



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
Sede en Ibarra**

*MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL*

***“Gestión, liderazgo y valores en el  
Instituto de Idiomas UTE Quito, durante el período 2011- 2012 ”***

Tesis de grado

Autor:

Acuña Sosa. Oscar Wilmer

Directora:

Sánchez Burneo, Verónica, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

## Certificación

Magister.

Verónica Sánchez Burneo

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, Liderazgo y Valores en el Instituto de Idiomas de la UTE Quito, durante el período 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Acuña Sosa Oscar Wilmer; 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.

Quito, Agosto del 2012

f) .....

## AUTORÍA

Yo, Oscar Wilmer Acuña Sosa, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

**Oscar Wilmer Acuña Sosa**

**CI. 1709764110**

## **Cesión de derechos**

Yo, Acuña Sosa Oscar Wilmer, declaro ser autor de la presente tesis 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”.

F .....

Autor: Acuña Sosa Oscar Wilmer

Cédula: 1709764110

## AGRADECIMIENTO

Considero que es justo expresar mi agradecimiento en primer lugar a la Divinidad por haberme dado la vida y tantas bendiciones al mantenerme con salud y energía para poder realizar esta labor. Por supuesto también doy gracias a mis queridos padres, por su amor y abnegación en mi formación, a mi novia, compañera y amiga María y a mi familia en general por estar siempre pendientes de mi bienestar, luego quiero reconocer la apertura del Señor Director del Instituto de Idiomas de la UTE, Mgs Raúl Ramírez por su apoyo incondicional desde el primer momento que presenté mi propuesta de investigación, así como al personal directivo y docente de este centro al cual me honro en pertenecer y de manera muy especial a la Sra. Coordinadora del área de Francés, Verónica Baquero por su comprensión y aliento. Luego no podría dejar de reconocer la ayuda de la Sra Mariana Buele como asesora-coordinadora general de esta Maestría, quien siempre ha estado atenta y muy dispuesta a absolver cualquier pregunta y motivarnos en todo momento, finalmente quiero agradecer a mi directora de tesis, Mgs. Verónica Sánchez Burneo por su ayuda, paciencia y motivación para llevar a cabo este importante trabajo. Gracias a todos por todo.

## DEDICATORIA

A mis queridos padres, por retribuir en algo su admirable amor, esfuerzo y confianza en sus hijos, su noble abnegación y constancia más allá de las duras vicisitudes que presenta la vida, va ofrecido este humilde trabajo, realizado con la mayor consciencia de mi parte.

## **ACTA DE COMPROMISO**

**Quito, 21 de junio 2011**

**Sr. Mgs. Raúl Ramírez Oyarzo**

**DIRECTOR DEL INSTITUTO DE IDIOMAS UTE QUITO**

**Presente.-**

**De mis consideraciones:**

Deseo primeramente en mi calidad de profesor de Francés del Instituto que usted dirige desde ya varios años y al cual me honro en pertenecer, expresarle mi saludo y anhelo de éxitos en su labor, luego quiero solicitar comedidamente se me permita aplicar unas encuestas al personal directivo, docente y estudiantil, una entrevista a su persona, a más de poder acceder a una copia de los documentos institucionales siguientes: FODA, POA, Manual de Ética y Convivencia y Planificación Estratégica, con el fin de poder realizar mi Tesis de Grado previo a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja, con el desarrollo investigativo del tema: La Gestión y Liderazgo educativos en valores del instituto del cual usted es director, requisito indispensable para mi graduación.

De mi parte, me comprometo en hacer buen uso de la información obtenida con total discreción y reserva respecto a los datos investigados y poner a disposición del instituto, resultados, conclusiones y recomendaciones a fin de contribuir de alguna forma al mejoramiento del trabajo en la gestión y liderazgo en valores.

Concretamente solicito el permiso para aplicar la encuesta (formato dado por la UTP) a:

20 profesores del área de inglés y francés, de todos sus niveles.

20 estudiantes de los diversos niveles en ambos idiomas.

6 directivos (Director y jefes departamentales).

Adicionalmente de una entrevista a su persona como máximo directivo de la organización educativa.

En espera de una respuesta favorable y apoyo a este pedido, me despido atentamente agradeciendo desde ya su colaboración.

**Atte: Lic. Oscar Acuña**

**Docente de francés**

## INDICE DE CONTENIDOS

		p.
	CERTIFICACIÓN	II
	AUTORÍA	III
	ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	IV
	AGRADECIMIENTO	V
	DEDICATORIA	VI
	ACTA DE COMPROMISO	VII
	INDICE DE CONTENIDOS	VIII
	RESUMEN	
1	INTRODUCCION	1
2	MARCO TEORICO	4
2.1	La Gestión Educativa	4
2.1.1	Concepto	4
2.1.2	Importancia	6
2.1.3	Tipos de Gestión	22
2.2	Liderazgo Educativo	24
2.2.1	Concepto	24
2.2.2	Tipos de liderazgo	24
2.2.3	Características	27
2.3	Diferencias entre directivo y líder	42
2.4	Los valores y la educación	43
3	METODOLOGIA	53
3.1	Participantes	53
3.2	Materiales e instrumentos	59
3.3	Método y procedimiento	63
4	RESULTADOS	64
4.1	Diagnóstico	64
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	67
4.1.1.1	Manual de Organización y Ética	67
4.1.1.2	Plan Estratégico y Plan Operacional Anual	67
4.1.1.3	Proyecto Educativo Institucional	75
4.1.1.4	Reglamento Interno	78

4.1.1.5	Programa Analítico (Sílabo)	78
4.1.2	La estructura organizativa de la unidad educativa	80
4.1.3	Análisis FODA	85
4.2	Resultados de encuestas y entrevista	90
5	DISCUSIÓN	120
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	126
7	PROPUESTA DE MEJORA	131
8	BIBLIOGRAFIA	144

## INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

TABLAS		CUADROS		MATRICES	
1	p. 10	1	p. 54	1	p. 85
2	24	2	54	2	102
3	25	3	55	3	116
4	29	4	56		
5	42	5	57		
6	45	6	57		
7	90	7	58		
8	91	8	133	1	p. 32
9	91	9	135	2	44
10	92	10	136		
11	92	11	136		
12	93	12	141		
13	94	13	142		
14	95				
15	96				
16	97				
17	99				
18	101				
19	101				
20	104				
21	110				
22	139				

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se refiere a la Gestión y liderazgo en valores del Instituto de Idiomas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito. Analizando los documentos institucionales tanto de la universidad como del centro considerado, para llegar a determinar el FODA en la docencia, gestión, investigación y vinculación, además del desempeño de sus actores mediante encuestas modelos representativas a los directivos, algunos profesores y estudiantes y una entrevista al Director.

El marco teórico se basa fundamentalmente en el liderazgo transformador y educación de calidad en valores, tomando algunas guías y libros de la maestría.

Considerando el nivel de porcentaje más alto observado de respuestas en las encuestas y entrevista y comparando con el diagnóstico, se determinó los diez problemas prioritarios en la gestión institucional, administrativa y pedagógica, entre los que sobresalen: insuficiencia de actividades sociales integradoras, relaciones institucionales escasas; a nivel administrativo: deficiencia en mecanismos de control y agilidad en trámites virtuales; en lo pedagógico: abuso del conductualismo e inadecuado aprovechamiento de las Tic's, por lo cual surge la propuesta de capacitación docente en el método constructivista del conocimiento con medios virtuales.

## 1. INTRODUCCIÓN

Siendo la educación eje clave en el desarrollo de la sociedad, se vuelve de suma importancia su organización, administración, orientación, liderazgo, para llegar realmente a ofrecer una educación de calidad en valores, los cuales se deben inculcaren niños y jóvenes estudiantes, si en los directivos educativos y maestrantes hay también un fiel reflejo de aquello en sus actividades diarias a manera de ejemplo o práctica en la prédica.

De allí la importancia de definir parámetros de excelencia tanto en la gestión como en un liderazgo de calidad basado en valores de acuerdo al desarrollo actual, social, educativo, cultural, científico-filosófico, tecnológico que impone nuestro mundo actual, donde se da un avance vertiginoso tecnológico-comunicacional que rompe paradigmas a cada paso; donde el conocimiento se encuentra fácilmente, pero se requiere interrelacionarse con el mundo y trabajar en equipo para concretar los objetivos trazados.

Efectivamente el abrirse al mundo y saber trabajar en equipo hoy en día es parte del saber vivir y el éxito máximo tratándose de una organización educativa donde su esencia y razón de ser es precisamente la formación del ser humano sociable, o sea ser motor de su entorno social, todo lo cual lleva a relaciones muy complejas y a una práctica administrativa dinámica, con cambios, por tanto debe ser flexible, adaptable y estratégica.

Todo lo dicho conduce a la necesidad de contar hoy en día con directivos capaces de cumplir con semejantes desafíos, preparados y formados para ser auténticos líderes en tan delicada y loable labor. Con lo que el análisis del personal de vanguardia en estos tiempos es clave, para evaluar su desenvolvimiento y dar guías para mejorar su trabajo, es así que el análisis de la Gestión y liderazgo en valores en el Instituto de Idiomas de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito durante el año 2011-2012 resulta necesario y útil para constatar si en realidad se cumple con lo demandado y recomendado actualmente en el marco teórico de esta investigación conforme a lo expuesto por varios autores serios sobre Gestión, liderazgo y valores educativos,

aparte de poder ofrecer como maestrante e investigador un humilde aporte que permita mejorar de alguna manera esta práctica en la gestión y el liderazgo basado en valores en el centro educativo donde presto mis servicios como profesor de idiomas.

El objetivo general de la presente investigación está encaminada a verificar en qué medida se está cumpliendo la gestión y el liderazgo en valores en el Instituto de Idiomas de la U.T.E. Quito.

Para ello es menester entonces determinar si los instrumentos de planificación y análisis institucional van de acuerdo a los lineamientos recomendados en la práctica de la gestión y liderazgo en valores actual.

También es importante establecer qué percepción existe en el desarrollo de la gestión y liderazgo en valores institucional en directivos, docentes y estudiantes del instituto.

Y por último, analizar si los instrumentos de planificación estratégica con que cuenta el instituto se los aplica actualmente en la realidad.

