009, fecha de creación de la carrera de Psicología se han venido implementando diversos proyectos, de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico situacional a través del FODA correspondiente y ha sido elaborado por autoridades, docentes, representantes de estudiantes, personal administrativo, unidades de investigación y de vinculación con la colectividad. Tales contribuciones han hecho posible llegar a establecer una nueva misión y visión propuestas para el periodo 2009 – 2013 y las acciones que harán posible cumplirlas. Teniendo en cuenta que uno de los mandatos establecidos por los organismos que regulan la educación superior contempla el desarrollo de investigaciones que permitan la elaboración de proyectos que beneficien a la colectividad.

Varios de ellos ya se han implementado, en el aspecto administrativo el manual de organización, el código de ética, El POA, el PEI, misión y visión, entre otros. En el

área académica se implementó los nuevos currículos basados en el desarrollo de competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, como reformadores del proceso enseñanza-aprendizaje, así como una metodología unificada de criterios de evaluación, un sistema establecido de evaluación por el centro de educación superior tanto para docentes y directivos.

4.1.1.3 El plan operativo anual (POA)

Revisando y analizando el POA 2010-2011, se puede apreciar que se encuentra planificando en detalle cada una de las actividades, incluyendo los medios que se utilizarán para la ejecución; es decir los recursos financieros y no financieros disponibles para operativizar la intervención del proyecto en un periodo de un año y dar cumplimiento a resultados intermedios.

La responsabilidad de la elaboración del POA es de la directora de la carrera. Así pues el POA elaborado por la Carrera de Psicología cumple con los siguientes fines: operativización de la planificación global y profundización en las intervenciones previstas; permitiendo además que los responsables del seguimiento conozcan los problemas por atender, las actividades por realizar, los recursos por invertir y los resultados por obtener en el Proyecto, durante el período de un año; es importante resaltar que ha constituido una herramienta para el seguimiento y evaluación periódica de las actuaciones y de las actividades a realizar dentro de la carrera.

4.1.1.4 Proyecto Educativo Institucional

La carrera de psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por el hecho de ser una carrera universitaria no posee un PEI para regirse, pero si posee un Diseño curricular en donde están contemplados la misión, visión, objetivos, perfiles de egresos, malla curricular, sistema de contenidos, el mismo que sirve para conocer cuál es la misión y visión de la carrera, cuales las competencias que se desarrollaran en los estudiantes mediante la adquisición de conocimientos en las diferentes asignaturas impartidas durante la duración de la carrera, el apoyo que se otorgara a la comunidad con el desarrollo de las practicas pre profesionales en los diferentes establecimientos educativos fiscales , municipales

y fisco misionales y el desarrollo de proyectos de vinculación con la colectividad con los cuales se podrá brindar el apoyo a las diferentes comunidades de la Provincia de Santa Elena.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y visión

MISIÓN

Formar profesionales en el campo de la Psicología, según lo establecido en los Planes y programas de estudio, garantizado el desarrollo de sus competencias que le permitan una mejor calidad de vida y la intervención oportuna en sus áreas específicas para aportar a la solución de los problemas de la comunidad peninsular y del país.

VISIÓN

La Carrera de Psicología se constituye y posiciona como eje transformador del pensamiento colectivo, a través de la implementación de una cultura participativa y de calidad; sustentada en los principios de justicia, equidad, pertinencia y compromiso social.

En la misión y visión establecidas se manifiesta el aportar soluciones a los problemas de la comunidad peninsular y del país, por lo tanto es necesario que para brindar dichas soluciones, en primera instancia se solucione los problemas de comunicación existentes entre los miembros de la carrera.

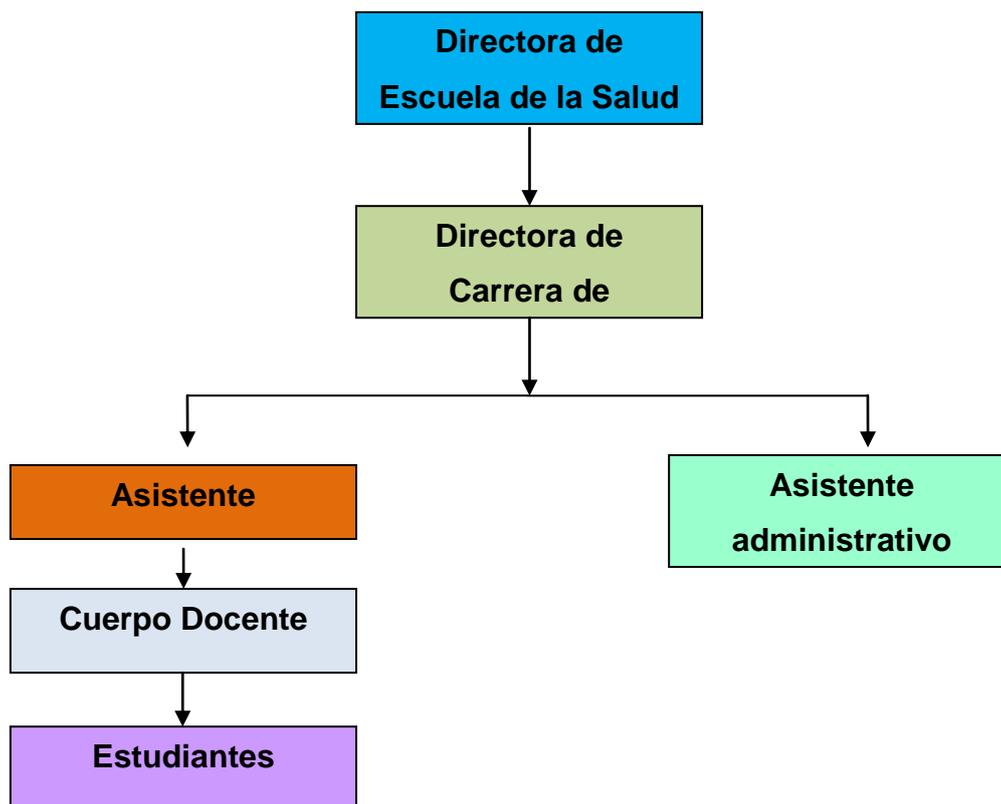
4.1.2.2 El Organigrama

Como vemos en la siguiente estructura orgánica de la carrera de psicología de la Universidad Estatal Península De Santa Elena”, cuenta con niveles ejecutivo, asesor, auxiliar o apoyo y el lineal u operativo. El nivel ejecutivo es el que mayor responsabilidad tiene para la gestión en liderazgo y valores, en especial su directora, pues es la encargada junto al director de escuela, comisión pedagógica, unidad de investigación, de establecer las condiciones y actividades necesarias para tal efecto. Pero es necesaria la participación activa de los otros niveles, así por ejemplo la

participación de docentes, estudiantes, asesor pedagógico, para lograr validez, utilizando liderazgo y aplicando valores.

En un establecimiento de educación superior, todos los jerarquías y personas son necesarios, sobre todo que estén comprometidos con la visión y misión institucional, destacando el hecho de que todos depende los demás.

Cuadro N° 1 Organigrama Estructural de la Carrera de Psicología



Fuente: Información proporcionada por Secretaría de la carrera/ Elba Ordoñez Martínez.

4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

a) Nivel ejecutivo:

Del consejo académico: Es la autoridad máxima de la carrera, y quien luego de reunirse comunica las decisiones tomadas a la directora de carrera, por lo tanto donde se evidencia en mayor medida la gestión en liderazgo y valores.

De la Directora: Es la representante de la carrera y tiene como funciones la programación de las diversas actividades relacionadas con el PEI, POA, Diseño curricular , etc., siendo su principal función gestionar para ofrecer todo lo necesario

para el normal desarrollo de las actividades, estableciendo las relaciones con los demás niveles. Consideró que la gestión de la Directora es buena, tiene cierto grado de liderazgo, prueba de esto es que hasta la presente fecha ha gestionado y logrado el establecimiento de convenios con diferentes instituciones educativas y que ofrecen otros servicios asistenciales a niños jóvenes, adultos y adultos mayores.

Asistente pedagógico: Es quién tiene a su cargo el control de la asistencia tanto de docentes como estudiantes, así también tiene a cargo el control de la entrega de planes de clases, programas de estudio y plan analítico, así como el cumplimiento de cada ítem contemplado dentro de cada uno de estos documentos.

b) Nivel asesor.

Conformada por las diversas y comisiones, que deben ejercer la gestión en liderazgo para cumplir con sus funciones. En éste nivel se destacan el Departamento de Bienestar Universitario, que por su naturaleza debe gestionar constantemente los valores.

c) Nivel auxiliar o de apoyo.

Conformado por el asistente administrativo y mantenimiento cuya capacidad de gestión en liderazgo y valores es relativamente baja.

d) Nivel lineal u operativo.

De los docentes: cuya gestión debe ser decidido, ser líderes, para que los estudiantes creen esa voluntad de buscar los mecanismos para lograr los objetivos planteados, no olvidando que los docentes son modelos conductuales a seguir.

De los estudiantes: Dentro de sus compromisos está el de participar en las diferentes actividades proyectadas por la autoridades de la carrera, así como ajustarse a las sanciones correspondientes por su incumplimiento.

4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores

En la carrera se han implantado los valores que permitan la armonía entre los diversos actores del quehacer educativo, siendo el personal directivo, los docentes, los que deben dar ejemplo con su forma de ser y actuar. Generalmente se dan charlas a los estudiantes, en especialmente en temas que apoyen a su formación

profesional.

Pero sin duda que hace falta mayor énfasis en la difusión de los valores, ya que se nota que existen problemas con el alcohol, sexo, drogadicción, que permitan prevenir sus efectos. El diseño curricular ha sido estructurado tal y como lo contemplan los organismos que dirigen la educación superior, estableciendo las competencias en cada una de ellas, para su normal desarrollo, desarrollando ante todo proyectos, que deben ser ejecutados y evaluados constantemente y que deben reforzar los conocimientos adquiridos.

El modelo pedagógico con el que se trabaja es el modelo constructivista, el cual permite partir de los conocimientos previos del estudiante sustentadas en la base teórica y que éste sea el que construya su nuevo conocimiento, siendo el docente sólo guía para que se cumpla con el objetivo planteado. A su vez permite el desarrollo de competencias cognoscitivas, procedimentales y actitudinales.

Siendo un modelo pedagógico que Promueve la autonomía en los estudiantes. Generando procesos de interacción, planificación y evaluación participativos y permitiendo la interacción y la coparticipación en el proceso de aprendizaje entre estudiantes que se encuentren en puntos geográficos alejados o remotos. Y por ultimo propicia el desarrollo de las destrezas del pensamiento, la interdisciplinariedad y el trabajo cooperativo.

Siendo un modelo que deja al estudiante con un mayor grado de libertad en su proceso formativo, es ideal para que el docente ejerza su liderazgo, pues enriquece la creatividad para la búsqueda y uso de los materiales y medios necesarios, con responsabilidad ética, respetando los criterios de los estudiantes, buscando el trabajo en equipo, para solución de problemas planteados.

Los profesionales en Psicología se caracterizarán por tener un alto sentido ético, honestidad, respeto, responsabilidad y solidaridad, bajo el principio de universalidad, lo cual contribuirá al mejoramiento de la salud mental de los habitantes de la región peninsular y del país. Lo que implicaría formar profesionales que mantengan los siguientes principios y valores:

- **Integridad:** estimular la honestidad y la ética profesional.
- **Formación integral:** fortalecimiento de los programas académicos con enfoque de formación por competencias.
- **Compromiso y lealtad:** pertenencia y compromiso con autoridades, profesores, compañeros y comunidad.
- **Solidaridad y Vocación de servicio:** proporcionar servicios de calidad, excelencia y entrega.
- **Calidad y búsqueda de la excelencia:** implementación de procesos de evaluación y acreditación, a fin de mejorar continuamente la calidad y lograr la excelencia académica.
- **Autonomía:** fortalecer la unidad, respetando la autonomía.
- **Creatividad e innovación:** estimular la creatividad como aporte valioso a dar soluciones innovadoras a los problemas de la comunidad y del país.
- **Trabajo en equipo:** propiciar el trabajo coordinado para el desarrollo de competencias individuales y grupales.
- **Respeto a la diversidad, pluriétnicas e interculturalidad:** promover el respeto a las ideas, razas y culturas que caracterizan a la población ecuatoriana, mediante el diálogo, debates, foros y otras formas de participación.
- **Liderazgo participativo:** fomentar el liderazgo asertivo que permita el desarrollo de competencias de directivos, académicos, estudiantes y trabajadores.
- **Interés por la investigación:** promover la investigación científica para contribuir al desarrollo de la ciencia y proponer alternativas de solución a los problemas de la región y del país.
- **Defensa del medio ambiente:** propiciar un alto sentido de responsabilidad social, procurando un ambiente sano y saludable.
- **Espíritu Emprendedor y creatividad:** Fomentando estas áreas se dará un nuevo espacio para crear nuevos espacios laborales independientes.

4.1.2.5 Dimensión organizativa operacional y valores

La carrera de psicología está organizada de la siguiente manera:

- Directora de Carrera: Psic. Hellen Álava Cabrera

- Asistente Pedagógico: Lcdo. Carlos Reyes.
- Asistente administrativista. Elba Cuenca.
- Comisión pedagógica: Lcdo. Harold Castillo Del Valle y Psic. Ivette Gómez.

La comisión pedagógica ésta compuesta por los anteriormente señalados. Tiene varias comisiones como: Elaboración de horarios, cultural social, de investigación, de vinculación con la colectividad. Son 241 estudiantes distribuidos como se indicó en el PEI. El personal docente es mixto, con preparación en su mayoría hasta un cuarto nivel y que actualmente varios de ellos están realizando maestría.

4.1.2.6 Dimensión administrativa y financiera y valores. Presupuesto de la carrera

El presupuesto de la carrera es manejado, al igual que en todas las universidades del País, por el estado.

4.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores

Como lo indica la visión y misión institucional, se pretende la formación de profesionales en el campo de la psicología según lo establecido en los planes y programas de estudio garantizando el desarrollo de sus competencias que le permitan una mejor calidad de vida aportando soluciones a los problemas psicosociales de nuestra provincia y del país.

La participación de las nuevas tecnologías ha permitido que las actividades de las diferentes actividades que se realizan dentro y fuera de la carrera sean exitosas. Pero, como se sabe las nuevas tecnologías presentan tanto aspectos positivos como negativos, por lo que es necesario que se forme en valores a los estudiantes para que se dé el uso adecuado de estos recursos.

Por tanto es primordial que los docentes siempre hagan hincapié en cada una de sus clases de la importancia correspondiente a los valores y participar activamente, no sólo con los estudiantes, sino también con los otros compañeros docentes. De lo observado y requerido a los estudiantes, los docentes no aprovechan totalmente los recursos tecnológicos con que disponen, desperdiciando la oportunidad de lograr

cambios efectivos en la calidad educativa y responder de mejor forma a los requerimientos de la sociedad actual.

4.1.3 Análisis FODA

Análisis del FODA se puede determinar que dentro de las oportunidades la carrera de psicología de la UPSE está cumpliendo con lo que exige en la actualidad la nueva ley de educación superior, contar con un personal docente que cursa estudios de cuarto nivel y además contar con espacio físico óptimo para desarrollar las actividades educativas además que está cumpliendo con la demanda de la sociedad ya que existe un déficit de profesionales de esta rama en la provincia y la mayoría de instituciones requiere el servicio pero no puede ser satisfecho, sin embargo existe deficiencia en cuanto a convenios con instituciones para desarrollar las pasantías además que algunos desertan por situaciones familiares y laborales, además tenemos que falta de recursos para realizar investigación, el presupuesto no cubre con las demandas que se necesitan en algunas áreas, y la competencia con otras universidades crea dificultad para el desempeño de esta universidad.

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

El análisis situacional del medio interno está orientado a dar respuestas a preguntas: ¿qué y quiénes somos realmente carrera universitaria?, ¿qué fortalezas y debilidades se tiene? y ¿con qué se cuenta? El resultado de éste análisis permite perfilar a la carrera de psicología, sus fortalezas y debilidades, las que se aprovecharán para identificar posteriormente las estrategias o alternativas de solución y de cambio; así como, para retroalimentar la visión, misión, objetivos y políticas institucionales.

Así mismo dentro de las fortalezas encontramos la vocación de servicio y niveles de desempeño académico competitivo para la enseñanza universitaria en los docentes, la cual se podría tomar como un aspecto positivo en cuanto al desarrollo de la propuesta de mejora.

Y así mismo dentro de las debilidades encontramos la escasa comunicación existente entre los miembros de la carrera, sobre todo entre docentes - estudiantes.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

La dinámica del contexto en el cual se encuentra insertos no se puede negar debido a la urgencia del desarrollo de continuos cambios en el medio. Bajo este escenario, es una posición básica para la conservación y progreso, la atención que la institución debe prestar a su medio circundante, el resultado de éste análisis permitirá perfilar la carrera que muestre sus variables direccionadas: oportunidades y amenazas, lo que posibilitará la identificación de las alternativas estratégicas de cambio y transformación.

Lo interesante es aprovechar las demandas sociales como una manera de explotar los potenciales de los miembros de la carrera, y a su vez planificar cambios que permitan lograrlo.