El presente trabajo investigativo es plenamente factible de realizarlo ya que de parte de la institución solicitante: Universidad Técnica Particular de Loja, se entrega prácticamente toda la guía con la orientación necesaria e incluso las herramientas de recolección de datos: encuestas y entrevista, para su aplicación solamente, corriendo a cargo del investigador los gastos de internet, copias, movilización, grabadora de mano, etc

Además se debe mencionar que se facilitó el trabajo por la apertura y comprensión ofrecida por parte del señor Director del Instituto de Idiomas de la Universidad Tecnológica Equinoccial Quito y de todos quienes forman parte de este centro educativo para la realización de este trabajo, lo que contribuyó totalmente a su ejecución y desarrollo, con la aplicación de encuestas, entrevista y el acceso a documentos institucionales.

Con el presente trabajo investigativo serán beneficiarios: el mando directivo, administrativo, docente, estudiantil, padres de familia, personal de servicio de la organización educativa considerada e investigada: Instituto de Idiomas de la UTE Quito, y comunidad educativa en general, al tener un referente investigativo que

permitirá tener un mejor desenvolvimiento en la práctica de la gestión y liderazgo en valores.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1. *La Gestión Educativa*

#### 2.1.1. *Concepto*

##### ***Un poco de historia sobre la gestión educativa.***

Como disciplina es más bien joven, se puede situar su nacimiento en la década de los 70's en el Reino Unido y 80's en América Latina, a partir de entonces se han sucedido diversos modelos que han tratado de concebir la acción humana, procesos sociales y el rol de los individuos al interior de estos.

Cabe recalcar que para la teoría de la Administración desde los 70's el concepto de gestión se lo asoció con el de gerencia en empresas productivas, de servicios y productos en general, sin embargo para el caso educativo difiere un poco, ya que se trata de la formación de seres humanos, con todo lo que ello implica y no simplemente de fabricar alguna cosa, además vale la pena diferenciar los términos, gestión y administración, ya que en muchos casos se los considera sinónimos.

Se debe manifestar que existen diversos criterios en el concepto de gestión y administración, lo cual depende del autor, así, partiremos de la definición dada por la Real Academia de la Lengua Española, ( Botero, 2008), que dice: “ la gestión es la acción y efecto de administrar”.

A la Gestión a veces se la define como el conjunto de servicios que prestan las personas en las organizaciones; para otros autores es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos, financieros y humanos, finalmente en otros casos no se hace distinción entre el concepto de gestión y administración, sin embargo la diferencia cobra importancia sobre todo en educación, por el hecho de que: el sujeto (director) y la relación de éste con los demás sujetos da especificidad a la gestión y además de que el sujeto ejecuta acciones para transformar a otros.

En la gestión educativa, el peso de las competencias humanas es el más importante por más que hoy en día las máquinas, especialmente la computadora “realiza” muchas tareas en menor tiempo y con más facilidad.

En las prácticas de gestión, el aspecto fundamental es la transformación que realiza el sujeto, mirada así la gestión representa el todo y la administración una parte, es decir que podrían haber prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión, o sea manejo y uso de recursos, siendo esto un soporte de apoyo constante para una buena gestión educativa.

Sin embargo en base a lograr influencia de la administración sobre la gestión educativa se ha consensuado en la existencia hoy en día de tres grandes escuelas básicamente: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

Si la gestión educativa pretende intervenir en el ciclo de la administración en las etapas de: planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es recomendable que en la planeación se haga una reflexión acerca de la prospectiva educativa, en ese sentido se analizarán posteriormente las cinco tendencias actuales que se estiman: autonomía, democracia, calidad, formación integral y universidad virtual.

La gestión educativa pretende aplicar los principios generados de la gestión administrativa presentes en la teoría de la administración, con el agregado del análisis de campos como: la filosofía, psicología, antropología, sociología, ciencias sociales, etc, en relación con la educación. Con estas consideraciones es posible llegar a una primera definición de gestión educativa como: el conjunto de procesos, toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Con el fin de complementar este concepto se deben tomar en cuenta además dos aspectos muy importantes inherentes al campo educativo que son:( Botero, 2008)

1. Según la filosofía de la educación, la acción educativa se concibe como una relación dialéctica en la que participan varios sujetos con semejanzas y diferencias, quienes toman decisiones y ejecutan acciones, son: directivos, docentes, estudiantes,

padres de familia, trabajadores, pero que así mismo deben colaborar para el logro de un objetivo común con acciones concretas, y,

2. Está el encargo social a la educación, de transformar a los individuos y a la sociedad, lo cual es un fin trascendente de toda gestión educativa. Por tanto el valor de las acciones y sujetos que participan en la gestión en educación da sentido a la educación como proceso social y su posible cambio.

Cantón (citado en Botero, 2008), agrega que “ la gestión se asocia a las acciones realizadas por un colectivo y orientadas por un líder o gerente, es preciso notar la importancia del reconocimiento de semejanzas y diferencias a nivel individual dentro de una gestión”.

Entonces con las anteriores consideraciones se puede definir el siguiente concepto de gestión educativa como: el conjunto de procesos, toma de decisiones y acciones realizadas por todos los actores del campo educativo, liderado por los directivos, en una relación dialéctica para llegar a transformar a los individuos y a la sociedad dando sentido a la educación como proceso social y de cambio positivo.

### **2.1.2. *Importancia de la Gestión educativa.***

*La Gestión Educativa* se refiere a una función administrativa que pretende poner en marcha el cuerpo social del centro, para obtener metas y objetivos por medio de la orientación, coordinación y motivación del personal.

Necesariamente la gestión debe sustentarse en una adecuada dirección y “para establecer una correcta dirección, ésta debe sustentarse en los siguientes medios: autoridad, motivación, coordinación, comunicaciones y liderazgo”. (Ayala, 2005).

*El aspecto de la autoridad* se basa en dos cuestiones: la normativa, por medio de algún documento de nombramiento ( memorando, resolución, oficio, etc), y el personal, dado por el conocimiento, experiencia y capacidad. Este punto representa la columna vertebral organizativa, sin ella no es posible un tipo de gestión.

*La Motivación* se articula en base a técnicas empleadas por la Dirección con el fin de obtener una participación masiva, activa y voluntaria para obtener las metas propuestas.

El proceso de la coordinación es de suma importancia para integrar y sincronizar los esfuerzos y acciones del personal, en calidad, tiempo y dirección para alcanzar las metas y objetivos más fácil, rápida y convenientemente.

*Las Comunicaciones* es un proceso clave de intercambio de mensajes que puede darse de todo tipo, y que básicamente es útil e importante para la toma de decisiones adecuada en niveles de dirección y operativos. Debe velarse porque los mensajes fluyan de forma clara, precisa y completa en toda la estructura administrativa y fomentar la comunicación de doble vía.

*Finalmente el liderazgo* se basa primordialmente en la autoridad personal y busca integrar a las personas para el alcance de los objetivos y metas, sabiendo dirigir, coordinar y motivar con buena capacidad expresiva intelectual y social.

Estas cuestiones se las puede denominar básicas y que deben estar presentes en toda gestión, para llevar a cabo una buena labor, sin embargo se deben incrementar otros asuntos más específicos que se verán a continuación, si se quiere llegar a practicar una verdadera gestión de calidad educativa.

### ***Gestión de calidad en educación.***

Si bien el concepto de calidad en la gestión educativa es complejo y su definición varía de acuerdo a cada autor y contexto, basándose además en varios indicadores, sin embargo, considerando las dos cuestiones fundamentales de la educación: cuantitativa y cualitativa, se intentará una aproximación al concepto de calidad educativa, teniendo presente dentro del aspecto cuantitativo que hoy en día hay una tendencia cada vez mayor a tener una democracia participativa en nuestra sociedad y ello obliga a replantear las bases para la organización y gestión de la educación, la cual debe cimentarse en principios como: dignidad humana, justicia social, igualdad de derechos, oportunidades, libertad, participación, transparencia, etc, para tener procesos educativos de calidad.

Toda la gestión en educación debe ser orientada a obtener un ámbito educativo integral, considerando el aspecto pedagógico, no solamente el asunto académico, sino una formación holística como miembros activos, productivos y útiles dentro de una sociedad, por tanto una gestión de calidad en educación debe estar cimentada en valores humanos, su práctica constante para así coadyuvar a la formación de seres integrales en todo sentido con el aprovechamiento al máximo de los recursos.

Se toma sin embargo a modo de ejemplo los criterios de gestión de calidad en educación. ( Antúnez, 1999 ):

- Buen manejo y aprovechamiento de los recursos personales, materiales y funcionales.
- Ejecución del control interno, externo, técnico y social constantemente, usando sus resultados para mejorar la teoría y práctica.
- Cauces y órganos para fomentar la participación en la gestión institucional.
- Dispositivos y acciones específicas para lograr el desarrollo personal y profesional de los enseñantes, directivos y especialistas.
- Buen clima institucional motivador.
- Actuaciones concretas en cuanto a atender la diversidad de alumnos y profesores.
- Autonomía aceptable en directivos y enseñantes.

Los siguientes elementos son pilares de una propuesta educativa renovada y actual dentro de la gestión de calidad de la educación. ( Braslavsky, 2006):

- Capacidad de conducción de los directores. Importancia del rol directivo para promover aprendizajes de calidad.
- Desarrollo de la habilidad del trabajo en equipo en todas las acciones.
- Calidad y cantidad de recursos y materiales disponibles que determinan buenas condiciones de gestión.

Posner(citado en Aguerro et al, 2001) menciona algunas características de las escuelas de calidad:

- Staff directivo enfocado al currículo con clara relevancia pedagógica.

- Proyecto acorde al perfil de cierta cultura interna que define y diseña la vida escolar.
- Motivación en el clima organizacional que se proyecta a toda la comunidad educativa.
- Apertura de espacios con el fin de compartir la experiencia profesional basada en la autoevaluación y autorregulación.
- Fuertes equipos de trabajo que tienden redes de comunicación y coordinación.
- Formación de los docentes mediante la práctica pedagógica.

Se observa la injerencia y preocupación necesarias del mando directivo para facilitar y gestionar procesos de desarrollo académico – curricular, con el apoyo a la creación y producción de la propuesta curricular por parte del profesorado.

Se nota además en este tipo de escuelas un fuerte impulso y apoyo directivo a un proceso participativo – coordinador de equipos de gestión influyentes que procura un buen clima laboral con la utilización del debate, apertura a las opiniones, criterios y sugerencias, siendo flexibles ante cambios internos y externos.

“El liderazgo es esencial en la administración y se requiere saber cómo motivar y conducir a las personas mediante una influencia interpersonal ejecutada en determinado momento”. (Chiavenato, 2004). Este autor lo define como un fenómeno social de gran importancia en las interacciones humanas.

“La acción de la escuela debe ser reorientada en dirección a la transmisión de prioridades claras, focalización de lo pedagógico, prácticas evaluativas permanentes y promover climas positivos organizacionales”. (Aguerrondo, et als, 2001).

Por último es importante referir los requerimientos para cumplir una gestión de calidad de la educación, con la siguiente tabla:

**Tabla 1. Requerimientos en el ejercicio profesional en el campo de la Administración de la Educación.**

Un enfoque claro e interrelacionado	Alta capacidad de concentración
Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación	Exploración permanente de las oportunidades
Capacidad de experimentar	Disciplina para el aprendizaje profundo
Gusto por el riesgo	Confianza en sí mismo
Sentido de la responsabilidad	Saber aprender (metaconocimiento)
Compromiso e iniciativa	Saberes y prácticas de colaboración
Profesionalidad	Voluntad de servicio

Fuente: tomado de Alvarez (1998) y adaptado por Garbanzo y Orozco.

Revista Educación 34 (1), 15-29, ISSN. 0379-7082, 2010

A más de todas estas condiciones es menester observar aspectos como: una despolitización del debate educativo, correctos procesos de control de calidad, incentivo de la participación comunitaria, consolidación de la autonomía organizacional y buenos procesos comunicativos y de toma de decisiones.

(Estruch, et als, 2002) adicionan cuestiones relevantes para una gestión de calidad como: evaluación constante de la gestión directiva y del centro; el conocer y comprender el escenario bajo el cual se trabaja y no perder de vista los objetivos.

Lo analizado hasta aquí son fundamentos teóricos de una gestión moderna de procesos educativos que permitan lograr los objetivos estratégicos que desafían actualmente a la educación: calidad, equidad, inclusividad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

En resumen una gestión de calidad busca la eficiencia, utilizando constantemente la retroalimentación para la mejora continua en base a la experiencia anterior, con énfasis en el trabajo en equipo buscando el desarrollo personal y profesional en un buen clima de trabajo, respetando a cada individualidad, su autonomía pero como parte importante integrante del todo.

### ***Cinco tendencias actuales para una gestión educativa de calidad.***

Actualmente existen cinco tendencias que se enmarcan en el ámbito de la educación superior latinoamericana, con un crecimiento y desarrollo cada vez más fuerte y general, por lo cual se ha considerado pertinente remitirlos, toda vez que este trabajo de investigación tiene que ver con una universidad. Estas prácticas buscan afianzamiento en un futuro cercano en: autonomía universitaria; crecimiento de la democracia, mejora en la calidad educativa; resurgimiento de la formación integral y consolidación de la universidad virtual.

La UNESCO, como organización rectora de la educación mundial ha ofrecido directrices para orientar la gestión educativa con el fin de lograr tener universidades proactivas, las cuales ya han sido adoptadas por varios centros de educación superior, se pretende delinear las políticas y realizar las acciones que se requieran desde la gestión educativa para lograr los objetivos.(Botero, 2008).

***Autonomía.*** Este planteamiento ya surgió desde el siglo XI en universidades como la de Boloña y con el tiempo se extendió por Europa. En América las universidades tenían carácter elitista y por tanto gozaron de un status de autonomía perse. Es con la revolución francesa que toma mayor impulso la educación superior y poco a poco su carácter autónomo.

Con los cambios y movimientos de los 60's, se fortalece el concepto de la autonomía universitaria, articulándose en cuatro fundamentos básicos:

- El cogobierno.
- La chance de contar con estatutos propios.
- Tener planes educativos contando además con recursos propios para inversión, a salvo de cambios de gobierno.
- Inviolabilidad de predios por la fuerza pública.

Se debe considerar que hoy el concepto va más allá de estos lineamientos y que la autonomía implica libertad y esta a su vez responsabilidad pero no sólo al interior del centro, es decir preocupándose por absolver problemas o impulsar el desarrollo y

bienestar internos sino además cumplir con el compromiso social de su entorno local, regional, nacional y aún mundial.

Por lo considerado se ve que una gestión educativa autónoma y descentralizada requiere el tomar decisiones, realizar proyectos educativos propios de importancia y pertinencia no sólo para beneficio interno sino apuntando al desarrollo de su entorno, para ello es menester una auto reflexión para actuar con libertad pero con control en el proceso, articulando las dimensiones de la gestión educativa, insistiendo y reforzando varios aspectos de los procesos educativos de tal manera que se integren a teoría que incluyan las dimensiones: pedagógica, administrativa, social-comunitaria y política-educativa.

Finalmente se debe reconocer con tristeza que en Latinoamérica en muchos casos los Ministerios de Educación imponen barreras para la obtención de la autonomía universitaria, hecho que debe cambiar poco a poco.

**Democracia.** La verdadera práctica democrática en educación debe propender a la educación para todos, a más de altos índices de calidad humana colectiva, aparte de auténtica participación tanto en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones.

Una gestión que actúe democráticamente debe promover un ambiente de participación, de calidad en el trabajo incluyendo a todos sus actores, institucionalizando conceptos y prácticas técnicas y administrativas, desarrollando la formación humana sostenible y mejorando el estilo de vida de los miembros de la organización, sin descuidar, relegar o marginar a la mujer, a los jóvenes, a migrantes o a indígenas. Para ello es indispensable tratar la gestión educativa desde un enfoque amplio, de diálogo, multicultural e intercultural, promoviendo en todo momento las condiciones adecuadas para influir favorablemente en los valores y reglas de los comportamientos de una sociedad global.

Si se ve la situación de la democracia, que se encuentra íntimamente ligada a la calidad educativa, se comprobará nuevamente con preocupación la situación precaria en general en América Latina, estrechamente en relación con la situación de

extrema pobreza y marginación étnica en muchos casos, lo cual se plasma en el ámbito educativo con fuerza.

**Calidad.** Si se observan las características de nuestra sociedad, se puede notar un desarrollo vertiginoso en ciencia y tecnología y por ende una demanda de trabajadores en el campo laboral cada vez con más preparación y competitivos, acorde a la misma situación de exigencia social. Por tanto la gestión educativa a la vez que debe analizar las posibilidades de empleo en el mercado de trabajo, también tiene que desarrollar la formación cualitativa del talento humano y además considerar seriamente las nuevas demandas de la ciencia y técnica.

Ahora bien, si se estima que los docentes son los responsables de formar a los alumnos en nuevos conocimientos y tecnologías, se debe aceptar el compromiso de capacitar adecuadamente al profesorado para tal empresa. Por dicho motivo, un requisito fundamental para tener docentes idóneos, es planificar programas de capacitación docente para poder ofrecer al alumnado las herramientas conceptuales que guíen su camino de manera racional, crítica y autónoma, permitiendo al docente entender su sociedad actual de desenvolvimiento.

La gestión también debe orientarse a capacitar personal que lleva prácticas no actualizadas conforme a las nuevas tecnologías, analizar las oportunidades de empleo o desarrollo profesional de su entorno para ofrecer carreras acordes y productivas al estudiantado, evitando después la emigración masiva o el desempleo o subempleo.

Para lograr la calidad es indispensable establecer un sistema evaluativo continuo en todas las instancias y propiciar además el sentido de autoevaluación honesta y ética, siempre con el fin constructivo de mejorar las prácticas.

Finalmente dos aspectos más son claves para alcanzar la calidad educativa: la investigación y la extensión, lamentablemente en Latinoamérica han estado muy descuidadas. La investigación es fundamental en instituciones de educación superior para avanzar en el conocimiento y servir realmente como motor de desarrollo en la sociedad, la gestión en consecuencia debe motivar a crear una cultura investigativa tanto en docentes, directivos y alumnos, mediante eventos alentadores, estímulos, etc. En cuanto a la extensión, nunca debería ser descuidada esa comunicación y

relación entre empresa, universidad y Estado, eje clave en el desarrollo social-humano, con lo cual se obtendrá: un sistema de redes para efectuar las mejores prácticas profesionales, la transferencia de conocimientos, retroalimentar el proceso docente educativo, dinamizar la movilidad académica, fortalecer las prácticas empresariales, acercamiento de graduados con la academia para una buena carta de presentación frente al campo donde operan sus procesos educativos, etc.

**La Formación integral.** La UNESCO pregona a la formación integral como una tendencia educativa del siglo XXI para alcanzar una transformación de valores.

En nuestros días se puede observar cómo el sistema neoliberal y la globalización, sustentados en el desarrollo capitalista mundial acentuado han ido incrementando la crisis en valores éticos, morales, como consecuencia sus profundas contradicciones internas y en especial en países con subdesarrollo en los que se aprecia: altos índices de corrupción, desigualdad social, ingobernabilidad, consumismo, discriminación, injusticia social, etc, todo lo cual impide siquiera soñar en tener una formación integral como seres humanos. La educación integral no puede dejar de lado el cultivo de los valores y debe ser aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas, trasciende en su formación moral, abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad.

Una universidad necesita recobrar los valores culturales, ancestrales de tal sociedad para en base a esos cimientos sólidos de sus raíces históricas, inculcar en los alumnos la importancia de la cultura, naturaleza, tradiciones, ritos, fiestas, costumbres, la condición humana, el patrimonio genético y ético.

Si se analiza el desarrollo educativo en años anteriores, se aprecia una ausencia casi total del tratamiento de materias en relación con los valores, en humanidades, lo cual es claro signo de la influencia Taylorista, enfoque educativo que da relevancia a lo instructivo, productivo y no a lo educativo, llegándose a considerar estas asignaturas como de “relleno” solamente, en carreras técnicas. Todo esto es consecuencia también

de la falta de preparación psicopedagógica en los docentes, lo cual impide que puedan formar a sus estudiantes en valores y en temas éticos.

Se observa con inquietud la casi ausencia de estrategias dentro de la gestión educativa de la mayoría de universidades, orientadas a desarrollar la formación integral, en consecuencia hay una transmisión inconsciente de contravalores como: humillación, agresión, violencia, que en muchos casos se los acepta como cosa normal o natural.

Obviamente este proceso de formarse integralmente como seres humanos nace en la familia, continúa en la escuela y colegio y debe consolidarse en centros de enseñanza superior, pero para ello se precisa de una decisión firme y resuelta de parte de todos los actores del quehacer educativo para establecer estrategias de gestión educativa en caminadas a la formación de valores, analizando las prácticas institucionales, su estructura, organización, procedimientos, para que se encaminen en ese rumbo.