4.1.3.3 Matriz FODA

Cuadro Nº 2 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas evidenciadas en la Carrera de Psicología de la UPSE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Existe vocación de servicio y niveles de desempeño académico competitivo para la enseñanza universitaria en los docentes.• Mayoría del personal docente se encuentran cursando en alguna maestría de acuerdo al perfil profesional.• Mayoría de estudiantes tienen vocación, interés de superación personal y buen nivel aptitudinal para el aprendizaje académica• Captación de estudiantes de diversos estratos sociales, cuyas experiencias son más diversificadas.• Elaboración e implantación gradual de planes estratégicos, como instrumento de gestión y de toma de decisiones.• Predisposición al cambio en busca de mejorar las relaciones administrativos - estudiantes	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de investigación significativa.• Mal ambiente en la organización.• Poca motivación para la capacitación permanente, de parte de los docentes y personal administrativo.• Insuficiente plan de prácticas y escasos convenios con instituciones que favorezcan a los estudiantes en la formación profesional.• Incompleta capacidad de gestión para operativizar convenios de cooperación interinstitucional técnicos y financieros.• Escaso sentido de compromiso y de pertinencia de parte del personal docente y administrativo para contribuir con el desarrollo institucional y demás actividades extracurriculares.• Escasa comunicación entre los directivos de la carrera y los estudiantes.• Inexistencia de difusión y aplicación de valores institucionales

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de nuevas especialidades. • Demanda de la sociedad para la participación activa de la carrera en el logro de su desarrollo social, económico, cultural, científico y tecnológico. • Implantación de procesos de regulación, autoevaluación y acreditación, mejoramiento de la calidad y desarrollo institucional. • Convenios con organismos externos, que sólo pueden ser suscritos con universidades públicas. • Nuevos grupos vulnerables exigen asistencia científica (hijos de emigrantes). • Aumento de sensibilidad en el país por los discapacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad administrativa. • Competencia de universidades extranjeras presenciales y virtuales, que imparten estudios de pregrado. • Parcial colaboración de empresas e instituciones para prácticas profesionales. • Inestabilidad en cuanto a los docentes contratados.

4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS

4.2.1 De la encuesta a los Directivos

Tabla Nº 5 Forma de organización de los equipos de trabajo en la carrera de Psicología

Orden	Se promueve	F	%
A	El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	33%
B	Coordinadores de área (comisiones)	2	67%
C	Por grupos de trabajo		0%
D	Trabajan individualmente		0%
E	Otros (indique cuáles) Juntas de áreas		0%
TOTAL		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano

Para las encuestas a los Directivos de la carrera de Psicología se tomó como muestra a los 3 involucrados en el grupo. El análisis presenta los siguientes resultados:

En su mayoría, el 67%, respondieron que la forma de organización de los equipos de trabajo en la carrera de Psicología está a cargo de los coordinadores de área; el 33% manifestó que es la directora quien organiza los equipos de trabajo conforme los objetivos de la carrera y las necesidades que se vayan presentando.

Para W. G. Bennis, una buena eficacia dentro del desarrollo de la organización el líder es quien a la cabeza de los grupos de trabajo.

En general, se puede indicar que es la dirección de la carrera la encargada de coordinar las actividades para guiar el desarrollo del proceso educativo, pero también podemos notar que es un líder que no considera dentro de la toma de decisiones a los grupos de trabajo, lo cual si es de vital importancia sobre todo en una carrera universitaria considerando las demandas de los organismos que actualmente rigen la educación superior.

Tabla Nº 6 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la carrera

Orden	Se promueve	F	%
A	El número de miembros en la carrera	3	100%
B	Los resultados obtenidos en la carrera	0	0%
C	El valor y tiempo empleados en la carrera	0	0%
D	Otros (especifique)	0	0%
TOTAL		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano

Los directivos manifestaron en su totalidad (100%) que el aspecto que mayormente pesa al momento de medir el tamaño de la carrera es el número de miembros que la constituyen. Cabe resaltar que este criterio es el indicador más empleado cuando se trata de determinar el tamaño de las organizaciones.

En lo referente a este aspecto de la carrera de Psicología, se debe indicar que existen diversos criterios y enfoques para determinar el tamaño de una carrera de nivel superior; a fin de abordar el tema para la presente investigación a los encuestados se les presentó las siguientes opciones: número de miembros, los resultados obtenidos, valor y el tiempo dedicados a la carrera, así como una opción para que los encuestados argumenten su criterio y especifiquen su respuesta.

Tabla Nº 7 Las tareas de los miembros de la carrera y el manual de normas

Orden	Se promueve	F	%
A	Si	3	100%
B	No	0	0%
TOTAL		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano

Los directivos encuestados indicaron la existencia de una serie de manuales (100%) a nivel de universidad, en los que se establecen las funciones y procedimientos desarrollados en la institución.

Haroldo Herrera manifiesta que es importante tener un manual dentro de una organización ya que este nos ayuda a informar y orientar a los miembros de una organización.

A nivel de la carrera de Psicología se ha elaborado un manual de políticas y de organización en el que se resalta principalmente la misión y visión de la carrera, así como sus metas y objetivos, sin embargo es necesario que se le dé una mayor difusión para su conocimiento. Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas; son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Contienen la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Tabla Nº 8 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	F	%
A	Decano	0	0%
B	Director de Escuela	1	33%
C	Directora de Carrera	2	67%
Total		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología
Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano.

La carrera de Psicología forma parte de la Facultad de Ciencias Sociales y de Salud, razón por la cual la respuesta a esta pregunta de la encuesta se encuentra dividida, el 67% de los directivos indica que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la Directora de la carrera; sin embargo, un 33% manifiesta el Director de la Escuela de la Salud es quien dirige el proceso de decisión en beneficio de toda la comunidad educativa.

En el caso de la toma de decisiones se respeta la jerarquía que se tiene dentro de una institución pero el autor al momento de la toma de decisiones nos dice q se debe tener en cuenta en este caso que el director o directora de la misma decida acerca de la problemáticas dentro de la misma para luego seguir respetando el orden jerárquico. Una de las claves del éxito en toda institución es el trabajo basado en un clima laborable que agrade a los involucrados, lo cual se logra con la integración del grupo de trabajo y el respeto hacia todos los integrantes; y en el que cada individuo aporte con su bagaje de conocimientos y competencias para sacar adelante a la organización.

Tabla Nº 9 Delegación para la toma de decisiones en la resolución de conflictos

Orden	Se promueve	F	%
A	Si	3	100%
B	No	0	0%
Total		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología
Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano

Ante esta pregunta de la encuesta dirigida a los directivos, manifestaron en su

totalidad (100%) que si se promueve la resolución de conflictos a través de un grupo especializado de docentes capaces de gestionar las diferencias logrando acuerdos y compromisos de tolerancia y respeto entre los estudiantes. Lo que demuestra el interés de las autoridades de la carrera por formar a los estudiantes en una cultura de paz.

Para George Huber, en el texto de toma de decisiones en la gerencia; nos comenta que la toma de decisiones, es una de las facetas que se toma en cuenta para considerar a un grupo de especializados para resolver conflictos y que sea la dirección quien toma la decisión de hacerlo o delega a algún grupo o departamento para hacerlo.

Los conflictos forman parte de la vida y hay que tratar de resolverlos de la mejor manera, por otro lado, la creación de un clima de convivencia pacífica al interior de la carrera de psicología es una forma eficaz de hacer efectiva la educación para la paz, por ello la dirección de la carrera delega a un grupo de docentes con habilidades negociadoras, encargados de resolver las situaciones conflictivas que se presenten en el convivir diario, tratando de llevar las discrepancias bajo el concepto de “ganar – ganar”.

Tabla N° 10 La administración y liderazgo de la carrera promueve

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	f	%	F	%	
A	Excelencia académica	3	23%	-	0%	0	0%	3
B	El desarrollo profesional de los docentes	2	15%	1	14%	0	0%	3
C	La capacitación continua de los docentes	1	8%	2	29%	0	0%	3
D	Trabajo en equipo	2	15%	1	14%	0	0%	3
E	Vivencia de valores institucionales y personales	1	8%	2	29%	0	0%	3
F	Participación de los estudiantes en las actividades programadas	1	8%	1	14%	1	100%	3
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	23%	-	0%	0	0%	3
	Total	13	100%	7	100%	1	100%	21

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano

Los directivos de la carrera de psicología exponen que la administración y el liderazgo de la carrera promueve la excelencia académica y la delegación a los grupos de decisión, representado por un 62%; sin embargo también se evidencia que en ocasiones hace falta un poco más de liderazgo para lograr alcanzar los objetivos que se propone la carrera, 33%. Un 5% indica su inconformidad.

Para W. G. Bennis, el líder es quien promueve el desarrollo de una organización o grupo.

De acuerdo a lo analizado en esta pregunta notamos que no existe tampoco la motivación del líder ni toma iniciativas para promover la integración de los miembros de la carrera y por ende lograr los objetivos de la carrera como un fin mancomunado que permita el desarrollo de los estudiantes y de la carrera universitaria como tal.

Tabla Nº 11 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la carrera

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	f	%	F	%	
A	Son innatas.	2	15%	1	50%	0	0%	3
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	15%	1	50%	0	0%	3
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	3	23%	0	0%	0	0%	3
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	23%	0	0%	0	0%	3
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	23%	0	0%	0	0%	3
	TOTAL	13	100%	2	100%	-	0%	15

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología
Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano

En el tema de las habilidades para el liderazgo se presentan algunas opciones en cuanto a cómo se han logrado las mismas. El 87% de los encuestados manifiestan que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la carrera de Psicología son innatas, al mismo tiempo declaran que se pueden lograr a través de la experiencia y largos años de trabajo, estudio y capacitación. Por el contrario, el 13% indica que en ocasiones se nace con tales habilidades o que se logran estudiando las teorías contemporáneas.

Por ende dentro del análisis podemos darnos cuenta que no existen las habilidades del líder en este caso de la directora de la carrera, y que una de las principales es la

comunicación y promover la misma entre sus miembros.

Tabla N° 12 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la carrera de psicología

No	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	F	%	F	%	
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	3	38%	0	0%	0	0%	3
B	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0%	0	0%	3	100%	3
C	La mejora de los mecanismos de control	3	38%	0	0%	0	0%	3
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	25%	1	100%	0	0%	3
	Total	8	100%	1	100%	3	100%	12

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano

El 67% de los colaboradores expresó que para mejorar el desempeño y progreso de la carrera se promueve el empleo de la información como mecanismo para conocer las debilidades y amenazas que se tiene que superar y un mayor control de las actividades realizadas; el 8% indica que debe existir un mejor ambiente de trabajo; y, el 25% que en ningún caso se debe recurrir a la disminución de estudiantes por aula.

Si bien es cierto el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos se considera como referencia para saber qué les falta mejorar sin embargo, no es un medio de verificación total, ya que en estos se denotan inmersas las subjetividades

Tabla N° 13 Organismos que integran la carrera

No	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	F	%	F	%	
A	Consejo Superior Académico, Dirección de Escuela, Dirección de Carrera.	3	38%	0	0%	0	0%	3
B	De gestión (secretario, comisiones)	2	25%	1	25%	0	0%	3
C	De coordinación (coordinador)	2	25%	1	25%	0	0%	3
D	Técnica (Equipo docente)	1	13%	2	50%	0	0%	3
E	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%	-
	Total	8	100%	4	100%	0	0%	12

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología / Elaborado por: Psic. Ivette Gómez.

En lo referente a los organismos que forman parte de la carrera de Psicología, se destaca que los encuestados exponen que el 67% de tales organismos está conformado por la Dirección de la Escuela y de la Carrera; en el área de gestión se integran la secretaria o asistente y las comisiones, así como el coordinador de la carrera. El 33% indica que existe un área de gestión, coordinación y técnica, ésta última conformada por el equipo docente. Como se señala en el texto, en la toma de decisiones es importante no solo que el líder tome las decisiones; sino que también se involucre a los grupos técnicos. Si bien es cierto es el líder quien en esta carrera toma las decisiones sería importante rescatar la intervención del equipo técnico, es decir del grupo docente con la finalidad de fortalecer lo requerido.

Tabla N° 14 Actividades del equipo de trabajo

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	F	%	F	%	
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	29%	1	20%	0	0	3
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	29%	1	20%	0	0	3
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	14%	2	40%	0	0	3
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	29%	1	20%	0	0	3
	TOTAL	7	100%	5	100%	0	0	12

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano.

El 58% de las actividades del grupo de trabajo de la carrera de Psicología están orientadas a la evaluación de los estudiantes, al mejoramiento del clima de convivencia, al tratamiento de los conflictos y la coordinación de las actividades de enseñanza; sin embargo, existe un 42% que indica que se realizan las mismas actividades pero no con tanta frecuencia.

Tabla Nº 15 El equipo de trabajo y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	SI	%	NO	%	Total de la Muestra
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	9%	1	14%	3
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	2	9%	1	14%	3
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	13%	0	0%	3
D	Mantener actualizada la metodología	3	13%	0	0%	3
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	9%	1	14%	3
F	Colaborar con el departamento de bienestar estudiantil en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	3	13%	0	0%	3
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	2	9%	1	14%	3
H	Formular propuestas al equipo directivo.	1	4%	2	29%	3
I	Desarrollar la programación didáctica de las asignaturas	3	13%	0	0%	3
J	Evalúa los resultados de sus acciones	2	9%	1	14%	3
	TOTAL	23	100%	7	100%	30

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano

El equipo de trabajo realiza una serie de acciones orientadas a organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro universitario, elaborar proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología del proceso, promover la investigación y propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con bienestar universitario en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, formular propuestos al equipo directivo, elaborar la programación didáctica de las asignaturas y evaluar los resultados.

La tendencia en la respuesta a esta pregunta indica que un 77% está de acuerdo en que todas las acciones que desarrolla el equipo de trabajo se realizan adecuadamente, ante un 23% que manifiesta su inconformidad. Es necesario resaltar y destacar que a pesar de ser un equipo de trabajo unido y formado

con la convicción de que las metas se logran esforzándose, empeñándose y colaborando con sus conocimientos, capacidades, habilidades y competencias; aun así, existen algunas diferencias en cuanto a la forma de llevar adelante las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en la carrera.

Tabla N° 16 Material de planificación educativa

Orden	Se promueve	SI		NO		Total de la Muestra
		F	%	F	%	
A	Una reingeniería de procesos	0	0%	0	0%	0
B	Plan estratégico	3	38%	0	0%	3
C	Plan Operativo Anual	3	38%	0	0%	3
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	2	25%	1	100%	3
	TOTAL	8	100%	1	100%	9

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano

El 89% de los encuestados corroboran la existencia del Plan Estratégico de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (Versión 2010), el mismo que cuenta con una misión clara, una visión compartida por la comunidad universitaria y un plan de acción coherente con ambas, elementos cruciales para dar sentido a las actividades; orientar las acciones de toda la comunidad universitaria, asignar prioridades con mayor facilidad y, en definitiva, poner orden en la institución.

Implantar una cultura de planificación en la institución es uno de los principales retos que la universidad se ha propuesto conseguir. La planificación sistémica y el uso de herramientas modernas son las alternativas que se avizoran para una mejor planificación institucional, control y evaluación a fin de acelerar su proceso de acreditación.

El 11% de los encuestados manifiesta que es necesario fortalecer las herramientas de planificación institucional y desconocen la existencia y contenido de dicho Plan Estratégico, manifestando que no han sido convocados para su elaboración.

4.2.2 De la encuesta a los docentes

Tabla Nº 17 Encuesta a docentes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	25%	10	50%	5	25%	100%
2. El liderazgo en la carrera está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales del proceso de enseñanza.	17	85%	3	15%	0	0%	100%
3. La gerencia educativa promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	75%	5	25%	0	0%	100%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva, con el fin de desarrollar y materializar metas de la carrera.	6	30%	12	60%	2	10%	100%
5. Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	8	40%	5	25%	7	35%	100%
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60%	6	30%	2	10%	100%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	12	60%	6	30%	2	10%	100%
8. Resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	20%	7	35%	9	45%	100%
9. Sentirme poco integrado en la carrera y entre los compañeros	8	40%	5	25%	7	35%	100%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con la directora de la carrera.	3	15%	3	15%	14	70%	100%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50%	7	35%	3	15%	100%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Directora de la Carrera.	15	75%	4	20%	1	5%	100%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	50%	8	40%	2	10%	100%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	10	50%	5	25%	5	25%	100%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	7	35%	4	20%	9	45%	100%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	6	30%	11	55%	3	15%	100%

Fuente: Encuesta a Docentes de la carrera de Psicología
Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano.

El 46% de los docentes encuestados manifiesta que tienen un alto grado de pertenencia con la carrera, que existe buen liderazgo orientado a la innovación y al cambio positivo, procurando brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje que se ajuste a sus necesidades, tomando las decisiones apropiadas en cuanto a los cambios en las metodologías de enseñanza aprendizaje, se resaltan los valores como ejes de gran importancia para la formación integral de los estudiantes, sintiéndose comprometidos con las decisiones de la Directora de la carrera por su liderazgo y gestión al frente de la misma.

El 32% de encuestados indican que es necesario poner mayor atención en el rol que desempeña el docente, que hace falta mayor integración en la comunidad universitaria, que la investigación debe ser primordial en el proceso de enseñanza aprendizaje, que antes de realizar algún cambio se debe socializar las decisiones tomadas y así mantener el liderazgo de los directivos en un buen sitio.

Un 22% declara que existe cierta resistencia por parte de los estudiantes y docentes cuando existen cambios que no se les han comunicado, pero que generalmente tienen buenas relaciones con la dirección de la carrera.