Finalmente hace falta decir que una formación integral en valores implica: formación crítica, desarrollo del auto aprendizaje, práctica de valores democráticos, solidaridad, defensa a los derechos humanos, no discriminación de cualquier tipo y conciencia ecológica.

***La Universidad Virtual.*** No es para nada desconocido el uso común hoy en día de las tecnologías de la información y la comunicación, en consecuencia la educación no puede permanecer aislada de esta herramienta poderosa actual, sino todo lo contrario, debe aprovecharla al máximo, en tal virtud toda universidad debería ya contar con su “universidad virtual”, aquella que no se ve, es decir la que está estructurada en las computadoras; portales activos; bibliotecas virtuales; acceso al internet y servidores; acceso a sitios de investigación nacionales e internacionales; programas educativos virtuales, etc.

Todo ello tiene necesariamente que ser organizado y establecido inteligentemente dentro de una gestión para llevarlo a cabo acorde a aspectos pedagógicos, curriculares, evaluativos, didácticos adecuados y las cuatro tendencias anteriores ya analizadas, lo que implica una alta preparación en los directivos y docentes, porque no

sólo deben manejar muy bien el aspecto de formación integral del estudiante y sistemas de gestión, sino además aspectos técnicos relacionados con la nueva tecnología y saber usarlos convenientemente acoplados y de manera continua, ya que son sistemas que requieren altos niveles de calidad exigidos.

Como se ve se trata de un verdadero despliegue de recursos tanto humanos (monitores, expertos, técnicos, etc) como materiales, trabajando en perfecta sincronía, lo cual suponemos constituye un fuerte costo de inversión para la institución, pero a todas luces necesario en esta era del conocimiento, tecnología, participación, investigación, importancia dada al ser humano como ente integral, autónomo, crítico que pertenece y se debe al bienestar de un colectivo.

### **Dimensiones de la gestión del líder**

De una auténtica gestión se espera que se cumplan ciertas dimensiones tanto en el área de gestión en sí como del liderazgo, tratándose a nivel de funciones por realizar, dentro de todo un sistema dinámico y no como simples roles por cumplir.

Luego, un verdadero líder educativo debe focalizar su tarea dentro de las siguientes dimensiones, en cuanto a su gestión y al liderazgo en sí. (Salazar, 2006):

1. Tomar atención del personal dotándole de: tiempo, asistentes, fondos, materiales y facilidades.
2. Apoyo instructivo.
3. Monitorear las actividades escolares.
4. Propiciar al centro como parte de una comunidad integral con su entorno.

Respecto al liderazgo:

1. Construir una visión de la escuela.
2. Establecer metas
3. Proveer estímulos intelectuales
4. Ofrecer apoyos individualizados
5. Proporcionar modelos de las mejores prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización.
6. Inducir altas expectativas de realización (resultados).

7. Construir una cultura escolar productiva
8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.

Es importante recalcar que estas doce dimensiones deben ser acogidas como funciones, relacionadas con prácticas específicas. Las dimensiones de gestión y liderazgo se relacionan así :

“Ciertamente la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas”. (Leithwood, 1994)

Se trata pues de efectuar una gestión correcta de aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro, a la vez de lograr un sentido real proactivo a la acción colectiva para transformar lo actual en la visión deseada.

### ***Principios de la gestión***

Una gestión para ser tal a más de abarcar las dimensiones descritas anteriormente, debe basarse en ciertos principios primordiales, (Ayala, 2005) :

*De división del trabajo.* Es decir que las acciones, actividades deben estar estructuradas en unidades organizativas conforme al área o especialidad.

*De autoridad – responsabilidad.* Tiene que ver con la delegación de autoridad a los subalternos (acción de mando) para así poder cumplir con todas sus obligaciones, de ninguna manera significa delegación de responsabilidad, ya que esta es la obligación de responder de sus actos, de abajo hacia arriba. Se pretende equilibrar entre autoridad y responsabilidad.

*De autoridad de mando.* No pueden existir dos o más autoridades jerárquicas inmediatas superiores, sino sólo una.

*De eficiencia.* Tratando de alcanzar los objetivos lo más pronto posible con costo mínimo, eliminando al máximo imprevistos e intentando que las decisiones se tomen lo más cerca posible de dónde surgió el problema.

*De la amplitud de mando.* También denominado principio de límite de control, que determina el número de trabajadores que puede manejar un jefe, en dirigir, coordinar y controlar con efectividad.

Si se cumplen dichos principios, una gestión tiene muchas probabilidades de ser llevada con orden, disciplina e inteligencia y ser en consecuencia exitosa, caso contrario podría salirse de control y volverse caótica.

### ***Instrumentos institucionales de gestión.***

Para llevar ordenada y planificadamente la gestión institucional deben existir documentos que sirvan como normativa, referentes bajo los cuales hay que remitirse en cualquier situación, los mismos que deben ser estructurados conforme a la Visión y Misión del centro. Dependiendo de cada organización puede haber diferentes o variantes, sin embargo los principales y más recomendables son los siguientes (Ayala, 2005):

***Estatuto.*** Representa el primer documento de normas administrativas generales básicas, al momento de constituirse y funcionar legalmente tal centro educativo, también debe indicar su sistema de gestión.

***Manual de Organización, Ética y Funciones.*** En estrecha relación con el Reglamento de organización y funciones, dentro de la parte operativa, define la composición, funciones, relaciones de coordinación y tareas de las unidades orgánicas, estipula así mismo los cargos y sus requisitos dentro de la conformación orgánica, es de suma importancia para la estructuración de la institución como tal, determina la injerencia de tal órgano en cierto problema o situación, a más de ser un referente en la actuación en general de manera ética y con valores.

***El Organigrama.*** Muestra visualmente la estructura formal de sus partes y sus relaciones donde se encuentra:

- Las unidades orgánicas básicas.
- División de funciones.
- Niveles de jerarquía.
- Líneas de autoridad y responsabilidad.

- Canales formales de comunicación.

**Reglamento Interno.** Se trata de un documento de apoyo para ayudar a la organización y funcionamiento de la institución, debe contener: los objetivos y la organización en funciones, responsabilidades, obligaciones de los miembros, desarrollo de actividades académicas y administrativas, régimen económico, disciplinario y relaciones con la comunidad.

**Manual de procedimientos.** Describe con detalle las acciones operativas para ejecutar un trámite o servicio.

**Reglamento Interno de Trabajo.** Es el instrumento que regla la parte normativa – administrativa, establece la relación entre trabajador y patrono, sujeta a la legislación laboral actual, debe ser aprobada por el Ministerio del Trabajo para implementarse legalmente. Cada tipo de trabajador se ampara en un tipo de legislación diferenciada, así, los docentes universitarios a lo estipulado en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas; los administrativos tienen su propio tratamiento, así como los trabajadores de servicios.

**Cuadro de asignación de personal.** Se trata de un documento técnico que posee los cargos con aval de presupuesto designados por el órgano administrativo superior inmediato contemplado en el organigrama. Los más comunes son: el estructural, con los cargos y plazas y el nominal, con los nombres de los trabajadores que ocupan aquellas plazas.

**Plan estratégico y Plan Operativo Anual (POA).** El Plan Estratégico es una guía base para cumplir ciertas metas organizacionales en determinado ciclo, (mediano plazo), basándose siempre en el diagnóstico y estableciendo una trayectoria (arco direccional) hacia lo anhelado, a través de “procedimientos estratégicos” para mantener la dirección del proceso, ajustándose lo más posible a la interacción de los diferentes actores sociales.

Debe especificar básicamente cuatro fases metodológicas en su operatividad: momento analítico / explicativo; momento normativo, momento estratégico y momento táctico

operacional. Estas partes se realizan casi simultáneamente y se modifican de acuerdo a las circunstancias.

En la fase analítica / explicativa, se responde a la pregunta: ¿Qué pasa? O ¿Cuál es la situación?

En la normativa : ¿A dónde queremos llegar?

En la estratégica : ¿Qué camino ir haciendo?

En la táctica operacional: ¿ Cómo hacer para el logro de los objetivos?

**El Plan Operacional Anual (POA)**, está en relación a la planificación operativa estratégica basada en el Plan Estratégico pero respecto al período de un año, donde se incluyen las metas, objetivos, acciones, responsables, financiamiento, logística, control, tiempos, cronograma, evaluación, seguimiento, etc, para todo un período escolar.

***PEI (Programa Educativo Institucional)***. Este instrumento se sustenta en los lineamientos de la Planificación Estratégica pero en una dimensión más general y amplia que el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual, ya que es de largo plazo y se incluyen las grandes metas y objetivos institucionales, está obviamente en directa relación con la Misión y Visión organizacionales, tanto como con la razón de ser, por y para lo cual fue creada la institución.

Estos documentos, considerando la complejidad que implica llevar adelante una gestión educativa adecuada, actualmente no solamente que son una guía indispensable y práctica para ello, sino que además se han convertido en herramientas claves como requisito para presentarlas conforme a estándares de calidad exigidos en procesos de acreditación a las universidades actuales, por organismos como el CONEA.

***Recomendaciones para lograr una gestión efectiva.***

Para lograr el éxito dentro de una gestión educativa se debe tener presente además las siguientes directrices, (Ayala, 2005) :

- Organizar y establecer las diferentes actividades educativas en varias áreas:

De Recursos Humanos.

De Recursos Financieros.

De Recursos Tecnológicos.

De Recursos Académicos.

De Recursos Administrativos.

- Revisar y asesorarse de las actividades institucionales, tomar conocimiento de toda acción que efectúan las dependencias administrativas.
- Adecuar la estructura orgánica a las necesidades de la institución.
- Saber proyectarse al exterior, manejando las amenazas, estableciendo convenios, asociaciones, practicando buenas relaciones humanas y públicas.
- Dar paso a mayor participación en toma de decisiones a todos los miembros, fomentando una comunicación fluida, receptando ideas, sugerencias, opiniones, iniciativas, etc.
- Llegar a decidir con más rapidez y acierto.
- Obtener incremento en la productividad académica, administrativa y en forma general mediante la capacitación a los miembros, incorporando ayuda tecnológica, mejorando el índice de personal profesional.
- Establecer mayor centralización o descentralización dependiendo de las necesidades, si se desea centralizar más el trabajo, se puede utilizar la tecnología para obtener más información, tomar mayor número de decisiones usualmente con capacidad de respuestas. O bien descentralizar la información, compartiéndola con los departamentos claves, dando lugar a una mayor participación y autonomía también.