4.2.3 De la encuesta a estudiantes

Tabla N° 18 Encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	%
1. La Directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	75	31%	120	50%	46	19%	100%
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	83	34%	114	47%	44	18%	100%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo.	134	56%	98	41%	9	4%	100%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	108	45%	53	22%	80	33%	100%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	0	0%	60	25%	181	75%	100%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes, considerando la realidad del entorno comunitario.	48	20%	95	39%	98	41%	100%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	104	43%	89	37%	48	20%	100%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	122	51%	99	41%	20	8%	100%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	107	44%	132	55%	2	1%	100%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	97	40%	88	37%	56	23%	100%
11. Es el profesor es quien decide qué se hace la clase	149	62%	68	28%	24	10%	100%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	157	65%	74	31%	10	4%	100%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	74	31%	127	53%	40	17%	100%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	172	71%	69	29%	0	0%	100%
TOTAL	1430		1286		658		

Fuente: Encuesta a Estudiantes de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano.

El 42% de los estudiantes manifiestan que los directivos lideran la actividad educativa de la carrera, que los docentes conducen adecuadamente sus clases, y que éstos se sienten comprometidos con la gestión educativa, a pesar de ello, el 38% indica que es necesario prestarle mayor atención a las opiniones de los estudiantes, escuchar sus problemas y darle opciones de solución, que son pocas las veces en que las clases son innovadoras y participativas; el 20% expone que los estudiantes deberían tener mayores oportunidades de participación y que hace falta motivación.

Un instrumento de mucha importancia para la presente investigación es la encuesta realizada a los estudiantes de la carrera de Psicología, en el que se manifestaron una serie de opiniones sobre la dirección de la carrera, los problemas por los que atraviesan los estudiantes, la conducción de las clases por parte de los docentes, la motivación, la innovación en la enseñanza, la participación de los alumnos en las clases, entre otros indicadores necesarios para el presente estudio.

4.2.4 Resultados de la entrevista a directivos

Tabla N° 19 Entrevista a Directivos

Pregunta	Respuesta fuerte	F %	Respuesta débil	F %
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	0	0	2	100
2. ¿La carrera cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	2	100
3. ¿Cómo está organizado el profesorado de la carrera de Psicología?	0	0	2	100
4. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de la carrera y el profesorado?	2	100	0	0
5. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	0	0	2	100
6. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0	0	2	100
7. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	2	100	0	0
8. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	50	1	50
Total	5	31%	11	69%

Fuente: Entrevista a Directivos de la carrera de Psicología

Elaborado por: Psic. Ivette Gómez Liriano.

En esta tabla podemos ver reflejados los criterios de los directivos acerca de las temáticas a tratar en el presente trabajo, como la comunicación, el liderazgo, la mediación de conflictos entre otros y podemos notar que no se tiene una diferenciación clara entre comunicación e información, que no hay un manual en el que se pueda respaldar las funciones de liderazgo ejercidas; no existe la organización de áreas de profesores que se dediquen a actividades específicas, razón por la cual no se desarrollan actividades en las que se integren los estudiantes.

De la misma manera no existe un perfil del líder educativo, teniendo una imagen pobre de este y de las funciones que realice, lo que puede considerarse una fortaleza son los valores practicados por estudiantes y docentes, la cooperación, la solidaridad y el respeto en el desarrollo de actividades.

Cuadro N° 3 Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <i>Problema 1</i> <p>Escasas estrategias de comunicación entre los miembros de la carrera.</p>	<p>Escasa comunicación de los objetivos de la carrera. Por la falta de interacción entre los miembros</p>	<p>No se cumple adecuadamente con los objetivos planteados. Información escasa. Poca colaboración entre los miembros.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Problema 2</i> <p>Desorientación en docentes y estudiantes por la falta de un Manual de políticas organizacionales en la carrera.</p>	<p>Falta manual específico para la carrera de Psicología. Incorrecto uso de los recursos comunicacionales.</p>	<p>Desconocimiento de políticas y procedimientos organizacionales de la carrera. No se difunde la información importante para la carrera.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Problema 3</i> <p>Poco conocimiento del tipo de liderazgo que predomina en la carrera.</p>	<p>Escaso liderazgo participativo. Ausencia de figuras líderes a seguir.</p>	<p>Baja confianza organizativa. Desorganización en actividades a realizar dentro de la carrera.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Problema 4</i> <p>Poca motivación por parte de los docentes.</p>	<p>Poca interacción con los estudiantes. Falta de comunicación.</p>	<p>Alumnos desmotivados. Repercusiones en el proceso enseñanza – aprendizaje.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Problema 5</i> <p>Poca participación de los involucrados en los problemas de la carrera.</p>	<p>Poco sentido de pertenencia con la carrera. Escasas reuniones periódicas de trabajo</p>	<p>Conflictos entre los involucrados. Desconocimiento de las metas a conseguir en la carrera.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <i>Problema 6</i> <p>Escasa socialización del Plan Estratégico de la UPSE.</p>	<p>No se presentó el plan adecuadamente. No se involucra a todo el personal en su construcción</p>	<p>No se cumple con la misión y visión del plan. Carentes aportaciones de los miembros.</p>

5.- DISCUSIÓN

Se debe recalcar que la Universidad se encuentra atravesando su proceso de acreditación institucional, por lo que se están realizando cambios estructurales y organizativos para lograr el objetivo propuesto.

Las encuestas realizadas a los directivos, docentes y estudiantes de la carrera de Psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, permitió recabar importante información sobre la problemática planteada:

La forma de organización está a cargo de la dirección de la carrera, que guía el desarrollo del proceso educativo controlando las actividades realizadas por el equipo docente, pero también podemos notar que es un líder que no considera dentro de la toma de decisiones a los grupos de trabajo, lo cual si es de vital importancia sobre todo en una carrera universitaria considerando las demandas de los organismos que actualmente rigen la educación superior.

La estructura organizativa está establecida en el organigrama de la universidad y de la carrera, con la finalidad de favorecer la gestión educativa de cada unidad académica.

El criterio empleado para determinar el tamaño de la carrera es el número de miembros que la conforman, generalmente el tamaño no tiene efectos significativos en las características organizacionales, en el caso de la carrera de Psicología se considera de tamaño mediano con pocos niveles jerárquicos.

Los directivos concuerdan en la existencia de un documento que contiene políticas organizacionales para la carrera de Psicología, sin embargo, no se le ha dado la difusión adecuada para que todos conozcan los deberes y responsabilidades de cada miembro o grupo de la unidad educativa, así como las metas que se pretenden alcanzar.

Hay que considerar y no olvidar que los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las instituciones de educación superior, para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas; convirtiéndose en un

instrumento de comunicación, ya que describe las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En cuanto al clima de respeto y la toma de decisiones existen criterios divididos, pues la carrera de Psicología forma parte de la Escuela de la Salud que a su vez está dirigida por la Facultad de Ciencias Sociales y de Salud, es decir hay tres organizaciones, encabezada por ésta última, lo cual demanda que tenga varias autoridades.

Considerando la respuesta a esta pregunta tenemos el criterio dividido, ya que el 67% de los directivos manifiestan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la Directora de la carrera; sin embargo, un 33% manifiesta el Director de la Escuela de la Salud es quien dirige el proceso de decisión en beneficio de toda la comunidad educativa.

En el caso de la toma de decisiones se respeta la jerarquía que se tiene dentro de una institución pero el autor al momento de la toma de decisiones nos dice q se debe tener en cuenta en este caso que el director o directora de la misma decida acerca de la problemáticas dentro de la misma para luego seguir respetando el orden jerárquico.

En ocasiones dentro de la carrera ocurren situaciones en las que la directora de la carrera, ha resuelto tomar una decisión, pero los estudiantes no respetan las jerarquías, ni las decisiones tomadas, acudiendo donde el Decano de la facultad, y en otras ocasiones donde el Rector de la institución, y en la mayor parte de ocasiones cambiando la decisión tomada por la directora, sin ser consultada, lo que origina una falta de respeto para la misma por parte de las autoridades y de los estudiantes.

Sin embargo para la toma de decisiones muchas veces sencillas se debe convocar un consejo académico, que muchas ocasiones no conocen al estudiante, mucho menos al docente que imparte las asignaturas del programa académico, lo que genera inconformidad, todo esto como resultado del mal funcionamiento de los canales de comunicación.

Un instrumento de mucha importancia para la presente investigación es la encuesta realizada a los estudiantes de la carrera de Psicología, en el que se manifestaron una serie de opiniones sobre la dirección de la carrera, los problemas por los que atraviesan los estudiantes, la conducción de las clases por parte de los docentes, la motivación, la innovación en la enseñanza, la participación de los alumnos en las clases, entre otros indicadores necesarios para el presente estudio.

La resolución de conflictos es llevada a cabo por un grupo de docentes con habilidades negociadoras que gestionan las diferencias entre los miembros de la carrera formando a los individuos en una cultura de paz.

La administración y liderazgo de la carrera, basado en la filosofía del cambio, permite, generalmente, promover una serie de situaciones favorables para el buen desempeño organizacional de la carrera. El liderazgo se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a al equipo de trabajo que conforma la carrera de Psicología.

En lo referente a las actividades o acciones desarrolladas para mejorar el desempeño y progreso de la carrera de Psicología, está el uso de la información de resultados de desempeño tanto de estudiantes, docentes y directivos, así como la existencia de un buen ambiente laboral y la aplicación de mecanismos de control.

El organismo rector de la carrera de Psicología es la Facultad de Ciencias Sociales y de Salud; se encuentra conformado por la Dirección de la Escuela y la Carrera, el área administrativa y el equipo docente.

El equipo docente de la carrera de Psicología se preocupa de coordinar las actividades de evaluación, procurando un buen clima de convivencia, pero es necesario mejorar el acoplamiento de las diferentes actividades de enseñanza aprendizaje.

El 67% de los colaboradores expresó que para mejorar el desempeño y progreso de la carrera se promueve el empleo de la información como mecanismo para conocer las debilidades y amenazas que se tiene que superar y un mayor control de las actividades realizadas; el 8% indica que debe existir un mejor ambiente de trabajo; y,

el 25% que en ningún caso se debe recurrir a la disminución de estudiantes por aula.

Si bien es cierto el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos se considera como referencia para saber que aspectos mejorar, sin embargo, no es un medio de verificación total, ya que en estos se denotan inmersas las subjetividades.

El equipo de trabajo realiza una serie de labores con las cuales se organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo, elaboran proyectos, planes y programaciones de la institución, elaboran la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología del proceso, promueven la investigación y proponen actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaboran con el departamento de bienestar estudiantil en la prevención y detección de problemas de aprendizaje en los estudiantes de la institución.

La tendencia en la respuesta a esta pregunta indica que un 77% está de acuerdo en que todas las acciones que desarrolla el equipo de trabajo se realizan adecuadamente, ante un 23% que manifiesta su inconformidad.

Es importante reconocer, que a pesar de ser un equipo de trabajo unido y formado con la ideología de que las metas se logran esforzándose y colaborando con sus conocimientos, capacidades, habilidades y competencias; aun así, existen algunas diferencias en cuanto a la forma de llevar adelante las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en la carrera, por lo que es necesario fortalecer los canales de comunicación entre ellos.

Además, considerar que una de las razones para que no le den la primacía necesaria a los problemas que se conciben dentro de la carrera, es la inestabilidad laboral que viven los docentes, o en otros casos, comparten su tiempo con otras labores ajenas a la universidad, por lo que solo dictan sus clases y no mantienen diálogos con docentes, estudiantes, ni autoridades de la misma a no ser que sea una convocatoria a sesión de trabajo.

Cabe recalcar que las sesiones de trabajo no son tan continuas, por lo que es poco el contacto que entre docentes se mantiene dentro de la carrera, además de esto cuando ya se desarrolla la reunión o sesión, tampoco se induce a la interacción mediante una dinámica u otra actividad, y simplemente se limita a dar indicaciones o a tratar temas específicos, lo que no ayuda para mejorar la relaciones profesionales y de compañeros.

En lo referente a las herramientas de planificación, se manifiesta que el Plan Estratégico de la UPSE debe ser más promocionado y que el POA es necesario para coordinar y planificar mejor las actividades que se desarrollan en la carrera. Hace falta además, la actualización de conocimientos de los directivos y docentes.

El 89% de los encuestados corroboran la existencia del Plan Estratégico de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, el mismo que cuenta con una misión clara, una visión compartida por la comunidad universitaria y un plan de acción coherente con ambas. Esto nos orienta entonces a implantar una cultura de planificación en la institución y considerar esto como uno de los principales retos que la universidad por conseguir.

El 11% de los encuestados manifiesta que es necesario fortalecer las herramientas de planificación institucional y desconocen la existencia y contenido de dicho Plan Estratégico, manifestando que no han sido convocados para participar en su elaboración, por lo que se convierte en otro indicador de que no se difunde la información para los estudiantes y docentes generando malestar por la escasa comunicación.

En cuanto a los resultados de las encuestas realizadas a los docentes se determina que reconocen las habilidades y actitudes del docente líder, que constantemente se está innovando las técnicas empleadas en el proceso de enseñanza aprendizaje, que la dirección y los docentes promueven un ambiente agradable y estimulante para los estudiantes, pero que los canales de comunicación son mal utilizados por lo que se deberían reutilizar adecuadamente.

El 46% de los docentes encuestados declaran que tienen un alto grado de

pertenencia con la carrera, que existe buen liderazgo orientado a la innovación y al cambio positivo, procurando brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje que se ajuste a sus necesidades, tomando las decisiones apropiadas en cuanto a los cambios en las metodologías de enseñanza aprendizaje, se resaltan los valores como ejes de gran importancia para la formación integral de los estudiantes, sintiéndose comprometidos con las decisiones de la Directora de la carrera por su liderazgo y gestión al frente de la misma.

El 32% de encuestados indican que es necesario poner mayor atención en el rol que desempeña el docente, que hace falta mayor integración en la comunidad universitaria, que la investigación debe ser primordial en el proceso de enseñanza aprendizaje, que antes de realizar algún cambio se debe socializar las decisiones tomadas y así mantener el liderazgo de los directivos en un buen sitio. Un 22% declara que existe cierta resistencia por parte de los estudiantes y docentes cuando existen cambios que no se les han comunicado, pero que generalmente tienen buenas relaciones con la dirección de la carrera, aunque a veces les molesta la actitud que sostiene, entendiendo que es por su postura de Directora, pero que a veces es necesario ubicarse al mismo nivel de ellos para poderlos entender.

Es importante reconocer que para que una organización educativa funcione adecuadamente, lo importante es mantener una comunicación no horizontal, que permita dar a conocer a los estudiantes avances de la carrera, al igual que conectar o establecer un vínculo mayor entre docentes y a nivel de docente- estudiante.

Se presentan debilidades al momento de aplicar nuevas metodologías de enseñanza por parte de los docentes, es necesario fortalecer el liderazgo y la gestión de la dirección de la carrera, así como la integración de los grupos involucrados en la investigación, ya que es la única manera de optimizar y asegurar un buen desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Considerar la toma de decisiones dentro de la carrera como un elemento primordial, es necesario considerando las diversas autoridades que la rigen; por lo que es necesario tomar en consideración que las tres autoridades mantengan un diálogo antes de tomar cualquier decisión que afecte o beneficie a la carrera, ya que son los

estudiantes los beneficiados o perjudicados con las mismas.

En las encuestas a los estudiantes se evidencian una serie de criterios que se detallan a continuación:

Es necesario que se refuerce la participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje y que las clases se inicien con motivaciones en valores y virtudes considerando el entorno, así como el interés de los docentes por los problemas de los estudiantes para que puedan expresar libremente sus opiniones sobre el proceso, pues es el docente quien conduce la clase sin tomar en cuenta las necesidades de los educandos.

Existen criterios compartidos en cuanto a la gestión y liderazgo de las autoridades educativas de la institución, mientras unos dicen que así es mejor de tal manera que se respetan los roles y jerarquías otros piensan que es mejor involucrarse para un beneficio común y de la carrera; en cuanto a la innovación pedagógica se deben desarrollar y aplicar nuevas metodologías que fortalezcan el aprendizaje de los estudiantes.

Es así que el 42% de los estudiantes manifiestan que los directivos lideran la actividad educativa de la carrera, que los docentes desarrollan adecuadamente sus clases, y que éstos se sienten comprometidos con la gestión educativa, pero el 38% de los estudiantes encuestados indican que es necesario prestarle mayor atención a las opiniones de los estudiantes, escuchar sus problemas y darle opciones de solución, y el 20% expone que los estudiantes deberían tener mayores oportunidades de participación y que hace falta motivación

Los estudiantes, en su mayoría están de acuerdo de que la ética y los valores se enseñan a través del ejemplo y se menciona que los directivos y docentes se comportan de acuerdo al rol que desempeñan en la institución, más si quisieran que exista un poco más de familiaridad sin perder el debido respeto que debe preponderar en la relación docente-estudiante.

Los lazos afectivos que se forman y fortalecen entre estudiantes docentes son importantes para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, si bien es cierto se trabaja con estudiantes adultos, pero no nos podemos alejar de que también se necesita establecer el rapport para el desarrollo de cualquier proceso, con mayor

razón cuando se trata del educativo.

Se presentan deficiencias en cuanto a la aplicación de la investigación en el proceso de enseñanza aprendizaje, que debe ser dirigida por los docentes para mejorar el estudio al establecer contacto con la realidad y estimular la actividad intelectual creadora en los estudiantes.

El desarrollo de trabajos de investigación y de vinculación con la colectividad sería una de las formas de mantener una comunicación eficaz entre los estudiantes y docentes, fortaleciéndola y a su vez desarrollando confianza entre ellos a más de la estimulación y del crecimiento profesional y académico respectivamente.

Un instrumento de mucha importancia para la presente investigación es la encuesta realizada a los estudiantes de la carrera de Psicología, en el que se manifestaron una serie de opiniones sobre la dirección de la carrera, los problemas por los que atraviesan los estudiantes, la conducción de las clases por parte de los docentes, la motivación, la innovación en la enseñanza, la participación de los alumnos en las clases, y sobre todo la carente comunicación, entre otros indicadores necesarios para el presente estudio.

Tomando en cuenta lo que ellos manifestaron fuera de la encuesta, pude notar que si bien es cierto, el desarrollo dentro de una institución de educación superior se debe basar en la objetividad, en la adquisición de conocimientos, desarrollo de la investigación científica, respetando la identidad cultural como reza la misión de la Institución, es importante también de preparar al estudiante, para el desarrollo de su vida social y profesional en lo posterior.

Por lo que después de este análisis de discusión se insiste en la implementación de un plan comunicacional, desarrollado a través de talleres que permitan mejorar este aspecto tan preponderante en la vida del ser humano, además que de esta manera mejoraría a su vez la calidad educativa de la carrera, las relaciones interpersonales, dentro y fuera de la misma, tanto en docentes, estudiantes y directivos de la carrera, tomándolos en lo posterior como referente para alcanzar esta meta.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Tomando en consideración los objetivos del estudio, los resultados obtenidos y partiendo del contexto sobre liderazgo y valores se formula las siguientes conclusiones:

- La dirección de la carrera reconoce que debe mejorar el proceso de gestión de la misma, en busca de la excelencia académica.
- Se reconoce la capacidad de actuar frente a los conflictos y se establece la necesidad de mejorar la comunicación entre los miembros de la carrera.
- Hace falta una mayor motivación en valores y virtudes. No se toman en cuenta las necesidades de autoestima y autorrealización de los estudiantes.
- Existen falencias en la aplicación de nuevas metodologías de enseñanza, principalmente en la aplicación de métodos participativos.
- Los docentes manifiestan que existen las habilidades del docente líder, y que se aplica la innovación pedagógica, sin embargo estos criterios se contraponen a la opinión de los estudiantes al indicar que prevalece la enseñanza tradicional y que hace falta un mayor liderazgo.
- Los estudiantes deben ser escuchados para que puedan exponer sus opiniones y participar activamente en la elaboración de procedimientos y normas para la carrera.

6.2 Recomendaciones

Por ser la gestión educativa una actividad compleja, está sujeta a críticas constructivas, fortalecen su administración, buscando estrategias que permitan su mejoramiento, brindando condiciones idóneas para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el bienestar de toda la comunidad educativa, sobre todo la universitaria.

Considerando lo expuesto, se recomienda:

- La dirección de la carrera debe orientar sus esfuerzos a la gestión de la carrera y formalizar su acreditación.
- Aprovechar la capacidad negociadora para dar soluciones viables y de forma práctica a los conflictos que se generen entre los grupos que conforman la carrera.
- Fomentar los valores institucionales a través de la comunicación como un proceso de interacción social que responda al resultado de la actividad de los miembros de la comunidad universitaria, contribuyendo a la creación de espacios permanentes de información.
- Dar a conocer oportunamente de los cambios que se realicen en la institución y en la carrera a fin de que no se generen reacciones por parte de los docentes y los estudiantes.
- Aplicar la filosofía de cambio para generar nuevas demandas y retos que exigen un ágil y dinámico desarrollo organizacional.
- Escuchar con mayor frecuencia la opinión de los estudiantes en lo referente a sus necesidades y a las de la carrera, propiciando un espacio de comunicación entre los grupos que constituyen la carrera de Psicología.
- Innovar los procesos y metodologías de enseñanza permitiendo una activa participación de los estudiantes.

- Fortalecer la comunicación al interior de la institución y de la carrera.

Las clases deben ser más innovadoras, procurando la participación activa de todos los estudiantes y no de unos cuantos o de los mejores del aula.

- Los manuales de procedimientos y planes institucionales y de la carrera deben ser socializados para conocer mejor los objetivos de la entidad.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Fortalecimiento de la comunicación como proceso dinamizador a través de talleres institucionales para fomentar el desarrollo organizacional, los valores institucionales el sustento de una identidad y pertenencia con la carrera de psicología.

7.2 Justificación

Generalmente, todo problema parte de una mala o deficiente comunicación. La comunicación constituye un eje fundamental en los procesos de desarrollo, sobre todo si están orientados a la construcción de sociedades sustentables donde la preservación de los diversos valores será una condición esencial para su propia consecución y vigencia.

El desarrollo de la sociedad implica que las organizaciones que actúan en su seno deben alcanzar alto grado de eficiencia y competitividad para responder a las cambiantes y complejas demandas que aparecen ante ellas.

"El ritmo, acelerado casi en forma increíble, de los cambios que se operan en la sociedad, ha afectado profundamente a nuestras instituciones sociales, que se enfrentan no solo a las innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre. La convergencia ha sido traído ciertos cambios ingentes en el funcionamiento de las organizaciones...". (Margulies y Raia, 1974)

Estas condiciones caracterizan el mundo de hoy, apareciendo diferentes dimensiones en el análisis de aspectos económicos, políticos, culturales, sociales, psicológicos, etc. Se modifican sustancialmente el sistema de comunicaciones, los mecanismos de comercio, el sistema financiero internacional y el papel económico de las corporaciones transnacionales; apareciendo de forma creciente nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos negocios. Todo ello describe la sociedad a inicios del Siglo XXI, la cual se mantiene en constante restructuración y diversificación.

Las organizaciones deben desarrollar su capacidad de percepción, sensibilidad y adaptación, como condición básica a su supervivencia en este ambiente cambiante, impredecible y turbulento; como sistema dinámico y vivo que debe estar dispuesta a cambiar en pro de la adaptación y ajuste, que le permita afrontar estos cambios con éxito.

Margulies y Raia (1974) reconocen que: "toda organización es un sistema de actividades humanas coordinadas, un "todo" complejo que contiene cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí. Es preciso tomar en cuenta el impacto potencial sobre todos los elementos del sistema, cuando uno de ellos o un subsistema sufre un cambio".

Es preciso aclarar que no sólo se debe aceptar la dinámica interna del sistema, sino también, reconocer que el contexto en el cual se desarrolla el mismo es parte integrante del organismo. Reconocer, entonces, que organización y ambiente están en continua e íntima interacción, encontrándose en relación indisoluble y comprender que ambos se mantienen en constante cambio, evolución, movimiento y adaptación, conduce a pensar que puede y debe enfocarse la categoría desarrollo en el ámbito de las organizaciones.

Numerosos autores refieren sus concepciones acerca del problema del desarrollo en las organizaciones y gran parte de éstos lo relacionan con conceptos como cambio y capacidad adaptativa de la organización a las nuevas realidades. Por todo esto se hace a través de una buena comunicación.

Cuando nos referimos a la experimentación de cambios a nivel académico, es preciso considerar el grado de aceptación que estos van a alcanzar, además de que estrategias implemento o utilizo con la finalidad de que sean acogidas por los estudiantes, no así cuando se las impone, pero no se les explica el porqué de su utilización ni como los beneficiará a ellos; por lo que esto genera muchas ocasiones resistencias al cambio y por ende los conflictos.

La Universidad Estatal Península de Santa Elena tiene como objetivo primordial el logro de la excelencia en la docencia e investigación y ubicar en un lugar prioritario el desarrollo de la educación continua respondiendo a las necesidades de su

entorno, por lo que se requiere de un enfoque sistémico e integral que aborde el cambio cultural generando creencias, valores y comportamientos que hagan coherente la identidad universitaria con su encargo social.

En la propuesta planteada se pretende utilizar la metodología de intervención, como instrumento para el cambio en busca del logro de mayor eficiencia de la gestión que se realiza, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia tanto nacional como internacional. No se trata simplemente de producir o gestionar uno u otro medio comunicativo con contenidos diferentes a los usuales, sino de generar relaciones y espacios humanos de comunicación productiva, en los cuales se garantice las posibilidades de diálogo, tolerancia, horizontalidad, intercambio recíproco de saberes y conocimientos, así como la realización plena y equitativa de todos los actores involucrados en dichos procesos.

La propuesta se convierte en un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales al interior de la carrera, de tal manera que la dirección quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar las acciones cambio, se trata de un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

La base del perfeccionamiento continuo de la carrera de Psicología, y la consolidación de sus procesos sustantivos, se hace efectiva en los modos de actuación de los grupos involucrados. En la medida en que éstos se motiven e impliquen más en el logro de los objetivos de la institución y de la carrera, identificándolos como sus objetivos personales, aumentará la calidad y eficiencia de los procesos.

En este espacio de perfeccionamiento está presente la comunicación, la cual se convierte en un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por el logro de objetivos comunes, la motivación, la participación y la disciplina, como aspectos sobre los que se debe actuar para alcanzar las metas propuestas. La propuesta de fortalecimiento de la comunicación en la carrera de Psicología será de gran beneficio para los involucrados y podrá ser replicada en otras carreras.

7.3 Objetivos

7.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación a través del desarrollo de talleres institucionales para mejorar el desarrollo organizacional, los valores institucionales y el proceso académico de la carrera.

7.3.2 Objetivos Específicos

- Formalizar una estrategia sostenible de comunicación.
- Desarrollar talleres de mejoramiento de la comunicación.
- Promover espacios y mecanismos de comunicación entre los grupos involucrados, adecuados a la realidad de la carrera.
- Promulgar los valores institucionales identificados en la entidad y en la carrera.
- Involucrar la participación de todos los miembros de la carrera en el proceso de toma de decisiones.
- Evaluar periódicamente los resultados del plan comunicacional.

7.4 Localización y cobertura espacial

La propuesta se desarrollará en la carrera de Psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, ubicada en el cantón La Libertad.

La carrera de Psicología tiene estudiantes de los diferentes rincones de la provincia de Santa Elena, conformada por cantones de La Libertad, Salinas y Santa Elena, éste último con mayor extensión territorial.

7.5 Población objetivo

La población objetivo del presente trabajo de investigación estará integrada por los grupos que conforman la carrera de psicología: Directivos, Docentes y Estudiantes.

7.6 Sostenibilidad de la propuesta

La propuesta es sustentable en la medida que tiene la aprobación y apoyo de la dirección de la carrera a las acciones y actividades comunicacionales orientadas al mejoramiento del desarrollo organizacional y por ende del proceso educativo.

Recursos humanos

Los grupos involucrados en el proceso de investigación están conformados por los estudiantes, docentes y directivos de la carrera, es decir todos los involucrados en la investigación.

Recursos tecnológicos

Se emplearán los equipos tecnológicos que proporcione la Dirección de la carrera a efectos de comunicar apropiadamente las acciones y actividades propuestas para mejorar la comunicación en la carrera.

Recursos materiales

Los recursos materiales necesarios para exponer las actividades orientadas a mejorar la calidad de gestión y organización a través del diseño de un plan de comunicación son: pizarra, borrador, marcador de tiza líquida, papelógrafos, carpetas y hojas.

Recursos físicos

La infraestructura que proporcione la entidad educativa través de la dirección de la carrera de Psicología, esto es: aulas de clase con todos sus implementos, sala de proyección, el auditorio, entre otros.

Recursos económicos

Los recursos económicos necesarios para llevar adelante la propuesta se lograrán a través de la autogestión de la carrera, esto permitirá dar conocer los cambios

necesarios en los procesos educativos y organizativos.

Recursos organizacionales

La organización estará a cargo de la Directora de la carrera en coordinación con el equipo de trabajo y los estudiantes como principales actores de la investigación.

Cuadro N° 4 Recursos

Humanos	Tecnológicos	Materiales	Físicos	Económicos	Organizacionales
Estudiantes	Computadora	Pizarra Carpetas Hojas	Sala de proyección	Recursos económicos Autogestión	Directora de la carrera
Docentes/ Directivos	Proyector	Marcadores Papelógrafos	Aula de clases	Autogestión	Secretaria o Auxiliar

Cuadro N° 5 Estrategias de sostenibilidad del proyecto

Involucrados	Intereses	Estrategias
Docentes/Directivos	Participación activa en las acciones de cambio. Liderar el proceso. Reafirmar los valores institucionales	Compromiso de participación en el mejoramiento del proceso. Charlas y conferencias para fortalecer el conocimiento de los valores institucionales
Estudiantes	Ser escuchados Dar su opinión libremente Participación activa	Mayor participación de los estudiantes en las decisiones de la carrera. Interacción con los otros grupos.

7.7 Presupuesto

Se estima que los gastos para el diseño de un plan comunicacional para la carrera de Psicología, serán de \$ 4,000.00, dividido en los rubros que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 6 Presupuesto Estimativo

DESCRIPCIÓN	VALOR	TOTAL
Honorarios profesionales para los participantes en el diseño del plan comunicacional	300,00	1.500,00
Material didáctico	180,00	180,00
Computadora portátil	800,00	800,00
Proyector	1.200,00	1.200,00
Imprevistos	320,00	320,00
TOTAL		\$4.000,00

7.8. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MESES								
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
✓ <i>Diseñar plan comunicacional para la carrera de Psicología.</i>									
1.-Apropiación de los procesos comunicativos.									
2.- Reconocimiento de las prácticas de comunicación en la carrera.									
3.- Análisis de los canales de comunicación existentes y propuestas de mejoras									
4.- Redefinición del rol de comunicación.									
5.- Socialización del plan comunicacional.									
6.- Replicar las experiencias exitosas en otras carreras y escuelas de la universidad.									
7.- Desarrollo de los talleres para estudiantes.									
8.- Desarrollo de los talleres para docentes y directivos.									

7.9 Desarrollo de la propuesta.

Es importante desarrollar un plan de comunicación dentro de la carrera de Psicología que permita mejorar e impulsar las relaciones docentes - estudiantes, docentes - docentes, estudiantes - estudiantes, directivos- docentes y directivos - estudiantes, de tal manera sirva como un pilar fundamental para el fortalecimiento de la carrera de la institución y de la formación de los futuros profesionales.

Así pues a continuación se detalla una serie de talleres los cuales servirán para el propósito antes mencionado y de los cuales se aplicaron algunos como un pilotaje del proyecto.

7.9.1 Descripción de talleres.

MEJORAR LA COMUNICACIÓN

PROGRAMA DE TALLERES

Contenidos	Número de horas
1. La comunicación ¿Qué significa? ¿Y porque es útil?	2
2. Importancia de la comunicación.	2
3. El respeto en la comunicación.	2
4. Comunicar de una manera eficaz.	2
5. Estilos de comunicación.	2
6. La comunicación asertiva.	2
7. Valores presentes en la comunicación.	2
8. Habilidades sociales y de comunicación.	2
9. Resolución de conflictos a través de la comunicación.	2
10. Evaluación de Valores y Actitudes	2
TOTAL	20

Duración:

Estos talleres tendrán una duración de 20 horas distribuidos en 10 semanas (sólo sábados) para directivos, docentes y para los estudiantes del primer grupo. Y luego las 10 semanas posteriores la replica del trabajo.

OBJETIVO	METODOLOGIA	MODALIDAD ORGANIZATIVA	RESPONSABLES	RECURSOS	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	EVALUACIÓN
-Reconocer y asumir la necesidad de mejorar la comunicación como estrategia para el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje.	Lluvia de ideas -Aprendizaje cooperativo. Dinámicas reflexivas	-Estudio y trabajo en grupo	Docente responsable	-proyector. -computador. -sistema de amplificación. -folletos. -papel bond. -cartulina- -pizarra -marcadores	Este programa de talleres permite concienciar sobre la importancia de la comunicación en el proceso educativo y en desarrollo de las relaciones interpersonales considerándose como eje transversal que integra todas las ramas del conocimiento y que permite la formación integral del ser humano.	-Preguntas directas -Exposición de trabajos Autoevaluación

7.9.2 Desarrollo de los contenidos

1. LA COMUNICACIÓN ¿QUÉ SIGNIFICA? ¿Y PORQUE ES ÚTIL?

LA COMUNICACIÓN.- La comunicación consiste en un acto mediante el cual un individuo (ser humano, animal u objeto) establece con otro u otros un contacto que le permite transmitir una determinada información.

La realización de un acto comunicativo puede responder a diversas finalidades:

- a. Transmisión de información.
- b. Intento de influir en los otros.
- c. Manifestación de los propios estados o pensamientos.
- d. Realización de actos. Los elementos que intervienen en un proceso de comunicación son:
 - a. Emisor.- Sujeto que produce el acto de comunicación.
 - b. Referente.- La realidad extralingüística a la que alude el mensaje comunicativo.
 - c. Código.- Conjunto de signos, relacionados entre sí, y de reglas de construcción, a disposición del emisor y del receptor.
 - d. Mensaje.- Resultado de la codificación, portador de la información o conjunto de informaciones que se transmiten.
 - e. Canal.- Medio físico por el que circula el mensaje.

f. Receptor.- Sujeto que descodifica y recibe el mensaje.

g. Contexto.- Conjunto de factores y circunstancias en las que se produce el mensaje y que deben ser conocidas tanto por el emisor como por el receptor. Podemos distinguir distintos tipos de contexto:

1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.

En el campo del liderazgo personal no hay mayor talento que la capacidad de comunicación de una persona. No importa en un líder cuál sea su auto motivación si no puede transmitir sus ideas a otros. La comunicación es el meollo de todo liderazgo. Y comunicación no es un intercambio de opiniones entre personas, sino un intercambio cuyo propósito es generar acción.

Un líder debe ser capaz de dar a conocer sus ideas y a su vez debe entender las ideas de los demás para poder guiarlos. En las relaciones humanas la mayoría de las diferencias y desacuerdos se originan en la falta de entendimiento entre las personas. La comunicación es difícil, es un arte. Exige algo más que intercambio de ideas; también es un intercambio de sentimientos, de actitudes, de emociones.