Como se puede observar la habilidad en una gestión se relaciona estrechamente en considerar el tipo de institución en la cual se trabaja y adaptar a su realidad las acciones, en el caso concreto de este análisis investigativo, se trata de una institución relativamente pequeña (Instituto de Idiomas) perteneciente a otra mucho más grande. Universidad Tecnológica Equinoccial, por tanto es de suponer que aspectos como: dividir el trabajo en áreas, delegar actividades, centralizar o descentralizar conforme a necesidades, tomar conocimiento de lo que realiza cada departamento o permitir participación masiva en toma de decisiones, en realidad no representaría mayor esfuerzo, en cambio sí acciones como. El proyectarse al exterior con convenios,

asociaciones y el hecho de preparar continuamente a todo el personal para un mejor desenvolvimiento, que en todo caso se encuentra respaldado por la universidad.

### **2.1.3. Tipos de gestión y requerimientos deseables..**

Como líder de una organización, actualmente se espera que cumpla con varios puntos de acuerdo a los diferentes campos de su labor, que en resumen son los siguientes (Ayala, 2005) :

#### ***En gestión institucional:***

- Solvencia como líder y poder de convocatoria.
- Pleno conocimiento y ejecución de normas educativas y directivas.
- Capacidad para toma de decisiones y solución de problemas.
- Ser muy comunicativo y mantener buenas relaciones humanas.
- Facilitador de condiciones favorables para desarrollar capacidades en todos.
- Conocimiento y dominio de métodos y técnicas para realizar el proyecto de desarrollo institucional.
- Autoevaluación de su gestión y aquella de sus colaboradores, tomando en cuenta los procesos y basándose en resultados.

#### ***En la gestión pedagógica:***

- Plantear la praxis educativa para el desarrollo de competencias que incluyan: habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocimiento y aplicación de procedimientos de diversificación y adecuación curricular.
- Identificar y establecer la evaluación de elementos técnicos del aprendizaje, innovación, textos y material educativo.
- Utilizar correctamente técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.
- Conocimiento y ejecución de técnicas y procedimientos para la motivación y actualización docente.

***En la gestión administrativa:***

- Conocimiento y aplicación adecuada de sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control diseñados por cada organización educativa.
- Conocimiento y ejecución de normas técnicas y procedimientos de infraestructura y equipamiento.
- Generar y administrar finanzas con enfoque gerencial.

Como se puede observar existen tres grandes ejes donde la gestión educativa ejerce su influencia: institucional, pedagógica y administrativa y dentro de cada una se espera un desenvolvimiento adecuado de la parte directriz. En el ámbito institucional es donde se requieren mayormente habilidades de liderazgo nato como: poder de convocatoria; toma de decisiones acertadas; ser comunicativo y desarrollar potencialidades en miembros, fomento de la autoevaluación continua con consciencia, etc. En tanto que en la gestión pedagógica como administrativa, hay situaciones más bien técnicas por conocer y aplicar: desarrollo de competencias; diversificación y adecuación del currículo, evaluación educativa; actualización docente, etc, en el área pedagógica y, conocimiento y aplicación de sistemas administrativos como: de personal, presupuesto, tesorería, contabilidad, control, etc, así como de normas técnicas y procedimientos de infraestructura y equipamiento y manejo de finanzas con enfoque gerencial, en lo que tiene que ver con el asunto administrativo. Todo ello en conjunto permitirá una buena gestión educativa.

## **2.2. Liderazgo Educacional**

### **2.2.1. Concepto: Dirección, liderazgo y gestión.**

En la administración de organizaciones educativas generalmente no se hace diferencia al usar los términos: dirección, gestión y liderazgo, sin embargo, Pascual e Immegart (citados en Borrell y Chavarria, 2001), mencionan que dichos conceptos son diferentes mas no excluyentes por la naturaleza de sus funciones, así, la dirección está asociada básicamente a la realización de funciones normativas y operativas; en cambio el liderazgo, fuertemente relacionado a la toma de decisiones y la capacidad de influir sobre las interacciones humanas.

Por tanto se advierte que faltará legitimidad y sostenibilidad en las acciones de una dirección sin liderazgo.

En cuanto a la definición de gestión, se citará lo dicho por (Posner, 2000): “ un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático”.

### **2.2.2. Tipos de liderazgo**

Las características y capacidades de un líder conducen a considerar los siguientes tipos de liderazgo:

**Tabla 2. Tipos de liderazgo educativo**

<b>Liderazgo pedagógico</b>	Centra sus esfuerzos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que sucede en el aula.
<b>Liderazgo situacional</b>	Se centra en la gestión de personal, partiendo de la misión del centro en función de situaciones diversas del centro educativo y lo asume con una visión de

	transformación. Requiere inteligencia para delegar y conducir a su gente.
<b>Liderazgo transformador</b>	Se centra en incorporar al centro educativo la gestión de calidad transformando la cultura del centro para estos propósitos y transformándola hacia procesos de mejora sostenibles.
<b>Liderazgo innovador</b>	Se centra en evolucionar en procesos más favorables que los existentes. Requiere comprometer al profesorado para ejecutar acciones en beneficio de su propio crecimiento no usualmente ejecutadas y se fomenta la vida académica. Se le conoce como el liderazgo de la paciencia, puesto que los resultados en los centros educativos requieren tiempo.
<b>Liderazgo técnico</b>	Se centra en técnicas y habilidades fundamentales para dirigir responsablemente el centro educativo. No se requiere exigir más sino trabajar mejor.

Fuente: tomado de Rey y Santa María (2000) y adaptado por Garbanzo y Orozco.

Revista Educación 34 (1), 15-29, ISSN. , 0379-7082, 2010

### ***Tipos de líderes.***

Se analizan las clases de patrones de líderes que pueden haber, (Ayala, 2005), sin embargo se debe tener en cuenta los aspectos positivos de cada uno, para llegar a establecer un liderazgo de excelencia, a pesar de que en la realidad siempre primará uno de estos tipos, dependiendo de cada persona y de su estilo para liderar, lo cual queda reflejado en la tabla 5:

***Tabla 3: Tipos de líderes y sus características***

<b>Tipo de líder</b>	<b>Características</b>
Organizador	Crea un sentido jerárquico y/o de responsabilidad. Tiene buenos colaboradores "independientes". Apoyo en problemas a colaboradores. Discreto y respetuoso.

Participativo	Poder en equipo. Adaptación a personas y situaciones. Lealtad y solidaridad. Criterio en decisiones.
Burócrata	Dirección sólo desde la oficina. Base de la organización en trámites y requisitos tediosos. Relevancia al status social. Soberbio, conflictivo. Infunde miedo, poco solidario. Poco sentido de la realidad, decisiones inadecuadas, falta de buen criterio.
Emprendedor	Impulso a su gente a lograr excelentes resultados. Iniciativa y motivación. Jerarquías claras. Trabajo planificado, frialdad, realismo. Dureza y bondad. Se gana el respeto.
Paternalista y demagogo	Demasiado ego. Protectores neuróticos. Muchas promesas sin cumplir. Demasiado discurso sobre equipo y democracia. Altamente influenciables. Muy manipulables.
Técnico	Profesionales y expertos técnicos exigentes. Objetivos, realistas. Importancia a resultados. Buscan colaboradores
Oportunista	Manipuladores para sus intereses. Ambición desmedida y ego en exceso. Astutos, hábiles para manejar el equipo. Egoísta, desleal.

Ayala S (2005)

Elaboración propia

En definitiva, un buen líder debería tener un muy buen sentido organizativo, sabiendo delegar funciones y tareas, habiéndose ganado la confianza y respeto de sus colaboradores, trabajar en equipo, manteniendo contacto con todos sus miembros y receptando sus inquietudes y preguntas, debe siempre estar dispuesto a la innovación, cambio, mejora, actualización y desarrollo. A más de fomentar e incentivar el potencial humano de cada uno dejando que cada quien asuma determinada responsabilidad. Finalmente, debería actuar con altas técnicas administrativas y de gestión pero sin llegar a ser extremista, viendo las oportunidades para el beneficio organizacional y no sólo de sus intereses personales o de grupo.

### **2.2.3. Características**

El trabajo de un líder educativo abarca varios aspectos, siendo integral, en consecuencia tanto su formación, conocimientos, experiencias como su personalidad también deben ser integrales para conducir con excelencia asuntos pedagógicos, de cambios externos e internos del centro siempre con un deseo transformador, mirando alternativas innovadoras y de vanguardia, llevando procesos de gestión técnicos, bien elaborados y planificados.

Smit y Andrews (citados en Barrell y Chavarría, 2001) mencionan que un verdadero líder a más de dirigir, gestiona y fomenta las condiciones favorables para que cada colaborador en la conducción del centro cumpla con sus funciones diarias en buena manera a más de encargarse de las funciones macro, por tanto requerirá para ello de varias condiciones como. energía, asertividad, saber tomar iniciativas, mente abierta a nuevas ideas, tolerancia a la ambigüedad, buen humor, capacidad analítica y una actitud práctica frente a la vida.

#### ***Características, capacidades y requerimientos dentro de la personalidad de un líder:***

Actualmente se requiere que los líderes educativos trasciendan aspectos tradicionalistas administrativos siempre mirando a la consecución de logros cada vez más ambiciosos y para ello se precisa de ciertos elementos dentro de la personalidad de un líder como( García, Rojas y Campos, 2002 y Álvarez, 1998):

- Equilibrio en el temperamento
- Ser tolerante frente a las críticas
- Ser seguro y capaz en decidir.
- Ser claro para no caer en situaciones confusas o ambiguas.
- Mostrarse reflexivo y autocrítico
- Practicar la verdadera democracia.
- Concordancia entre la prédica y la práctica.
- Ser comunicativo.
- Tener claro que toda institución define sus valores, ideas, políticas y acciones.
- Influir positivamente como líder con alto nivel de convocatoria.

- Agilidad para conducir grupos.

Y que a su vez estas capacidades determinan:

- Saber delegar acciones.
- Ser capaz de organizar y animar equipos de trabajo eficaces.
- Producir la circulación sistemática de información.
- Mantener una profesionalización en su papel directivo enriqueciéndolo siempre con aportes del campo organizativo.
- Guiar coherentemente los valores democráticos.
- Trabajo con compromiso y ética.
- Liderazgo influyente con capacidad de convocatoria.
- Agilidad conduciendo grupos de trabajo.
- Tener presente que cada organización define su propio ideario-valores, políticas y acciones.