LA EMPATIA EN LA COMUNICACION:

La empatía no consiste en ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona y estar de acuerdo con ella. Es la habilidad para llevarse bien con la gente. Es una especie de percepción y de comprensión del comportamiento del otro que conduce a una sensibilidad por sus necesidades y a una flexibilidad para saberlas manejar con justicia y objetividad. Significa comprender al otro, aunque no se esté de acuerdo con él o no se acepten totalmente sus puntos de vista. Es un poco el secreto de la comunicación. La comprensión del otro conduce a establecer dos principios básicos de la comunicación efectiva, cualquier persona tiene una serie de intereses que ha creado para protegerse de ideas no deseadas. La empatía es la clave para penetrar a través de esa cortina de hierro que selecciona las ideas de una persona, Cuando se conocen los intereses de otra persona y se expresan las ideas de acuerdo a ello la comunicación es posible.

EL ARTE DE ESCUCHAR:

La empatía ayuda a desarrollar una mejor comunicación, pero algunas personas se sienten frustradas porque no pueden encontrar una manera sencilla de mejorar su empatía.

¿Cómo puede saber cuáles son los intereses de los otros?

Si se escuchara a los demás, se sabría de ellos todo lo que se necesita saber para dirigirlos. Realmente se escucha poco. La ciencia se ha desarrollado mucho en el arte de leer y escribir, pero no en el de escuchar. Es imposible comprender a una persona a menos que la escuchemos.

2. EL RESPETO EN LA COMUNICACIÓN.

Para mantener el respeto al otro

- Y Evita los insultos personales y las insinuaciones malévolas.
- Y No hagas caso de los comentarios malévolos.
- Y No niegues, hasta que sea posible, la palabra al contrincante.
- Y No amenaces con castigos o afán de revancha.
- Y Céntrate en el problema. No te encierres en rencillas o litigios ya pasados.

Para mantener el respeto de uno mismo o autoestima

- Y Ser asertivo cuando el contrincante te ofenda, te ataque o se burle de ti.
- Y Corta la conversación o el trato cuando el otro se pone nervioso y “pierde los papeles”.
- Y No permitas el contacto físico que ocasione situaciones violentas, como agarrones, apretones, golpes insistentes, sujeciones, etc.
- Y Habla con claridad sin prisas, con firmeza sin agresividad y con carácter sin ser duro.
- Y No aceptes promesas o compromisos forzados. No te sientas presionado a aceptar un acuerdo bajo sospecha de manipulación.

Para ponerse en el lugar del otro

- Y Intenta escuchar con atención al otro y piensa en lo que tú harías en su situación.

- Y Comprender no quiere decir que estés de acuerdo. No entender lo que dice el otro tampoco quiere decir que lo rechazas. Sólo intenta escuchar atentamente lo que dice y salir de tu propio “ego”.
- Y Intenta conjugar en ti los sentimientos que evoca el otro. Deja a un lado los arrebatos sentimentales y las “penas de mucha lástima”.
- Y Esfuérzate por descubrir lo que pretende el otro.
- Y Frente a las posiciones del otro, en sus actitudes, gestos, conducta, etc., busca aquella solución que consideras más constructiva y beneficiosa para ambos.

Para defender una posición de modo razonable y alcanzar objetivos comunes

- Y No te aferres a la idea de que tu opinión es la mejor, ni que hay soluciones “porque sí”.
- Y Es preferible una conversación sosegada que una discusión acalorada. Esto debería tomarse como una cuestión no negociable, por “razón de principios”.
- Y El objetivo de la discusión no es que uno salga ganando y el otro perdiendo. Uno puede vencer muchas “batallas”, pero puede perder la “guerra”. Al final la solución depende de todos los implicados.
- Y Antes de alcanzar una meta conveniente, es aconsejable valorar las consecuencias (ventajas e inconvenientes) que implica en cada uno de los que interviene en el conflicto.
- Y Buscar una solución con las posiciones razonables aportadas de ambos, siempre que sean válidas.

Para que la solución de un conflicto no produzca otro nuevo

- Y Después de tomar una solución, procura la reconciliación (“hacer las paces”).
- Y Manifiesta una actitud positiva hacia la solución tomada, evitando cualquier sombra de duda sobre las posibles huellas negativas que ha dejado el conflicto.
- Y No seas vanidoso ni presumas del éxito obtenido. Es más importante que el conflicto sea resuelto a modo de “todos ganan” que “yo he impuesto mi voluntad”.
- Y No dejes en ridículo a tu “enemigo” delante de otras personas. Tampoco es bueno que nadie se sienta perdedor o que se sienta en inferioridad de condiciones frente a la solución tomada.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ.

Debemos saber que en el proceso de la comunicación se llevan a cabo muchos elementos, unos conocidos y otros que también lo son pero que a menudo se ignoran. Partiendo de la base de que usamos los cinco sentidos para comunicarnos esto hace que no se trate solo de comunicar sino también de subcomunicar. Por tanto diríamos que nos comunicamos con las palabras (lenguaje verbal) y subcomunicamos con el resto del cuerpo (lenguaje corporal). Esto sugiere por tanto, que para que la comunicación sea eficaz hayan de darse ambos factores y vayan alineados, en caso de que no sea así se produciría una incongruencia en toda regla,

4. ESTILOS DE COMUNICACIÓN.

1.- Agresivo: Estilo marcado por la violencia verbal, el elevado tono de voz, la ironía y una arrogancia general en la forma de comunicarse con el receptor o receptores

2.- Pasivo: Se caracteriza por contar con un emisor temeroso e inhibido a la hora de comunicarse. Estos emisores son muy poco comunicativos.

3.- Asertivo: está caracterizado por la sinceridad del emisor y por el respeto de sus palabras con los demás.

Basándonos en esta breve descripción de cada uno de los estilos, es fácil comprender que el estilo de comunicación ideal no solo del líder sino de todo el equipo o persona es el estilo asertivo. Con este estilo se pueden defender los derechos sin violar los derechos de los demás. Es necesario mantener nuestra asertividad ante posibles agresiones verbales o ante interlocutores con un marcado estilo de comunicación pasivo. Sólo así conseguiremos que la comunicación mejore y que se eviten posibles conflictos interpersonales.

5. LA COMUNICACIÓN ASERTIVA.

Para alcanzar una comunicación adecuada que nos permita establecer vínculos satisfactorios y efectivos, el camino más adecuado es aprender a expresar nuestras ideas con asertividad. La asertividad es una forma de comunicación basada en el

respeto por uno mismo y por los demás. Implica poder expresar de manera clara, directa y honesta aquello que consideramos justo para nosotros y que obedece a los que sentimos y deseamos realmente.

Es frecuente que la asertividad sea confundida con confrontación cuando en realidad nada tiene que ver una cosa con la otra. Expresarse asertivamente no significa "pegarle en la cara" a los demás lo que consideramos nuestra verdad. Debemos recordar que "la verdad sin compasión es agresión". Tampoco significa que hay que decirlo todo. De hecho una expresión asertiva únicamente muestra lo que consideremos necesario o importante decir. La asertividad refleja la convicción íntima de nuestro valor personal, de nuestra importancia y dignidad, de nuestro sentido de merecimiento, del aprecio y reconocimiento de nuestra valiosa condición humana.

6. HABILIDADES SOCIALES Y DE COMUNICACIÓN.

Una conducta socialmente habilidosa se define como un conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y resolviendo de inmediato los problemas surgidos en una situación determinada minimizando la probabilidad de futuros problemas.

Las habilidades sociales son esenciales para obtener 2 tipos de objetivos:

- γ Objetivos afectivos: consiguiendo relaciones satisfactorias con los parientes y con los demás, estableciendo amistades y relaciones amorosas.
- γ Objetivos instrumentales: permitiendo actividades con éxito en la comunidad incluyendo comprar, vender, la utilización de instituciones sociales y prestaciones, entrevistas de trabajo y trabajar.

7. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS A TRAVES DE LA COMUNICACIÓN

Cuando nos planteamos una situación de resolución de conflictos es necesario desarrollar un amplio conjunto de habilidades, que coordinadas entre sí, permitan un

adecuada interacción, tanto con personas individuales como con grupos, para conseguir los objetivos planeados. Ello no solo significa preocuparse por los intereses propios, sino también por los intereses de la otra parte, ya que, si no se ve satisfecho, al menos parcialmente, sus objetivos, es probable que tampoco podamos conseguir los nuestros.

Para asegurar en mayor medida una buena resolución de conflictos es necesario adquirir una serie de habilidades. Estas son las denominadas habilidades asertivas, que hacen referencia a habilidades encaminadas a mantener un estilo de comunicación predominantemente asertivo en la interacción con los demás (Van-der Hofstadt, 2003). En concreto, son las habilidades para: emitir libre información, hacer autor revelaciones, realizar escucha activa, empatizar, formular una crítica, solicitar cambios en el comportamiento o en la realización de tareas, expresar opiniones o criterios, expresar conformidad o desacuerdo, resumir, hacer preguntas emitir “mensajes yo” y, por último dialogar.

8. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Para la evaluación de resultados, se debe tener en cuenta la aceptación del tema, con los compromisos que se van a adquirir en el desarrollo de los talleres con las personas y de esta manera se puede obtener un resultado óptimo en el momento de concluir con la temática y el taller a desarrollarse.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ Fernández, M. El liderazgo educativo y la profesionalización docente. 2001
- CHAVARRÍA Olarte, Marcela (2007), Educación en un mundo globalizado: Retos y tendencias del proceso educativo. Editorial Trillas.
- DRUCHER, P. El líder del futuro. Deusto. Barcelona. 1996
- GERSTNER, Jr. y otros. Reinventando la educación. Piados. Barcelona. 1996
- MANTILLA, William. Educación y gerencia. Bogotá: Conciencias y Universidad Externado de Colombia. 2000
- PASCUAL, R y Villa, A. El liderazgo transformacional en los centros docentes. Mensajero. Bilbao. 1993
- PÉREZ López, J.A. (1998), Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI. Edit. Deusto. Bilbao. Pág. 102.
- POZNER, P. La mejora continúa de las escuelas un proceso y una metodología. REDES. Buenos Aires, 2003.
- POZNER, P. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Ministerio de Educación/IIPE. Buenos Aires, 2000.
- POZNER, P. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Aique.1995 disponible en <http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/pozner18.htm> consultado el 10/03/2011 16:30 p.m.
- Pozner, Pilar: Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires, 2000.
- “Querétaro por la Calidad de la Educación” (Quecale). [Taller]. Querétaro, 1999. p. 9.
- PRIETO, Castillo Daniel La comunicación en la educación 2da edición. 2004.
- Programa de Gestión Institucional. Documento del Ministerio de Educación de Argentina disponible en <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm> consultado el 13/01/2011 14:30 p.m.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/normasiso9000uch.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cualidades-del-lider-de-hoy.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/autoridadliderazgo>.

- <http://ugt-aena.galeon.com/comunicacion.html>
- <http://www.laexcelencia.com/htm/articulos/comunicacionyrelaciones/comunicativa.htm>
- www.isep.es/master-psicologia Enlaces patrocinados
- <http://liredazgo.blogspot.com/2011/08/los-estilos-de-comunicacion-del-lider.html>
- <http://www.psicologiaypnl.com/2011/02/comunicacion-eficaz.html>
- <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST226.htm>

9. APÉNDICES

Apéndice 1. ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Carrera de Psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena"

Las suscritas, **Sra. Psic. Hellen Alava Cabrera**, de nacionalidad ecuatoriana, en calidad de **Directora de Carrera** y la **Sra. Psic. Ivette Geoconda Gómez Liriano**, de nacionalidad ecuatoriana, en calidad de **profesional en formación de la Maestría Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja**, hemos acordado celebrar la presente Acta de Compromiso, considerando que:

- 1.-** La carrera de Psicología de la UPSE y la Universidad Técnica Particular de Loja comparten intereses comunes en el desarrollo y ejecución de proyectos que permitan mejorar la calidad de la educación, razón por la que, sus objetivos y estrategias complementarias deben articularse en beneficio de un fin común.
- 2.** Las reformas educativas de las últimas décadas en el Ecuador promueve algunos cambios para los administradores de establecimientos educativos, asignándoles nuevas responsabilidades y complejas demandas en el manejo administrativo-financiero de los recursos asignados, la gestión con las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegiada.
- 3.-** Es necesario responder tanto a las exigencias externas relacionadas con la normativa de la educación Superior, dictada por estancias superiores, como a los requerimientos internos de los docentes, estudiantes
- 4.-** El fortalecimiento de la capacidad de gestión, liderazgo y valores contribuyen a elevar la calidad de la educación en los centros de educación a todo nivel.

Acuerdan:

Firmar éste compromiso para desarrollar el tema de investigación "**Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Carrera de Psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena**", sustentada en las anteriores consideraciones, tomando en cuenta las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- La Sra. Psic. Hellen Alava Cabrera facilitará el desarrollo de la investigación, proporcionando información requerida para la misma, así como también el permiso respectivo para la elaboración de encuestas y entrevistas a docentes y estudiantes.

SEGUNDA.- La Sra. Psic. Ivette Gómez Liriano deberá realizar su trabajo de tesis de forma objetiva, precisa, clara, organizada y ética sin interrupción de horas clases y en horas hábiles de trabajo.

TERCERA.- La población a evaluar estará determinada por: Decano de la Facultad, Director de Escuela, director de Carrera, 20 docentes, 241 estudiantes.

CUARTA.- La maestrante deberá entregar una copia del trabajo final a la máxima autoridad de la institución como un aporte para el mejoramiento de la calidad educativa, luego de ser analizada, revisada y aprobada por las autoridades pertinentes de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Para constancia se suscribe en la ciudad de La Libertad a los diecisiete días del mes de Diciembre del 2010.



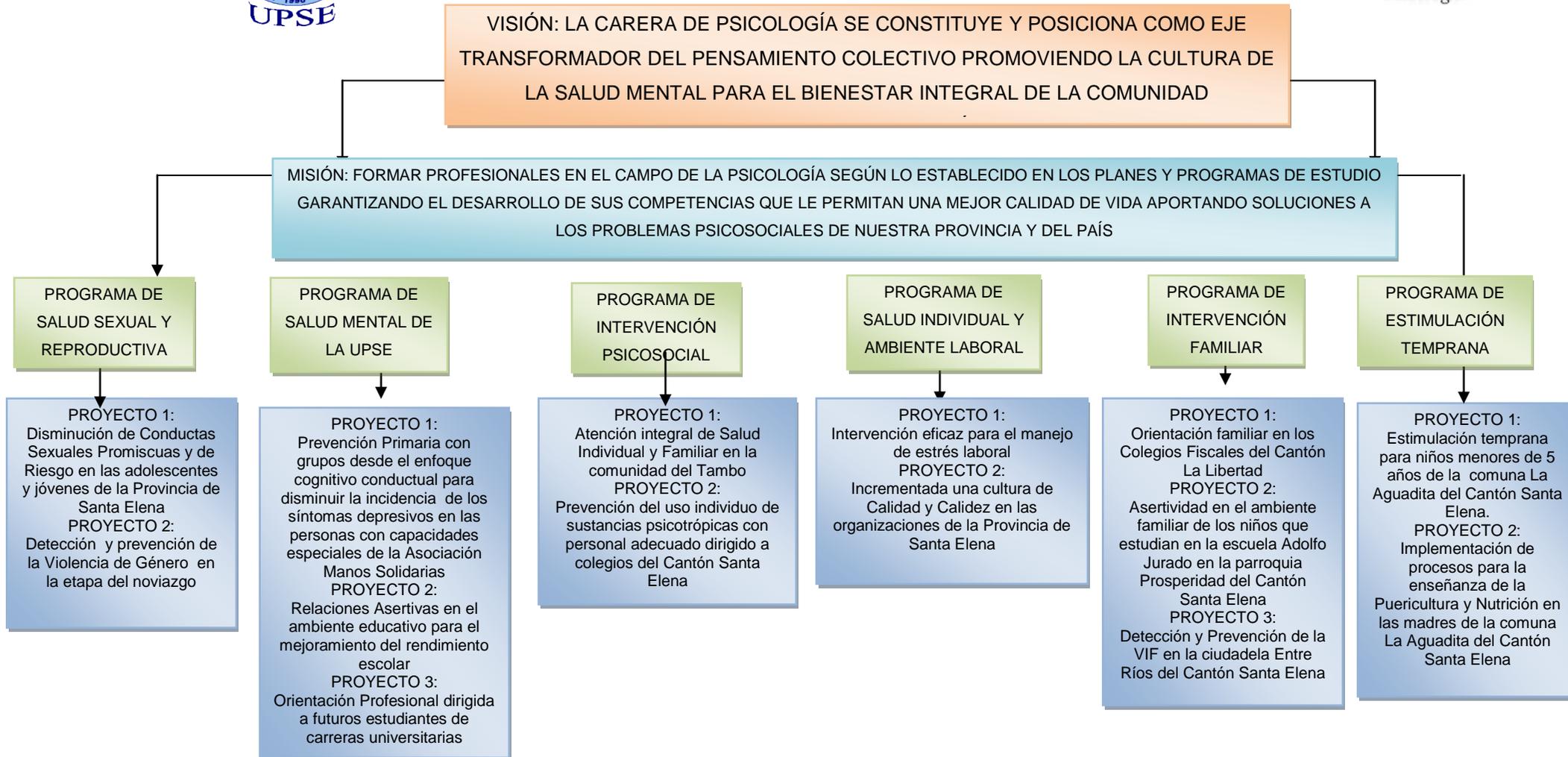
Psic. Hellen Alava-Cabrera
Directora Carrera Psicología


Ivette Gómez Liriano

Apéndice 2. PLAN DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA UPSE



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA PLAN ESTRATÉGICO / CARRERA DE PSICOLOGÍA



PROGRAMA	PROYECTO	RESPONSABLES
SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA	Disminución de Conductas Sexuales Promiscuas y de Riesgo en los adolescentes y jóvenes de la Provincia de Santa Elena	Psic. Clin. Gabriel Ordóñez Guzmán
	Detección y prevención de la Violencia de Género en la etapa del noviazgo	Psic. Clin. Ivette Gómez Liriano
PROGRAMA DE SALUD MENTAL DE LA UPSE	Prevención Primaria con grupos desde el enfoque cognitivo conductual para disminuir la incidencia de los síntomas depresivos en las personas con capacidades especiales de la Asociación Manos Solidarias	Psic. Clin. José Fajardo Bajaña
	Relaciones Asertivas en el ambiente educativo para el mejoramiento del rendimiento escolar	Psic. Ma. Lorena Mantuano Borbor
	Orientación Profesional dirigida a futuros estudiantes de carreras universitarias	Lcdo. Harol Castillo del Valle
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PSICOSOCIAL	Atención integral de la Salud Individual y Familiar en la comunidad del Tambo.	Psic. Clin. Alejandrina García Antón Dr. Wilson Cochea Perlaza
PROGRAMA DE SALUD INDIVIDUAL Y AMBIENTE LABORAL	Intervención eficaz para el manejo del estrés laboral	Psic. Clin. Ivette Gómez Liriano
	Implementación de procesos para el fortalecimiento de una cultura de Calidad y Calidez en las organizaciones de la Provincia de Santa Elena	Psic. Indo. Edwin Suárez Quirumbay
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN FAMILIAR	Orientación familiar en los Colegios Fiscales del Cantón La Libertad	Lcdo. Harol Castillo Del Valle
	Asertividad en el ambiente familiar de los niños que estudian en la escuela Adolfo Jurado en la parroquia Prosperidad del Cantón Santa Elena	Lcdo. Harol Castillo Del Valle
PROGRAMA DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA	Estimulación temprana para niños menores de 5 años de la comuna La Aguadita del Cantón Santa Elena.	Psicop. Gina Parrales Loor
	Implementación de procesos para la enseñanza de la Puericultura y Nutrición en las madres de la comuna La Aguadita del Cantón Santa Elena.	Dr. Sánchez
PROGRAMA DE ATENCIÓN PRIMARIA PARA LA DISMINUCIÓN DEL CONSUMO DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTRÓPICAS	Prevención del uso individuo de sustancias psicotrópicas con personal adecuado dirigido a colegios del Cantón Santa Elena.	Dr. José Cárdenas Ramírez
	Prevención del consumo de drogas a grupos juveniles del barrio Brisas de La Libertad del cantón La Libertad.	Lcdo. Abdón Combosa Quijano

Apéndice 3. PROYECTO OPERATIVO CARRERA DE PSICOLOGÍA UPSE

2009 - 2013

Carrera de Psicología de la Universidad Estatal Península de Santa Elena

POA Reclutamiento de personal

Objetivos	Estrategias/ actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
La carrera de Psicología en cuanto al Reclutamiento de Persona tiene como objetivo: Reclutar personal para áreas administrativas y docentes mediante llamados a concursos públicos estableciendo criterios claros para los puestos donde se han presentado las demandas	1.-Definición de la política de contratación encuadrada en lo determinado por la proyección institucional y la determinación de la demanda organizacional 2.- Realización de convocatorias internas y externas, señalando cuáles son los requerimientos y el perfil que necesita cubrir. 3. Investigación interna y externa 4. Intervención en las fuentes.	Directora de la Carrera en casos de candidatos administrativos y docentes con funciones administrativas Los docentes contratados por hora se encarga el decano de cada facultad y el director de escuela o el director de carrera o en un trabajo en conjunto.	Materiales de oficina. Test. Cuestionario Internet.	Dos meses	Económicos: Tasa de desempleo en el área de la psicología. Condiciones del sector al cual corresponde la institución. Abundancia o carencia en la oferta de personal. Régimen laboral efectivo.

POA Selección de personal

Objetivos	Estrategias/ actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
<p>El objetivo de Selección de Personal es:</p> <p>Seleccionar al talento humano idóneo para la institución mediante el concurso de mérito y oposición comprometido a cumplir los requerimientos de los puestos en términos de los resultados o funciones a conseguir</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decisión de contratar 2. Entrevista con el coordinador de la actividad 3. Representación realista del puesto 4. Confirmación de datos e informes de los aspirantes 5. Entrevista de selección 6.- Pruebas de aptitud para saber si es apto o no para el cargo. 7.- Selección del personal dispuesto y capaz de ayudar eficientemente al logro de los objetivos 	<p>Comisión de autoevaluación de la carrera conformada por: Representante de la facultad solicitante.</p> <p>Director de la Unidad de Recursos humanos.</p> <p>El Comité, precisa las técnicas a operar, factores a ser considerados y puntajes mínimos.</p>	<p>Materiales de oficina.</p> <p>Test.</p> <p>Cuestionario</p> <p>Internet.</p>	<p>Quince días.</p>	<p>Abundancia de intereses</p> <p>Experiencia profesional.</p> <p>Interés en el trabajo.</p> <p>Disposición de tiempo</p> <p>Nivel de estudio.</p> <p>Ocupación profesional que anteriormente desempeñaba.</p> <p>Edad.</p> <p>Género</p>

POA Diseño de puesto

Objetivos	Estrategias/ Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
<p>El objetivo del Diseño de Puestos del talento humano es: Diseñar perfiles de puestos de trabajo del talento humano mediante el análisis de funciones estableciendo criterios claros para la clasificación del personal</p>	<p>Definición de acciones específicas y documentos técnicos. Definición de las demandas de la organización. Establecimiento de las funciones para cada puesto de trabajo.</p>	<p>Departamento de administración para diseñar puestos de servicios generales. Directores de departamentos para el diseño de asistentes administrativos. El rector para el diseño de puestos en el área financiera, mercadológica y administrativa.</p>	<p>Materiales de oficina. Test. Cuestionario Internet.</p>	<p>Tres meses</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Orientación al estudiante. 2.- Vinculación con el entorno 3.- Conciencia del deber social 4. Responsabilidad ética con los estudiantes 5.- Iniciativa 6. Planificación y gestión 7.- Trabajo en equipo y cooperación 8.- Adaptabilidad y flexibilidad 9.- Conciencia y compromiso organizacional 10.- Relaciones interpersonales 11.- Liderazgo de equipos 12.- Compromiso con el aprendizaje 13.- Pensamiento analítico 14.-Comprensión del entorno 15.- Innovación 16.- Calidad de trabajo 17.- Autocontrol 18.-Visión de futuro 19.- Impacto e influencia 20.- Confianza en sí mismo 21. Comunicación 22.- Habilidad para mediar 23.- Temple 24.- Búsqueda de información.

POA Descripción y análisis de puestos

Objetivos	Estrategias/ Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
<p>1.-Lograr el apoyo económico para la confección de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, donde se debe reclutar, etc.</p> <p>2.- Establecer el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se empleará la batería adecuada de exámenes.</p> <p>3.- Adquirir el material necesario para el discernimiento de los programas de capacitación, los cuales son básicos.</p> <p>4.- Estimular la motivación del personal para facilitando la evaluación del desempeño y del mérito funcional.</p> <p>5.- Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como el empleado en el desempeño de sus funciones.</p>	<p>1. Indemnización equitativa y justa.</p> <p>2.- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.</p> <p>3.-Determinación de niveles de desempeño.</p> <p>4.- Creación de conductos de capacitación y desarrollo.</p> <p>5.- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.</p> <p>6.- Planificación de las carestías de capacitación de recursos humanos.</p> <p>7.- Apoyar para que las condiciones mejoren el entorno laboral.</p> <p>8.- Valorar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados</p>	<p>Representante de la facultad solicitante.</p> <p>Director de la Unidad de Recursos humanos.</p>	<p>Materiales de oficina.</p> <p>Test.</p> <p>Cuestionario</p> <p>Internet.</p>	<p>Tres meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con el entorno • Conciencia del deber social • Responsabilidad ética con los estudiantes • Visión de futuro • Impacto e influencia • Confianza en sí mismo • Comunicación • Habilidad para mediar • Búsqueda de información. • Iniciativa • Planificación y gestión • Trabajo en equipo y cooperación • Adaptabilidad y flexibilidad • Conciencia y compromiso organizacional • Relaciones interpersonales • Liderazgo de equipos • Compromiso con el aprendizaje • Pensamiento analítico • Comprensión del entorno • Innovación • Calidad de trabajo • Autocontrol

Estimular POA Evaluación del desempeño

Objetivos	Estrategias/ actividades	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores de ejecución
<p>1.- Reconocer condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.</p> <p>2.- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la institución, cuya productividad pueda ser desarrollada dependiendo, obviamente de la forma de la administración.</p> <p>3.- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la institución, con la consideración de los objetivos de la institución, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.</p>	<p>Preparación</p> <p>Desarrollo de la evaluación</p> <p>Análisis de la información individual e institucional</p> <p>Seguimiento individual e institucional</p>	<p>El Rector</p> <p>La propia persona</p> <p>El docente y el rector</p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>El área de recursos humanos</p> <p>Comisión de evaluación</p> <p>Supervisor directo</p>	<p>Materiales de oficina.</p> <p>Test.</p> <p>Cuestionario</p> <p>Internet.</p>	<p>Tres meses</p>	<p><u>Indicadores directos</u></p> <p>1.- Material didáctico empleado</p> <p>2.- Actualización de sus fuentes de consulta</p> <p>3.- Nivel de calidad en su actualización profesional.</p> <p>4.- Dominio disciplinar de la asignatura que imparte</p> <p>5.- Planeación y ejecución del curso.</p> <p>6.- Material didáctico elaborado.</p> <p>7.- Manejo del tiempo en la clase.</p> <p>8.- N° de alumnos atendidos.</p> <p>9.- Entrega oportuna de informe.</p> <p><u>Indicadores indirectos</u></p> <p>Interés,</p> <p>Vocación,</p> <p>Compromiso,</p> <p>Responsabilidad,</p> <p>Expectativas,</p> <p>Nivel del discurso en clase,</p> <p>Dominio del recurso,</p> <p>Materiales didácticos,</p> <p>Eficiencia y productividad educativa,</p> <p>Capacidad para solucionar conflictos sociales.</p>

Apéndice 4. DISEÑO CURRICULAR RESUMEN

DISEÑO CURRICULAR

I. PRINCIPIOS RECTORES DE LA CARRERA

1.1 MISIÓN

Formar profesionales en el campo de la Psicología, según lo establecido en los Planes y programas de estudio, garantizado el desarrollo de sus competencias que le permitan una mejor calidad de vida y la intervención oportuna en sus áreas específicas para aportar a la solución de los problemas de la comunidad peninsular y del país.

1.2 VISIÓN

La Carrera de Psicología se constituye y posiciona como eje transformador del pensamiento colectivo, a través de la implementación de una cultura participativa y de calidad; sustentada en los principios de justicia, equidad, pertinencia y compromiso social.

1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

La profesionales en Psicología se caracterizarán por tener un alto sentido ético, honestidad, respeto, responsabilidad y solidaridad, bajo el principio de universalidad, lo cual contribuirá al mejoramiento de la salud mental de los habitantes de la región peninsular y del país.

Lo que implicaría formar profesionales que mantengan los siguientes principios y valores:

- **Integridad:** estimular la honestidad y la ética profesional.
- **Formación integral:** fortalecimiento de los programas académicos con enfoque de formación por competencias.
- **Compromiso y lealtad:** pertenencia y compromiso con autoridades, profesores, compañeros y comunidad.

- **Solidaridad y Vocación de servicio:** proporcionar servicios de calidad, excelencia y entrega.
- **Calidad y búsqueda de la excelencia:** implementación de procesos de evaluación y acreditación, a fin de mejorar continuamente la calidad y lograr la excelencia académica.
- **Autonomía:** fortalecer la unidad, respetando la autonomía.
- **Creatividad e innovación:** estimular la creatividad como aporte valioso a dar soluciones innovadoras a los problemas de la comunidad y del país.
- **Trabajo en equipo:** propiciar el trabajo coordinado para el desarrollo de competencias individuales y grupales.
- **Respeto a la diversidad, pluriétnicas e interculturalidad:** promover el respeto a las ideas, razas y culturas que caracterizan a la población ecuatoriana, mediante el diálogo, debates, foros y otras formas de participación.
- **Liderazgo participativo:** fomentar el liderazgo asertivo que permita el desarrollo de competencias de directivos, académicos, estudiantes y trabajadores.
- **Interés por la investigación:** promover la investigación científica para contribuir al desarrollo de la ciencia y proponer alternativas de solución a los problemas de la región y del país.
- **Defensa del medio ambiente:** propiciar un alto sentido de responsabilidad social, procurando un ambiente sano y saludable.
- **Espíritu Emprendedor y creatividad:** Fomentando estas áreas se dará un nuevo espacio para crear nuevos espacios laborales independientes.

1.4 OBJETIVOS DE LA CARRERA

1.4.1 OBJETIVOS GENERALES

- Formar profesionales en Psicología, que contribuyan con el desarrollo de la sociedad ecuatoriana, mediante el fortalecimiento de competencias, el cumplimiento de los más altos estándares de calidad, excelencia humana, emprendimiento, científica y técnica, logrando así la transformación social de nuestra región y del país.

- Contribuir al desarrollo de la personalidad, interviniendo en las áreas educativa, social, clínica, jurídica y laboral.
- Promover la investigación psicológica a través del intercambio de experiencias y realización de proyectos conjuntos con instituciones similares del país y del extranjero.
- Contribuir a la salud humana, investigando en qué medida el comportamiento humano puede ser causa, directa o indirecta, del padecimiento de trastornos y problemáticas que afectan a la salud del ser humano.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender el comportamiento humano con la finalidad de lograr en las personas salud mental, bienestar psicosocial y desarrollo integral.
- Tratar psicopatologías y trastornos individuales, buscando la comprensión de un estado psíquico, su formación, evolución y relación con la estructura social y biológica del individuo.
- Intervenir en los campos emergentes de la educación como la investigación de nuevos métodos de enseñanza con el fin de hacer el estudio escolar más efectivo.
- Estudiar la conducta de los individuos y grupos sociales en los ambientes educativos, atendiendo al desarrollo de las capacidades individuales, los procesos de enseñanza- aprendizaje, la orientación educativa, vocacional y profesional.
- Colaborar en la Administración de Recursos Humanos, estudiando la ubicación de sus puestos de trabajo, de acuerdo a sus capacidades, mejorando el modelo de incentivos para los empleados mediante programas específicos para el desarrollo de habilidades directivas y mandos intermedios.
- Contribuir al desarrollo del conocimiento psicológico a través de la

investigación formativa y en sentido estricto para responder a la solución de problemas en su ámbito de estudio.

II FUNDAMENTACIÓN DE LA CARRERA

2.1 HISTORICIDAD Y PRONÓSTICO

La Universidad Central del Ecuador que en sus inicios empezó con las Facultades de Medicina y Jurisprudencia, en la Segunda Reforma Universitaria, nacida a raíz de los eventos de Córdoba en Argentina crea varias Facultades, una de ellas es la Facultad de Ciencias Psicológicas.

La Facultad de Ciencias Psicológicas busca ser una Facultad competitiva en la formación de psicólogos, dispuestos a enfrentar los problemas psicosociales del país, en base a la investigación científica y la práctica de valores, para lo cual forma profesionales idóneos y competitivos de acuerdo a las demandas que exige la sociedad actual.

La Universidad Estatal de Guayaquil , creó en 1976 la Carrera de Psicología Educativa, para satisfacer la demanda que se requería en la enseñanza – aprendizaje de la educación formal . En el año de 1977 se inicia la apertura de la Carrera de Psico-rehabilitación Educativa, después del primer reajuste curricular en 1977 se establece la especialización de Psicología Industrial. El 9 de Junio de 1981, aprobó la separación de la Escuela de Psicología de la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, para constituirse en FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS; la justificación para la separación fue la proyección hacia la psicología aplicada y no la de circunscribirse al ámbito pedagógico.

Con la creación de la Facultad de Ciencias Psicológicas las carreras se fortalecen, no obstante, la Psicología Clínica mantiene su énfasis en la orientación psiquiátrica.

La meta que persigue esta Facultad es ser referente idóneo del pensamiento psicológico en el país. Sus objetivos están encaminados a formar profesionales preparados científica, técnica y humanísticamente en las Carreras que imparte: Psicología Clínica, Industrial, Educativa y Rehabilitación Educativa

La formación profesional permitirá al estudiante intervenir en el proceso de atención de la salud psicológica en los niveles de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación desarrollando sus posibilidades hacia la búsqueda de una mejor calidad de vida.

La Universidad Católica Santiago de Guayaquil inicialmente impulsó la Psicología Clínica y desde el año 1995 creó la titulación en Psicología Organizacional para cubrir la necesidad en el campo de las organizaciones.

Actualmente, se realiza el rediseño macro y micro curricular que incluyen Planificación Estratégica, Comunicación Organizacional y Marketing.

La Universidad del Azuay oferta también la Carrera de Psicólogo Laboral y Organizacional.

La Universidad Técnica Particular de Loja, en la modalidad a distancia tiene la titulación de Licenciados en Psicología, su objetivo es formar profesionales en Psicología con alto nivel ético, académico, teórico-práctico, capaces de colaborar en los distintos ámbitos de la Conducta Humana a través de acciones de exploración, predicción y orientación en el contexto de la investigación, docencia y ejercicio profesional

En el año 2007 la Universidad Tecnológica San Antonio de Machala crea la Carrera de Psicología, en modalidad de estudios a distancia, otorgando el título de Psicólogo, el proyecto contó con el informe favorable del perito de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Los jóvenes de la Península de Santa Elena realizaban sus estudios de Educación Superior en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca; por supuesto que sólo un pequeño grupo tenía acceso a ellos por las condiciones económicas y la distancia en que vivían.