Se puede aún incrementar los siguientes requerimientos sobre el liderazgo (Alvarez, 1998):

- Mediante el proyecto de dirección dar una visión clara y conocida a todos.
- Objetivos y expectativas altas conforme a la visión.
- Consolidar un clima laboral que permita el logro de objetivos.
- Llevar una supervisión y evaluación continuas del progreso de los colaboradores.
- Mostrar trabajo constante y de calidad.
- Respetar y valorar la singularidad de cada ser humano para apoyarlo en su desarrollo profesional.
- Flexibilidad y capacidad para dialogar.
- Dar más importancia a las personas en sí que a aspectos rutinarios burocráticos.
- Tomar conocimiento de la dinámica al interior de la organización y el liderazgo informal oculto.
- Buen desenvolvimiento en situaciones ambiguas y mostrar tolerancia frente a la ambigüedad.

- Ser altamente analítico frente a los problemas, estableciendo causas-efectos para solucionarlos.
- Preferir soluciones antes que culpables.
- Inmiscuir a colaboradores en la toma de decisiones y no sólo a que cumplan órdenes.
- Fomentar sistemas comunicativos para crear fluidez y claridad.
- Establecer buenos lazos de amistad creando espacios adecuados de respeto a su autoridad como líder.
- Ser poseedor de mucha seguridad y alto nivel de individualidad.
- Amabilidad, buen trato y tomar en cuenta los intereses, expectativas, necesidades, etc de sus colaboradores.
- Considerar claramente el impacto de sus decisiones.

Con todas estas cuestiones bien articuladas y coherentes se crea la base propicia para una gestión educativa estratégica que facilitará el logro de los objetivos institucionales caracterizados en la educación por una gran complejidad-variabilidad en sus niveles y modalidades y de acuerdo a las exigencias sociales.

Para complementar las características necesarias en un líder, se incluirán ciertas capacidades indispensables con la siguiente tabla:

**Tabla 4. Capacidades de un líder educativo y sus correspondientes vivencias**

<b>Capacidades de un líder</b>	<b>Vivencia en el centro educativo</b>
Capacidad cognitiva es la habilidad para sintetizar la información en forma comprensible para los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le ofrece a sus docentes información sobre su trabajo.</li> <li>- La comunicación debe darse en forma asertiva en todas las direcciones.</li> </ul>
Capacidades de interacción: habilidad para reconocer que el éxito depende de la capacidad de trabajar en equipo y de seleccionar el equipo eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El profesorado y personal administrativo trabajan en forma conjunta por un proyecto de calidad consecuente con los objetivos organizacionales.</li> </ul>

	- La interacción debe ser armoniosa y el desarrollo profesional es prioritario, pues los logros dependen de la capacidad de cada individuo.
Capacidades de innovación: habilidad para aceptar el cambio y asumir riesgos; se acompaña de la habilidad del aprendizaje en aras de nuevos paradigmas.	Se parte de que el éxito de la organización requiere cambios de mentalidades de sus integrantes en el momento oportuno.
Capacidades motivacionales: habilidad para interesar al personal entorno a los distintos proyectos.	Se considera fundamental incentivar motivación y energía hacia las metas organizacionales por convicción.

Fuente: tomado de Alvarez (1998) y adaptado por Garbanzo y Orozco.

Revista Educación 34 (1), 15-29, ISSN. 0379-7082, 2010

### ***Roles de un líder en los ámbitos personal, familiar y social:***

“Se ha de considerar al líder como un ser integral que se desenvuelve en varios espacios dentro de su vida, y no solamente dentro de su trabajo como tal, (Ayala, 2005):

***En lo personal:*** debe practicar el respeto, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que saber identificar y apreciar valores positivos y actitudes de otros, motivándoles a realizarse plenamente; saber dirigir con autoridad de palabra, inspirar confianza y simpatía (carismático); adherir a los demás al trabajo en conjunto con un fin común; facilitar un clima favorable de trabajo armónico.

***En lo familiar:*** es importante desarrollar sentimientos para alcanzar la unión, armonía, respeto y dar el valor a cada miembro de su familia, así como a la familia como núcleo de desarrollo social. Además de formar a sus hijos para la vida.

***En lo social:*** debe practicar el trabajo en equipo con ética profesional, buscando el progreso social con el lazo de la amistad y el trabajo, con una consciencia de realización individual pero apoyando y guiando a la realización colectiva.

Resumiendo, un líder intenta lograr un desarrollo humano sostenido, en equipo, con un progreso económico, equitativo, fomentando la creatividad, la propiedad intelectual, el poder de la mente para el avance colectivo.

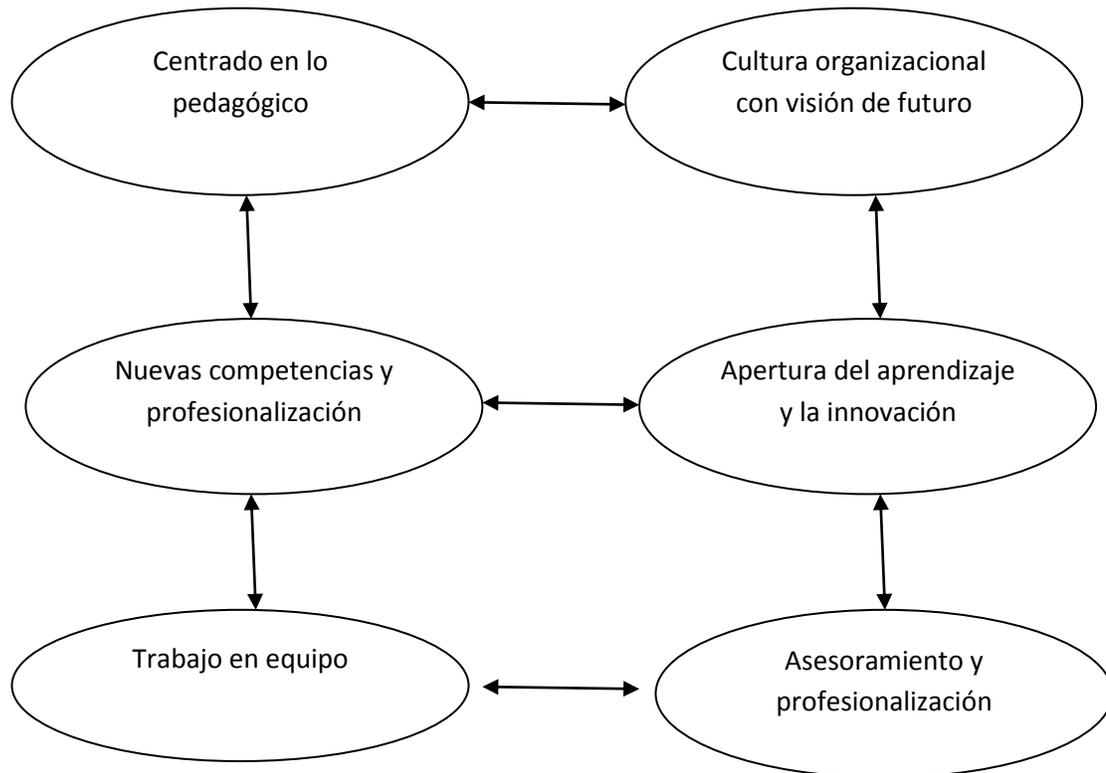
### ***Características del liderazgo educacional***

Para que una gestión estratégica cimentada en un liderazgo correcto pueda funcionar debe advertir que hoy en día los centros educativos deben necesariamente manejarse de forma futurista, propositiva, flexible y responsable, de acuerdo a las exigencias de cambio en todo sentido que se da en nuestra sociedad actual, con propuestas de gestión innovadoras teniendo siempre una visión pedagógica que vaya poco a poco dejando la práctica administrativa tradicional basada en rutinas burocráticas.

Es claro que los modelos tradicionalistas de administración escolar hoy en día resultan totalmente insuficientes para responder siquiera medianamente a las exigencias planteadas por la sociedad actual, por ende un modelo estratégico de gestión debe por lo menos focalizar los siguientes puntos:

Lo cual queda reflejado en la siguiente figura:

**Figura 1. Componentes fundamentales de un modelo de gestión educativa competitiva:**



Revista Educación 34(1), 15-29, ISSN: 0379-7082, 2010

Como la educación debe marchar de la mano con el desarrollo científico, tecnológico, filosófico, tiene necesariamente que portar dichas características demandadas actualmente, es decir: Construcción del conocimiento en equipo, apertura a la interacción con el medio, aprovechamiento de oportunidades de desarrollo y de las nuevas opciones tecnológicas, capacitación y actualización constantes para enfrentar un mundo muy competitivo, con miras al futuro dando el puesto de valor y respeto correspondiente al ser humano y a su cultura diversa y enfrentar un mercado muy cambiante con buena planificación estratégica y por ende adecuadas decisiones.

Para lograr dichos componentes de una gestión competitiva, es indispensable que la dirección sepa: analizar y sintetizar, o sea manejar la deducción e inducción pertinentemente en una determinada situación; llegar a consensos involucrando en las decisiones a los miembros, fomentando la asociación constructiva; utilizar siempre la

buena comunicación para el bienestar y mejor coordinación de actividades; evaluar todo proceso y resultado y aplicar la retroalimentación como refuerzo de lo aprendido y practicado. Nunca debe olvidar dentro de la planificación, la proyección, anticipándose a eventos futuros; decidir la mejor opción que permita el desarrollo como organización, por último, liderar y alentar a dar lo mejor a sus colaboradores.

### ***El liderazgo transformacional modelo para organizaciones educativas que aprenden***

Tradicionalmente el liderazgo estaba fuertemente ligado a los rasgos y características del líder básicamente, alejado de los valores de las instituciones educativas y es en los 90's cuando hay un giro en el enfoque en este sentido, pasando de modelos técnicos, jerárquicos y racionales a otro dando énfasis en las facetas culturales, morales y simbólicas del liderazgo, apareciendo entonces la noción de liderazgo transformacional que en un inicio aparece en el ámbito empresarial y luego se traslada al educativo.

Este tipo de liderazgo se lo puede definir como: carismático, visionario, transformativo, más flexible, inclusivo, comunitario y democrático, que en lugar de enfatizar la influencia en los seguidores o la gestión, ejerce el liderazgo por medio de significados: visión, cultura, compromiso, etc, de forma compartida con los miembros de la organización. Leithwood y colaboradores (1999) mediante sus investigaciones concluyen que es el tipo de liderazgo más adecuado para instituciones educativas que aprenden por fomentar metas comunes y compartidas.

Hoy en día toma cada vez mayor fuerza el concepto de “organizaciones inteligentes” que aprenden y como apunta Bolívar (2000): “ el aprendizaje organizativo proporciona un marco para entender cómo los cambios cognitivos de un centro educativo son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales”.

Este proceso debe llevar a una institución a ser capaz de organizar su propio cambio, para ello debe actuar un liderazgo acorde, comprendido como proceso de influencia y no relacionado como tradicionalmente sinónimo de autoridad o poder.

Es de suma importancia incluir el término “empowerment”, que indica el desarrollar capacidades, potencialidades, habilidades, talentos del personal, considerando sus ideas y deseos a través de un liderazgo y gestión adecuados para apuntar a obtener las metas organizacionales, individuales tanto como el desarrollo profesional.

Son numerosas las consideraciones, perspectivas, planteamientos, recomendaciones que se pueden encontrar acerca del liderazgo actualmente y todas ellas entrelazadas con términos de uso común actual como: mejora y cambio educativo; escuelas eficaces; calidad educativa; aprendizaje organizativo, etc, sin embargo, el liderazgo no puede concebirse aislado de cómo se perciben los centros educativos en tanto organizaciones, ni de cómo se establecen los procesos de cambio y mejora educativa, ni qué se entiende por calidad educativa.

Lo que se busca por tanto no es profundizar en todos esos conceptos, sino llegar a analizar el liderazgo transformacional, el cual se ha concluido como el más idóneo para organizaciones que aprenden, luego de muchas investigaciones realizadas por varios académicos, dos ideas importantes: el liderazgo como proceso cultural y el liderazgo instructivo.

La primera se relaciona con que a medida que se ha teorizado y profundizado en el liderazgo, la mayor atención ha cambiado desde: los rasgos y características del líder, a la gestión organizativa y en fin al núcleo educativo: el proceso de enseñanza-aprendizaje; la segunda en cambio toma atención en ir dejando de a poco la figura protagonista única de un líder para considerar más el carácter compartido de liderazgo.

Es así que nace el concepto en los 80's del liderazgo transformacional que busca su práctica mediante significados: visión, cultura, compromiso, etc, y ya no como anteriormente buscando su influencia en los seguidores o la gestión, con una práctica inclusiva para lograr los propósitos inmediatos con todos los miembros.

Leithwood y Jantzi (1999) concluyen que es el tipo de liderazgo más apto para organizaciones que aprenden ya que estimula la consecución de metas compartidas a más de incentivar el compromiso grupal por una renovación continua de metas y

valores de la organización, así como facilitar modos y procedimientos efectivos en la realización de procesos.

Inmediatamente se nota la diferencia con el tipo de “liderazgo pedagógico o instructivo”, nacido de la investigación sobre “escuelas eficaces” en relación con actividades de supervisión básicamente.

A todas luces se ve que es un tipo de liderazgo requerido en estos tiempos, pero con preocupación se ve que en Latinoamérica en bastantes centros escolares se continúa con asuntos como: relaciones burocrático-jerárquicas acentuadas entre directivos y docentes; normas demasiado estrictas; órdenes hasta tajantes y falta total de consenso en las decisiones.

### ***El liderazgo como proceso cultural.***

Haciendo una reseña histórica se va a ver como el concepto y valor del liderazgo ha ido cambiando, primero se estimó los rasgos y características del líder, luego se pensó en que un líder tenía mayor influencia debido al tipo de liderazgo que ejercía, surgiendo las teorías de estilo y conducta, más tarde la atención se centra en los contextos, es decir en las coordenadas contextuales en las que se desenvuelve el trabajo, con las teorías de contingencia y situacionales.

En el liderazgo transformacional no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades sino además las creencias e ideales que alientan su actuación, a más de los compromisos que intenta establecer conforme a la tarea educativa, valores, concepciones y creencias que ayuda a desarrollar para construir una cierta cultura organizativa o las implicaciones morales de las tantas decisiones tomadas a diario por el líder, etc.

Respecto a lo mismo vale la pena citar lo mencionado por: Sergiovanni (2001), quien manifiesta que aparte de lo que hace el líder y con qué estilo ( fonética del liderazgo), hace falta añadir la semántica o sea el qué significa para los demás esa conducta y los acontecimientos derivados de ella . Entonces con estas reflexiones, la eficacia de un líder está en la medida de hacer la actividad significativa para el resto : “dar a los otros un sentido de comprensión de lo que están haciendo y sobre

todo articularlo de modo que puedan comunicar sobre el significado de su conducta". (Sergiovanni, 2001)..

Se ve que el concepto y la forma de apreciar el liderazgo ha ido cambiando con el tiempo, y hoy en día dicha apreciación es mucho más significativa y holística que en el pasado, dando mucho valor a cómo los miembros de una institución comprenden su labor en la misma y poder expresar el sentido de su conducta, lo cual toma en cuenta no sólo el trabajo del líder, su método o manera sino a los miembros y a su percepción sobre su accionar, lo cual es mucho más abarcante.

### ***El Liderazgo Instructivo.***

La idea de este tipo de liderazgo surge a fines de los 70's y en los 80's, con la concepción y anhelo de la escuela eficaz, donde se pretendía dar la importancia al director educativo quien debía guiar, alentar y supervisar al staff de profesores en la enseñanza eficaz hacia la consecución de la calidad en la enseñanza y aprendizaje. Al respecto Murphy (1990) menciona que este liderazgo se sustenta en 4 pilares:

1. Establecer la misión y señalar metas que hagan hincapié en el logro estudiantil.
2. Gestionar la producción educativa, o sea coordinar el currículo, alentar calidad de enseñanza, llevar una supervisión rigurosa así como evaluación y valoración al docente, pertinencia de materiales de enseñanza con metas curriculares, administrar y aprovechar el tiempo escolar y supervisar el adelanto estudiantil.
3. Apuntar hacia un clima de aprendizaje óptimo con excelentes expectativas y estándares en conducta y rendimiento. Dar buenos incentivos a los alumnos y alentar el desarrollo profesional no aislado de la práctica instructiva.
4. Creación de una cultura fuerte en el centro, con ambiente seguro, con orden, oportunidades para la inclusión fuerte y masiva de estudiantes, aparte de mucho acercamiento con las familias.

En años recientes esta concepción del liderazgo educativo ha sido modificada, por ejemplo Du Four (2002) anota que sería importante focalizar lo trascendente en el aprendizaje, es decir ( en qué medida los estudiantes aprenden lo esperado) y no en la enseñanza en sí, con lo que cambiaría sustancialmente la estructura y cultura escolares.

Escudero (1997) afirma: “ atribuir el liderazgo instructivo al director del centro no es sino devaluar, sutilmente, la iniciativa y formación didáctico del profesorado”. Marsh (2000 ) y Lambert (2002) enfatizan la necesidad de tener un liderazgo con la participación de otros educadores, o sea una empresa compartida, de comunidad.

Este tipo de liderazgo enfatiza muchos aspectos de la calidad en la enseñanza, en la preparación docente y currículo, con fines bien determinados, sin embargo adolece de atención al aspecto cultural diverso, formación integral del ser humano, aparte de no concentrarse en el aprendizaje y por ende más en el alumnado.

### ***Liderazgo Transformacional.***

Este concepto aparece en los 90’s con conceptualizaciones ya expuestas por Burns (1978) y Bass (1985) en el campo no educativo y Leithwood y su equipo (1999) dentro de la educación como un adelanto al liderazgo “instructivo.

Este liderazgo busca no sólo gestionar las estructuras sino que pretende influir en la cultura organizacional para un cambio, articulando una visión, comunicándola al resto y obtener de ellos compromiso y respaldo, reconociendo y respetando la potencialidad de cada integrante, buscando la transformación de creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores.

***El liderazgo transformacional según Bass.*** Bass recoge los planteamientos de Burns (1978) y lo operativiza, muchas personas dicen que sería más correcto llamarlo: liderazgo transformador o bien transformativo.

Según Bryman (1996), el liderazgo transformacional deja de considerar a un líder como el superhombre, el que lo puede todo, el salvador, para dar valor a la tarea, por tanto la visión, cultura y compromiso son las dimensiones teóricas más relevantes, con una connotación enfocada a la participación y flexibilidad organizativas.

Según Bass (1985), este tipo de liderazgo constituye una superación del transaccional, el cual se basa en sus dos componentes esenciales:

- Apertura a dar recompensas personales contingentes conforme a obtención de buenos resultados, y,

- Gestión por excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones).

A su vez el liderazgo transformacional tiene sus cuatro componentes:

- Desarrollar una visión.
- Motivación hacia altas expectativas.
- Dar atención, respeto y responsabilidad a los miembros.
- Proporcionar nuevas ideas y enfoques.

**Liderazgo transformacional según Leithwood.** Leithwood y su equipo investigativo (1999) expresan que frente a los nuevos desafíos educativos actuales y del futuro, un tipo de liderazgo como el instruccional queda obsoleto para el contexto de reestructuración de la escuela, al considerar solamente “cambios de primer orden”, a nivel de aula, o sea la supervisión pedagógica como estrategia de control en la práctica docente, ahora se precisan “cambios de segundo orden”, es decir estrategias de compromiso, hacer frente a cambios de estructura y organizativos, no tan sólo del aula.

Por tanto hoy se requiere un liderazgo para instituciones que aprendan, en cambio constante, que considera aspectos como: visión compartida; consenso y altas expectativas; Apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional; descentralización de responsabilidades y autonomía docente; Promover una cultura propia, colaborativa.

Este modelo expuesto por Leithwood (1999), comprende las ocho dimensiones del liderazgo y cuatro de la gestión, ya vistos anteriormente.

Se concuerda con Leithwood que este tipo de liderazgo transformacional es el más recomendable para los cambios constantes actuales, aunque también se debe destacar que ciertas formas y conductas dentro del liderazgo instructivo también tienen un potencial transformador (Sheppard, 1996), al aumentar el nivel de innovación, compromiso y profesionalismo docente.