La Creación de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, mediante ley No. 110 del 22 de Julio de 1998, cristaliza el sueño y despierta la esperanza de mejores días a través de la preparación científica y técnica.

La Universidad Estatal Península de Santa Elena se crea con las Facultades de Ciencias Agrarias, Ciencias del Mar, Ingeniería Industrial y Ciencias Administrativas. Con el paso de los años las autoridades creen necesario diversificar la oferta académica para no saturar el mercado ocupacional con profesionales en determinadas especializaciones y se crean Carreras que responden a los requerimientos de los bachilleres, tales como : Electrónica y Telecomunicaciones, Marketing. Ingeniería en Petróleo. Dentro del Área Humanística se crea la Escuela de Ciencias de la Educación con las Carreras de Educación Parvularia, Educación Básica, Informática Educativa, Educación Física, Deportes y Recreación.

La Creación de la Provincia de Santa Elena, mediante Ley No. 96, publicada en el Registro Oficial No. 206 del 7 de Noviembre del 2007, plantea nuevos retos a la universidad puesto que el desarrollo socio-económico de nuestra provincia exige la diversificación de la propuesta académica, la gestión administrativa, docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

La población estudiantil en todos sus niveles crece aceleradamente y por consiguiente se necesita de profesionales capacitados para atender los problemas educativos, familiares y sociales, tales como problemas de aprendizaje, deserción escolar, familias disfuncionales, drogadicción, pandillas, delincuencia juvenil, migración y conflictos de diferente índole.

2.1.1 FUNDAMENTOS QUE RIGEN EL DISEÑO CURRICULAR

FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS

La educación es flexible, transdisciplinaria, holística y dialógica; por lo tanto los procesos de enseñanza- aprendizaje estarán enfocados en la interacción entre el estudiante y su contexto social, considerando la formación del “ser”, “saber”, “hacer” y el “convivir”, donde se da oportunidad para la discusión, la deliberación colectiva, el saber social, conocimiento y defensa del medio ambiente, lo cual contribuirá en la formación de personas independientes, libres, auto - responsables y partícipes de la transformación social.

El proceso de enseñanza – aprendizaje tendrá un carácter dinámico, atendiendo los cambios del contexto local, nacional y mundial, desarrollando un aprendizaje significativo de profundo análisis de la realidad.

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

La Carrera de Psicología acoge la perspectiva desde la cual la formación del profesional está fundamentada en la integración de saberes, entre las diferentes disciplinas y los quehaceres de la comunidad. Esta perspectiva epistemológica está vinculada a la organización curricular y administrativa, donde sus integrantes se incorporan al diálogo de saberes de manera natural y tratan sobre situaciones socio-ambientales de su propio entorno. La vinculación con la comunidad tiene un papel fundamental que orienta y le da pertinencia a la Carrera

2.2 DEMANDA SOCIAL

En la provincia de Santa Elena existe una sobrepoblación de bachilleres técnicos en Ciencias Administrativas, con las especializaciones en Contabilidad, Secretariado, Informática, Administración. Los colegios públicos y privados no han diversificado sus especializaciones. Bajo estas perspectivas las autoridades de la Universidad encargan al Departamento de Bienestar Estudiantil Universitario, realizar un estudio de mercado para justificar la formación de profesionales en la rama de la Psicología.

Luego de la investigación realizada, los datos obtenidos fueron los siguientes:

CARRERAS ELEGIDAS POR LOS ESTUDIANTES DE BACHILLERATO

CARRERA	Nº DE ESTUDIANTES
Ingeniería en Administración Agropecuaria	33
Ingeniería en Diseño Gráfico	98
Economía	26
Ingeniería en Negocios	51
Ingeniería en Administración de Ventas	121
Psicología	43
Medicina	96
Administración de Empresas	33
Ing. Marketing	21
Ingeniería en Gerencia del Talento Humano(RRHH)	23
TOTAL	545

La creación de la Provincia de Santa Elena ha dado lugar también al funcionamiento de entidades tales como:

- Dirección Provincial de Educación
- Dirección Provincial de Salud
- Instituto del Niño y la Familia
- Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS)
- Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.
- Juzgados de la Niñez y la Adolescencia

Para la atención en estos organismos se requiere de personal especializado; por lo tanto hay que formar a los profesionales en las áreas específicas.

A esto también se une el anhelo de la comunidad peninsular de tener un centro de atención psicológica y psiquiátrica para complementar el tratamiento y la rehabilitación de los pacientes afectados en su salud mental.

2.3 BASE LEGAL

La Universidad Estatal Península de Santa Elena, se crea mediante ley No 110 del 22 de Julio de 1998.

El 24 de Septiembre del 2008, se presenta el proyecto de la Carrera de Psicología y el Consejo Superior Universitario resuelve su creación.

En sesión del Consejo Académico de la Carrera de Psicología resuelve:

Elaborar el macro y micro diseño curricular con el método de análisis funcional por competencias profesionales, sobre la base del proyecto de la Carrera aprobado el 24 de Septiembre del 2008, según las siguientes directrices:

- Se determinan los perfiles de competencias.
- Se establece una malla curricular para el sistema de años académicos año 2009.

Se elaborará el macro y micro diseño curricular por semestre desde el 2010.

2.4 OBJETO DEL TRABAJO PROFESIONAL

Los procesos mentales y su influencia en la salud humana y el desarrollo de la personalidad en todos los aspectos.

La conducta humana tanto a nivel individual como grupal.

2.5 CAMPOS DE ACCIÓN

El profesional de psicología podrá desarrollar su acción:

- Hospitales y Centros de Salud.
- Clínicas y Centros de Asistencia.
- Instituciones de Rehabilitación y Protección social.
- Instituciones educativas: Básica, Bachillerato y Superior.
- Servicios educativos con programas de integración.
- Departamentos de Orientación y Bienestar Estudiantil.
- Empresas comerciales y bancarias.
- Docente en áreas afines a su profesión.
- Investigador.
- Atención Privada.
- Industrias.
- Consultorías.

2.6. ESFERAS DE ACTUACIÓN

- Investigación científica.
- Diseñar acciones de relevancia técnico administrativo en toda el área de su actividad profesional.
- Administrar sistemas de salud mental, centros de rehabilitación social, sistemas educativos especiales.
- Desarrollar cualidades humanísticas con el paciente.
- Dar tratamiento específico al paciente con diferentes situaciones problemáticas, conflictos emocionales o mentales.
- Dar el soporte anímico, motivacional, personalológico y humanitario al paciente

con problemas de conducta social.

- Participación interdisciplinaria en la solución de problemas de índole educativo, social, laboral y salud.

2.7 PROBLEMAS PROFESIONALES

- Solución de conflictos personales, familiares, educativos, laborales, mediante métodos y técnicas terapéuticas.
- Atención pedagógica, orientación escolar y asesoramiento didáctico en centros de enseñanza.
- Optimización del talento humano en el campo laboral.
- Tratamiento de problemas de adicciones, rehabilitación e inserción social.
- Atención de alteraciones psicológicas debido a situaciones tales como desempleo, migración, desastres naturales, explotación, violencia, etc.

2.8. FUNCIONES Y TAREAS

La formación en Psicología se dirige a todos los niveles de su actuación profesional, entre sus funciones y tareas podremos nombrar los siguientes:

- Evaluar, **diagnosticar** y dar **tratamiento** clínico y psicológico.
- Desarrollar Programas de **prevención** en Salud Mental.
- Participar en **investigaciones** y **proyectos** sobre problemas relacionados con la salud mental.
- **Asesorar** y orientar a padres, profesores y estudiantes en aspectos psicológicos y pedagógicos que inciden en el aprendizaje.
- Elaborar y aplicar planes y programas de **prevención**, **diagnóstico** y **tratamiento** de los problemas de aprendizaje y adaptación escolar.
- Integrar equipos multidisciplinarios, en procesos de detección, evaluación, diagnóstico y tratamiento psicoeducativo, en personas con **capacidades especiales**.
- Administrar el desarrollo del talento humano, mediante procesos de capacitación.
- **Promover** condiciones psicológicas óptimas para la eficiencia en el trabajo.
- Realizar procesos de reclutamiento, selección, valoración de puestos y

evaluación del desempeño laboral.

- Fortalecer las políticas y valores institucionales, mediante su difusión para el logro de una óptima cultura organizacional.
- Diseñar y gestionar proyectos de desarrollo social.
- Participar en programas de desarrollo comunitario.
- Proporcionar Orientación familiar y comunitaria.

II MODELO DEL PROFESIONAL

3.1 NIVEL

Tercer Nivel (pregrado)

3.2 MODALIDAD

Presencial

3.3 SISTEMA DE ESTUDIO

Anual

3.4 DURACIÓN DE LA CARRERA

Cinco años

3.5 TÍTULO O GRADO ACADÉMICO

Psicólogo

3.6 NÚMERO DE CRÉDITOS

La Carrera consta de 294 créditos.

3.7 REQUISITOS DE INGRESO

- Solicitud de matrícula dirigida al Director de la Escuela

- Acta de grado o título de bachiller debidamente refrendado.
- Certificado de test de competencias académicas.
- Copia de la cédula de identidad.
- Copia de la cédula militar (varones)
- Fotos tamaño carné.
- No estar matriculado en ninguna Escuela o Programa Académico de la UPSE.
- Los requisitos académicos y administrativos que fueren establecidos por el H. Consejo superior Universitario.
- Carpeta Colgante.

Para extranjeros se requiere además:

- Copia del pasaporte actualizado, con visa de estudios, y
- Registro de visa de estudios en la Subsecretaría Nacional de Extranjería.
- Título de bachiller debidamente revalidado por el Ministerio de Educación Pública.

3.8 PERFIL DE INGRESO

En la Carrera de Psicología se admiten bachilleres de las siguientes especializaciones:

- Químico- Biológicas
- Físico- Matemáticas
- Ciencias Sociales
- Polivalente

En casos excepcionales se podrá admitir bachilleres de otras especialidades no afines, previa solicitud y entrevista con el Director de la Carrera, quien tomará la resolución definitiva, con el compromiso y responsabilidad exclusiva del estudiante, expresos en forma escrita, de hacer esfuerzos necesarios para nivelarse.

3.9 REQUISITOS DE GRADUACIÓN

Para obtener el título de Psicólogo, el estudiante deberá:

- Aprobar el Plan de Estudios de la Carrera en su totalidad.
- Aprobar los módulos, seminarios, talleres, visitas de observación, prácticas extracurriculares programadas por el Consejo Académico de la Carrera.
- Cumplir con el número de horas de prácticas o pasantías pre-profesionales y servicio comunitario establecidos en la Carrera.
- Realizar sus tesis de grado y sustentarla ante el Tribunal de Grado.
- Ser declarado apto por el Consejo Superior Universitario.

3.10 PERFIL PROFESIONAL

El Perfil del Psicólogo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena comprende conocimientos teóricos, competencias y funciones que corresponden a procesos individuales y grupales.

Sus competencias profesionales son:

- Analiza e interpreta resultados de la evaluación psicológica.
- Identifica diferencias individuales, problemas y necesidades educativas.
- Define objetivos y elabora planes de intervención básica en función del propósito (prevención, tratamiento, rehabilitación, inserción y acompañamiento) en comunidad, familia y otras unidades de convivencia, infancia, juventud, mujeres, adulto mayor, discapacitados, drogodependencia, minorías sociales, medio ambiente, medios de comunicación social y turismo.
- Describe y evalúa variables (personalidad, inteligencia, aptitudes, intereses etc.), procesos cognitivos, emocionales, psicológicos.
- Aplica estrategias y métodos de intervención básicos: Atención directa, asesoramiento y consultoría, formación, investigación y evaluación, supervisión, planificación y programación, dirección y gestión.
- Realiza análisis del contexto donde se desarrollan las conductas individuales, grupales y organizacionales.

- Aplica técnicas y estrategias para involucrar a los destinatarios en los procesos de intervención psicológica.
- Diseña y ejecuta programas de ayuda social y comunitaria.
- Participa en equipos multi e interdisciplinarios para la atención, realización de proyectos y demás trabajos de investigación psicológica.

3.11 CAMPO OCUPACIONAL

- Área Clínica, en tareas de diagnóstico y Evaluación Clínica.
- Intervención y Terapeuta psicológica individual, grupal y familiar.
- Área Educativa: asesor de Programas de desarrollo preescolar y escolar; orientación vocacional y profesional.
- Área Laboral: gestión de recursos humanos, funciones tales como, selección de personal, diagnóstico organizacional, evaluación del desempeño y promoción de relaciones laborales armónicas.
- Área Social Comunitaria: Participa en forma individual o en equipos, en proyectos multidisciplinarios en instituciones públicas o privadas.
- Docencia e Investigación: se desempeña como docente- investigador en áreas afines a su formación profesional.
- Ejerce de manera particular la profesión, desplegando su acción en todos los ámbitos en los cuales esté presente el ser humano.

3.12 MODELO EDUCATIVO

El modelo educativo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena promueve la formación de profesionales competentes y competitivos capaces de ser protagonistas, principales propulsores y gestores del cambio hacia una sociedad más justa y democrática, mediante un **enfoque holístico-sistémico**, considerando los principios rectores de justicia, amor y valores de identificación con la institución, trabajo en equipo, vocación de servicio y excelencia académica.

La Carrera de Psicología se rige por el modelo educativo holístico - sistémico.

El **enfoque holístico**, concibe la formación integral de los estudiantes mediante un proceso organizado, dinámico centrado en el aprendizaje. Los objetivos no

sólo se orientan al “qué enseñar”(contenidos) y “cómo y con qué enseñar” (métodos y medios), sino en el “para qué enseñar”. La UNESCO ha planteado los tres pilares en que se debe sustentar la educación “saber”, “saber hacer” y “saber ser”, todo esto conlleva al desarrollo de las competencias con los tres dominios cognitivo, procedimental y actitudinal.

El **enfoque sistémico**, responde a las nuevas formas de comunicación, la influencia de la Tics, el mundo globalizado, los grandes problemas mundiales que exigen nuevas formas de desarrollar el proceso de formación profesional.

La teoría general de sistemas que sirve de fundamento para este enfoque, tiene inicialmente el pensamiento del filósofo griego Aristóteles, quien afirmaba “ el todo es más que la suma de las partes”. El biólogo Ludwig Von Bertalanffy, quien acuñó la denominación “Teoría General de Sistemas” manifestó “Todo sistema es un objeto que posee sinergia. Sus componentes establecen interrelaciones dinámicas entre sí, pero a la vez cumplen funciones específicas”.

El modelo educativo del Sistema Nacional de Educación en el Ecuador y la propuesta del CONESUP coinciden en el **enfoque sistémico**, porque consideran como **insumos** la Constitución Política de la República del Ecuador, las Leyes y Reglamentos del Sistema de Educación Superior; los escenarios internacional, regional, nacional y local; las necesidades básicas de la sociedad y del individuo; los componentes filosóficos (principios y valores), el componente teórico (realidad histórico-social), el componente político (forma de gobierno); los **procesos** de enseñanza- aprendizaje, comunicación, investigación, evaluación y gestión constituyen el componente operativo, esto da como resultado los siguientes productos: profesionales, producción bibliográfica, proyectos de ayuda comunitaria que contribuyen a mejorar la calidad de vida.

3.13 ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

El diseño curricular tiene como guía la propuesta metodológica de Mario De Miguel Díaz que orienta el proceso de enseñanza- aprendizaje centrado en el

desarrollo de competencias.

3.13.1 MODALIDADES DE ENSEÑANZA

- CLASES TEÓRICAS
- SEMINARIOS Y TALLERES
- CLASES PRÁCTICAS
- PRÁCTICAS EXTERNAS
- TUTORÍAS
- ESTUDIO Y TRABAJO EN EQUIPO
- ESTUDIO Y TRABAJO AUTÓNOMO DEL ALUMNO

3.13.2 MÉTODOS DE ENSEÑANZA

- MÉTODO EXPOSITIVO/ LECCIÓN MAGISTRAL
- ESTUDIO DE CASOS
- RESOLUCIÓN DE EJERCICIOS Y PROBLEMAS
- APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS
- RESOLUCIÓN DE EJERCICIOS Y PROBLEMAS
- APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS
- APRENDIZAJE ORIENTADO A PROYECTOS
- APRENDIZAJE COOPERATIVO
- CONTRATO DE APRENDIZAJE

3.14 SISTEMA DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación es integral y sistémico, gradual y continuo y nos permite la mejora continua en la formación de los profesionales en Psicología.

El rendimiento estudiantil se evaluará mediante estrategias relacionadas a las actividades académicas, incluyendo el trabajo autónomo de los alumnos de acuerdo a los créditos establecidos en cada una de las asignaturas; estos trabajos se realizan bajo la orientación del docente; sin embargo es el estudiante quien asume la responsabilidad de del cumplimiento,

adaptándolo a su ritmo y a sus propias necesidades fuera del horario de clases.

Las estrategias evaluativas aplicadas en el sistema de evaluación continua son las siguientes:

- Pruebas objetivas
- Pruebas de Ensayo
- Trabajos y proyectos
- Informes/ memorias de prácticas.
- Pruebas de ejecución de tareas reales o simuladas.
- Sistema de autoevaluación
- Escalas de actitudes
- Técnicas de Observación
- Portafolios

Exposiciones

El sistema de evaluación se sujetará a lo establecido en el Reglamento de Régimen Académico del Sistema de Educación Superior en vigencia (arts. 40 al 47), el Reglamento de Evaluación continua de la UPSE, que determina 4 parciales más el examen de recuperación (opcional), siendo la calificación definitiva el promedio de las cuatro mejores valoraciones de las cinco posibles, requiriéndose un mínimo de setenta (70 puntos) para aprobarla.

Los **criterios** de evaluación permiten evidenciar el desarrollo de las competencias por parte del estudiante, convalidando lo que sabe, lo que hace y cuáles son sus actitudes. Los docentes y estudiantes deben escoger los criterios que servirán de base para la evaluación.

Las características que deben tener estos **criterios** son:

- Explícitos y claros en lo que se pretende lograr.
- Conocidos y aceptados por los involucrados.
- Flexibles.
- Elaborados por consenso

FUNCIONES	FORMAS	TIPOS
- Diagnóstico (Predicción)	- Frecuente: objetivo específico de actividad docente.	-Teórica
- Motivación		
- Formación		
- Retroalimentación	- Parcial: Objetivo particular de unidad	- Práctica
- Sistematización		
- Calificación (por normas y criterios)	- Final: Objetivo general de materia.	
- Aprobación		

3. 15 ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

Constituyen un componente complementario en el proceso de formación humana y profesional ; por lo tanto se han considerado las siguientes actividades:

- Prácticas de observación en hospitales, centros educativos, empresas.
- Conferencias, seminarios y talleres.
- Proyectos y trabajos de investigación.
- Jornadas Culturales y científicas.
- Casa Abierta.
- Jornadas de integración social y deportiva.
- Prácticas pre profesionales.
- Trabajos de vinculación con la colectividad.
- Servicio comunitario.

II. ESTRUCTURA CURRICULAR SEGÚN ANÁLISIS FUNCIONAL

El diseño del currículo comprende la distribución ordenada de disciplinas, asignaturas, unidades didácticas con sus respectivos contenidos temáticos, los cuales constituyen el Plan de Estudios, considerando los componentes científico, laboral e investigativo que contribuyan a la formación del profesional en Psicología.

El currículo incluye las áreas de conocimientos y ejes transversales de formación, determina el orden y el tiempo para cada año de estudio.

El currículo basado en la formación por competencias, busca el desarrollo integral del ser humano capacitándolo para resolver los problemas profesionales mediante el conocimiento científico, aplicación métodos y estrategias, práctica de valores para el desempeño calificado de su actividad no sólo en el campo laboral sino también como parte de la familia y la sociedad.

Las competencias a desarrollar son:

GENÉRICAS

Desarrolladas por todos los profesionales, es decir, comunes a todas las profesiones.

Capacidad crítica y autocrítica.

Organización y planificación.

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

Utilización de las Tics

Autonomía en el aprendizaje.

Capacidad de comunicación oral y escrita.

Capacidad de investigar científicamente.

Capacidad para formular y gestionar proyectos.

Aplicar los conocimientos a la práctica.

Capacidad de Liderazgo.

Compromiso con la calidad.

Trabajo en equipo.

Compromiso ético.

ESPECÍFICAS

El perfil de la Carrera de Psicología, surge del análisis funcional, que es un instrumento que permite determinar las funciones y tareas específicas, al mismo tiempo que indica el desarrollo de habilidades, actitudes y valores que deberá desarrollar el estudiante durante su formación profesional.

El análisis funcional tiene como origen el mapa funcional donde se definen las competencias relacionadas con las actividades que cumple el Psicólogo y que permiten alcanzar el objetivo general de la Carrera, desagregándolas en funciones específicas que darán como resultado los elementos de competencia.

La aplicación del análisis funcional incluye las ocho competencias específicas del Psicólogo, estas son:

1. RELACIONES INTERPERSONALES
2. CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO
3. EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO
4. INVESTIGACIÓN
5. ÉTICA PROFESIONAL
6. CONSULTORÍAS/TUTORÍAS A OTROS PROFESIONALES
7. SUPERVISIÓN
8. GESTIÓN

APÉNDICE 5.- MALLA CURRICULAR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE SALUD

CARRERA DE PSICOLOGÍA

MALLA CURRICULAR DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA

2011 - 2012

PLAN DE ESTUDIO

No.	PLAN DE ESTUDIOS/SEMESTRE	HORAS SEMANALES			HORAS SEMESTRE	CRÉDITOS
		PRESENCIAL	TRABAJO AUTÓNOMO	TOTAL H/SEM.		
Primer Semestre						
1	Historia de la Psicología	5	5	10	160	5
2	Filosofía	4	4	8	128	5
3	Psicología Social I	4	4	8	128	3
4	Estadística I	3	3	6	96	3
5	Bases de la Psicología	4	4	8	96	4
6	Introducción a la Metodología de la Investigación Científica	3	3	6	128	3
	SUBTOTALES	23	23	46	736	23

Segundo Semestre						
1	Psicología General	5	5	10	160	5
2	Bases Epistemológicas de la Psicología	4	4	8	128	5
3	Psicología Social II	4	4	8	128	3
4	Estadística II	3	3	6	96	3
5	Psicobiología	4	4	8	96	4
6	Metodología de la Investigación Científica	3	3	6	128	3
	SUBTOTALES	23	23	46	736	23

Tercer Semestre						
1	Psicología del desarrollo inicial	5	5	10	160	5
2	Psicología del aprendizaje I	4	4	8	160	4
3	Psicología de la sexualidad	4	4	8	128	4
4	Teorías de la personalidad	5	5	10	160	5
5	Neuroanatomía	3	3	6	96	3
6	Farmacodependencia i	2	2	4	64	2
	SUBTOTALES	23	23	46	768	23

Cuarto Semestre						
1	Psicología del desarrollo	5	5	10	160	5
2	Psicología del aprendizaje II	4	4	8	160	4
3	Psicología del género	4	4	8	128	4
4	Teorías de la personalidad II	5	5	10	160	5
5	Neurofisiología	3	3	6	96	3
6	Farmacodependencia II	2	2	4	64	2
SUBTOTALES		23	23	46	768	23

Quinto Semestre						
1	Psicología de los Grupos	2	2	4	64	2
2	Salud Mental	2	2	4	64	2
3	Psicología Clínica I	5	5	10	160	5
4	Instrumentos Psicológicos	4	4	8	128	4
5	Psicología Educativa I	5	5	10	160	5
6	Psicología Organizacional	5	5	10	160	5
SUBTOTALES		23	23	46	736	23

Sexto Semestre						
1	Psicología de la Familia	2	2	4	64	2
2	Psicología de la Salud	2	2	4	64	2
3	Psicología Clínica II	5	5	10	160	5
4	Técnicas Psicológicas y Terapéuticas	4	4	8	128	4
5	Psicología Educativa II	5	5	10	160	5
6	Talento Humano	5	5	10	160	5
SUBTOTALES		23	23	46	736	23

Octavo Semestre						
1	Psicología del deporte	2	2	4	64	2
2	Psicología especial	3	3	6	96	3
3	Orientación profesional	4	4	8	128	4
4	Diagnóstico psicológico	5	5	10	160	5
5	Psicopatología general	4	4	8	128	4
6	Psicopatología clínica II	5	5	10	160	5
SUBTOTALES		23	23	46	736	23

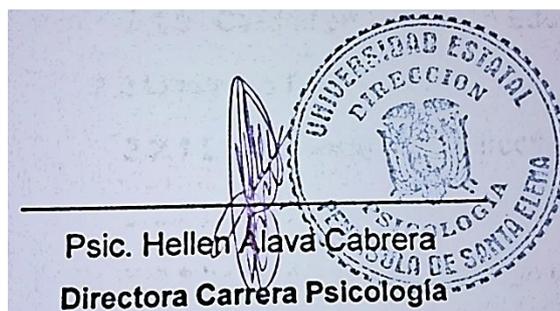
Noveno Semestre						
1	Psicología Forense I	4	4	8	128	4
2	Psicoterapia de Grupo I	4	4	8	128	4
3	Psicoterapia General I	3	3	6	96	3
4	Diseño de Proyectos	5	5	10	160	5
5	Terapia de Intervención Psicológica	4	4	8	128	4
6	Emprendimiento	3	3	6	96	3
SUBTOTALES		23	23	46	736	23

Décimo Semestre						
1	Psicología Forense II	4	4	8	128	4
2	Psicoterapia De Grupo II	4	4	8	128	4
3	Psicoterapia General II	3	3	6	96	3
4	Evaluación De Proyectos	5	5	10	160	5
5	Técnica De Intervención Psicológica	4	4	8	128	4
6	Ética Profesional	3	3	6	96	3
SUBTOTALES		23	23	46	736	23

TOTAL	230	230	460	7360	230
--------------	-----	-----	-----	------	-----

MÓDULOS		HORAS	HORAS DE TRABAJO/AUT.	NÚMEROS DE ASIGNATURAS	HORAS	CRÉDITOS
1	INFORMÁTICA	32	32	1	32	2
2	ITES/VIH/ SIDA	32	32	1	32	2
3	INGLÉS BÁSICO	32	32	1	32	2
4	INGLÉS INTERMEDIO	32	32	1	32	2
5	INGLÉS TÉCNICO	32	32	1	32	2
SUBTOTALES		160	160	5	160	10

ACTIVIDADES CURRICULARES		
TRABAJO COMUNITARIO	64	2
PRÁCTICAS PRE PROFESIONALES	160	5
TRABAJO DE TITULACIÓN	640	20
SUBTOTAL	864	27
TOTAL	7520	267



APÉNDICE 6. ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sr. (a) Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo-----

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Escriba en el casillero el literal que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

1.- Forma de organización de los equipos de trabajo en la carrera de Psicología

A El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre

B Coordinadores de área (comisiones)

C Por grupos de trabajo

D Trabajan individualmente

E Otros (indique cuáles) Juntas de áreas

2.- Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la carrera

A El número de miembros en la carrera

B Los resultados obtenidos en la carrera

C El valor y tiempo empleados en la carrera

D Otros (especifique): _____

3.- Las tareas de los miembros de la carrera y el manual de normas

A Si
B No

4.- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por:

A Decano
B Director de Escuela
C Directora de Carrera

5.- Delegación para la toma de decisiones en la resolución de conflictos

A Si
B No

6.- La administración y liderazgo de la carrera promueve

No	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los estudiantes en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

7.- Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la carrera

No	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			
	TOTAL			

8.- Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la carrera de psicología

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
B	La disminución del número de estudiantes por aula			
C	La mejora de los mecanismos de control			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			
	Total			

9.- Organismos que integran la carrera

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Consejo Superior Académico, Dirección de Escuela, Dirección de Carrera.			
B	De gestión (secretario, comisiones)			
C	De coordinación (coordinador)			
D	Técnica (Equipo docente)			
E	Otros (¿cuáles?)			
	Total			

10.- Actividades del equipo de trabajo

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			
	TOTAL			

11.- El equipo de trabajo y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	SI	NO
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia		
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución		
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.		
D	Mantener actualizada la metodología		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.		
F	Colaborar con el departamento de bienestar estudiantil en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.		
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.		
H	Formular propuestas al equipo directivo.		
I	Desarrollar la programación didáctica de las asignaturas		
J	Evalúa los resultados de sus acciones		
	TOTAL		

12.- Material de planificación educativa

Orden	Se promueve	SI	NO
A	Una reingeniería de procesos		
B	Plan estratégico		
C	Plan Operativo Anual		
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.		
	TOTAL		

Apéndice 7. Encuesta a los docentes

Sr. Profesor:

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la carrera está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales del proceso de enseñanza.			
3. La gerencia educativa promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva, con el fin de desarrollar y materializar metas de la carrera.			
5. Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la carrera y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con la directora de la carrera.			

11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Directora de la Carrera.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice 8. Encuesta a estudiantes

Sr. Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar su opinión acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. La Directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes, considerando la realidad del entorno comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor es quien decide qué se hace la clase			

12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice 9. Entrevista a Directivos

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar la propuesta:

- 1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?**
- 2. ¿La carrera cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?**
- 3. ¿Cómo está organizado el profesorado de la carrera de Psicología?**
- 4. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de la carrera y el profesorado?**
- 5. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?**
- 6. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?**
- 7. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?**
- 8. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice 10. Desarrollo de la propuesta

Talleres.

Taller para mejorar la comunicación entre docentes/estudiantes

Tema: CONVERSACIÓN ALUMNO/PROFESOR

OBJETIVO GENERAL:

Reflexionar sobre el aprendizaje y adaptación en la clase y en la sociedad.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Aprender cómo dar y recibir “feedback”.

Aprender de cada uno.

Conocer cuáles son las dificultades del aprendizaje de los estudiantes.

RECURSOS NECESARIOS:

- Formulario.
Nota: El alumno ha respondido antes al formulario, por lo que está preparado para hablar con el profesor.
- Duración: Unos 15 minutos aproximadamente.

TAMAÑO DEL GRUPO

Un profesor y cuatro alumnos.

APLICACIÓN: PASO A PASO

El profesor y el alumno/a hablan sobre las siguientes preguntas del formulario:

1. ¿Cómo te gustaría que fuera tu clase?
2. ¿Qué puedes hacer tú para mejorar el grupo?
3. ¿Tienes amigos/as en el grupo? ¿Por qué?/¿Por qué no?
4. ¿En qué eres bueno/a? Menciona tres cosas.
5. ¿En qué necesitas trabajar más?
6. ¿Qué técnicas utilizas para aprender?

REFLEXIÓN Y EVALUACIÓN

Pon una cita para un nuevo encuentro y continúa el trabajo si es necesario. El alumno/a tiene que trabajar con sus dificultades. El profesor/a tiene que aconsejar al alumno/a. Por medio de la conversación nuevos temas pueden ser discutidos. El

contacto entre el profesor/a y el alumno/a mejorará.

Sugerencias

La conversación debería tener lugar después de unas semanas, en un nuevo trimestre. Puede seguirse de más conversaciones si es necesario.

Taller para mejorar la comunicación entre estudiantes /estudiantes

TEMA: MANOJO DE LLAVES.

OBJETIVO GENERAL:

Aprender cómo presentarse o contar algo sobre ellos. De esta forma mostrarán respeto a los demás así como conseguirán el respeto de éstos.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Fomentar la tolerancia entre compañeros.

RECURSOS NECESARIOS

- Un manojito de llaves cada uno.
- Duración:1 hora.

Tamaño del grupo

- De 4 a 12 estudiantes.

APLICACIÓN: PASO A PASO

Cada persona del grupo debe mostrar su propio manojito de llaves. Tienen que contar para qué es cada llave, contando una historia sobre cada una y por qué la tienen.

Al final los/las estudiantes pueden contar su experiencia sobre el juego. Cómo te sientes al contar algo sobre ti en el grupo de esta forma; cómo ha sido escuchar lo mismo de los demás miembros del grupo.

Taller para mejorar la comunicación entre directivos /docentes

TEMA: COMUNICAR DE UNA MANERA EFICAZ.

OBJETIVO GENERAL

Tomar conciencia de los distintos estilos de comunicación, sus ventajas y desventajas para prevenir y solucionar conflictos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Desarrollar una manera de comunicarse de tipo asertiva, basada en el respeto hacia uno mismo y hacia los demás.

RECURSOS NECESARIOS

- Material didáctico para la presentación de los directivos, fichas de trabajo para los docentes.
- Proyector

DURACIÓN

2 horas.

TAMAÑO DEL GRUPO

De 3-4 Directivos y hasta 30 docentes.

PASO A PASO

Los/las directivos presentaran las principales características de los estilos de comunicación asertivo, pasivo, agresivo describiendo:

- las características de la expresión no-verbal.
- las características de la expresión verbal.
- las ventajas/desventajas a la hora de prevenir conflictos y resolverlos cuando surjan.

Tras la explicación (utilizando un apoyo visual como por ejemplo una presentación

Power-Point y haciendo referencia a ejemplos concretos) los docentes, en pequeños grupos, analizan una situación (utilizando la ficha adjunta) y la desarrollan según los distintos estilos, analizando sus consecuencias.

Luego, los grupos escenifican una de las situaciones y en gran grupo se comentan las probables consecuencias.

Reflexión y evaluación

La actividad permite hacer una reflexión sobre el estilo de comunicación interpersonal más eficaz, con relación al bienestar personal, puesto que una persona que sabe expresar sus necesidades y opiniones respetando los demás, ve reforzada su autoestima y sus relaciones con los demás.

Sugerencias

Para que sea más significativo y funcional para los alumnos, los profesores pueden buscar situaciones cercanas a la vida de los alumnos.

Anexos

1. Su amigo acaba de llegar a cenar, justo una hora tarde. No le ha llamado para avisarle que se retrasaría. Usted se siente irritado por la tardanza. Le dice:

ESTILO	CONSECUENCIAS
PASIVO	
AGRESIVO	
ASERTIVO	

2. Un compañero de trabajo le da constantemente su trabajo para que Vd. Lo haga. Usted decide terminar con esta situación. Su compañero acaba de pedirle que haga algo de su trabajo.

Usted le contesta

ESTILO	CONSECUENCIAS
PASIVO	
AGRESIVO	
ASERTIVO	

3. Usted y un/a amigo/a están en el cine, una pareja sentada delante no para de reírse y hablar, le está molestando. Le dice...

ESTILO	CONSECUENCIAS
PASIVO	
AGRESIVO	
ASERTIVO	

Apéndice 11. Fotos de talleres.



F1. Desarrollo de talleres con estudiantes.



F2. Desarrollo de dinámicas con estudiantes.



F3. Desarrollo de talleres con estudiantes.



F4. Desarrollo de dinámicas con estudiantes.