Se advierte que no se limita este liderazgo a realizar simples “transacciones” en un determinado contexto cultural sino que persigue proactivamente cambiar el contexto cultural considerando que esto a su vez originará un cambio a nivel individual.

Según la formulación de Leithwood, Toulinson y Genge (1996), el liderazgo transformacional posee 3 metas básicas:

- 1) Identificar, consensuar y establecer metas claras, potenciar y llevar a cabo un buen clima escolar, alentar el profesionalismo docente y elevar la capacidad de la institución para resolver sus problemas.
- 2) Determinar una visión en conjunto y visualizar los objetivos prácticos.
- 3) Construcción de culturas colaborativas, altos anhelos de logros elevados, además de facilitar apoyo tanto material como psicológico al personal.

Se ve claramente que lo que persigue este tipo de liderazgo es decidir en consenso no sólo la misión general sino aspectos importantes dentro del trabajo, actuar en equipo con una excelente preparación y capacitación a miembros para resolver problemas, con metas claras y precisas, sin descuidar la atención al trabajador como ser integral

### ***Tensiones y Dilemas del líder***

Con todo este panorama actual de una sociedad en constante cambio y transformación y una exigencia para una educación acorde, surge también tensión en la práctica del liderazgo educativo, donde a la vez que se debe compartir el poder y la responsabilidad incluyendo al profesorado y comunidad, también se es el responsable directo de la autonomía del centro y su competitividad externa, lo cual exige un buen desenvolvimiento, con la presión para hacer las cosas y obtener el apoyo para cumplirlas.

Otra característica importante que reluce en este tipo de liderazgo es el establecimiento de una visión (Bryman, 1996), la cual debe ser portadora de un anhelo general, colectivo, con la cual el líder deberá ser capaz de lograr un cambio en la cultura organizacional pero no mediante un posible control “ideológico” de sus miembros, ni bajo la manipulación de la variable cultural, ni tampoco a través de la suposición de la “visión” del director. En estas malas prácticas se puede advertir un

concepto jerarquizado de la vida escolar y una mala concepción de cultura organizativa como una supuesta variable a ser manipulada.

Hoy en día sigue la preocupación por mejorar la enseñanza pero lo más fundamental se considera acentuar una educación en valores lo que condiciona fuertemente los logros académicos y el buen trabajo docente.

El trabajo del director y profesorado actualmente es más complejo, debiendo cada uno ejercer un liderazgo en su ámbito, compaginando en un proyecto a los agentes educativos con una visión compartida. Por esta razón el líder en educación deberá saber desempeñar diversos roles, alcanzar más protagonismo e impulsar la dinámica en los miembros.

En relación a los efectos de este liderazgo en la organización, en base a investigaciones de Bass (1985), se señalan los mismos sobre variables de procesos como:

- Nivel de colaboración.
- Aprendizaje organizacional.
- Compromiso personal con las metas de la institución.
- Mayor capacidad para cumplirlas.

Así como de otras variables en relación a la satisfacción tanto de Dirección como del personal.

En base al trabajo de Leithwood (1999) y en investigaciones realizadas en todo el mundo por diferentes autores, se determina que el liderazgo transformacional tiene más bien efectos indirectos que directos sobre variables del proceso enseñanza-aprendizaje, por ende el éxito de este modelo se evidenciará observando cómo los profesores piensan e interactúan con los estudiantes, estableciendo que no es primariamente un asunto organizativo sino cultural: o sea nuevos modos de pensar y hacer en un aprendizaje conjunto del profesorado.

En nuestros días se intenta superar aquel liderazgo orientado por factores de influencia transaccional y de poder posicional, para motivar e incentivar a cada miembro a liderar sus funciones, siempre con visión creada colectivamente y dando apertura a la toma de

decisiones participativa, receptando lo dicho por Bolívar (2000), que una organización no aprenderá si sigue dependiendo de sólo una persona. Por su parte, Álvarez (2002) manifiesta que el liderazgo debe mostrarse en implicación a toda la comunidad educativa en un proyecto que responda a procesos claves del centro y del incentivo e ilusión para trabajar con objetivos comunes.

Para concluir este capítulo es importante citar y reflexionar sobre lo expuesto por Sergiovanni (2001): “gran parte de nuestro pensamiento sobre el liderazgo y sobre el cambio es necio. Estamos tan interesados en el proceso que olvidamos la sustancia. Empleamos tanto tiempo y esfuerzo tratando de articular las estrategias correctas para el liderazgo y el cambio que prestamos sólo una atención escasa a por qué estamos liderando y cambiando, cuál es el contenido de nuestras estrategias, si influyen y cómo en la enseñanza y el aprendizaje”.

Por ello a más de considerar los procesos y cómo se realicen, es vital el contenido y sustancia de los mismos.

Es importante recordar que en toda organización social hay serios obstáculos al querer plantearse, acciones, planes, proyectos de cambio, lo cual se relaciona con dificultades para aprender, por eso es un proceso largo en el cual el líder juega un papel fundamental, donde debe llevar con éxito varios roles, sobre todo aquel de orientar a transformar creencias, actitudes y sentimientos de los colaboradores, no solamente debe gestionar las estructuras, sino influir positivamente en la cultura organizacional.

Se va evidenciando paulatinamente que el liderazgo es fundamental en crear culturas de calidad y si se considera que se debe aspirar a ser líderes directivos y/o docentes, se ve que no sólo dependerá de la voluntad propia sino en alto grado también de competencias y habilidades profesionales a desarrollar.

### 2.3. Diferencias entre directivo y líder

Por lo expuesto en estas definiciones, se puede notar las siguientes diferencias entre un directivo y un líder con la siguiente tabla, sin antes decir que ambos conceptos en realidad son parte el uno del otro, como lo señalan estos dos autores: “no es posible el ejercicio del uno sin lo otro. Los líderes deben estar capacitados para dirigir y los directores no pueden serlo si no lideran. El liderazgo sin la dirección es imposible y la dirección sin liderazgo es irresponsable”. (Borrell y Chavarría, 2001).

**Tabla 5: Diferencias entre directivo y líder**

<b>DIRECTIVO</b>	<b>LIDER</b>
Realización de funciones normativas y operativas	Acción básicamente en relación a toma de decisiones y capacidad de influir sobre las interacciones humanas
Debe estar capacitado para liderar	Debe estar capacitado para dirigir
Su función: dirigir	Función: a más de dirigir, gestionar y fomentar condiciones favorables para un buen desempeño de miembros
Dimensión. Micro	Dimensión: micro y macro
Cumplir normas establecidas	Saber tomar iniciativas, siempre abierto a nuevas posibilidades de desarrollo
Hacer cumplir normas establecidas	Motivar a una mejor actuación, delegar acciones

Fuente: realización propia

Como vemos un auténtico líder, requiere una actuación muy dinámica tanto en el ámbito micro (excelente conocimiento de normas, procedimientos, reglas, etc), y a nivel macro (toma de decisiones trascendentes; relación con el entorno, etc), lo cual exige de él que sea un buen directivo, aparte de las habilidades de liderazgo.

## **2.4. Los Valores y la educación**

### **Conceptualización.**

#### **Valores y Ética (Componentes fundamentales)**

Cuando se habla de valores, obligadamente se debe referir a la Ética como ciencia referente a la calidad humana y de sus acciones en búsqueda de la excelencia, y a sus componentes esenciales: el bien, la norma y la virtud. “El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo: la justicia, la prudencia, etc”. (Correa, 2009).

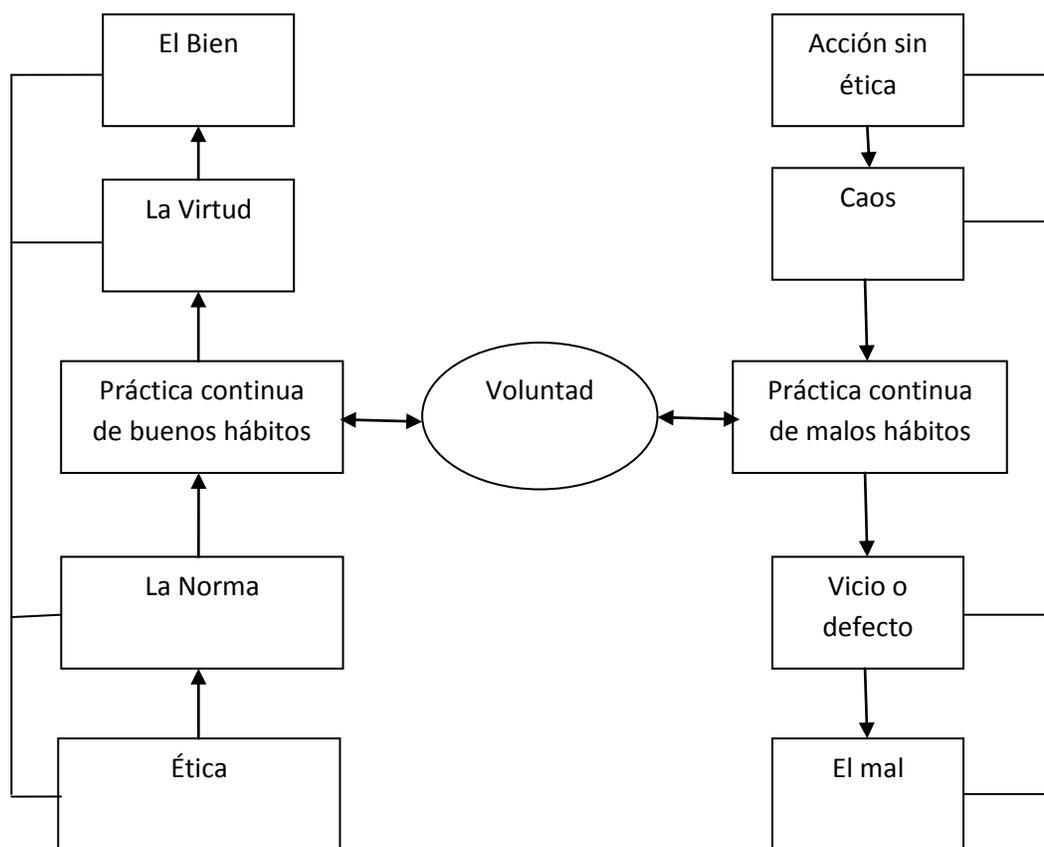
La norma, se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como una guía.

Finalmente, la virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma, más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se persiga.

No resulta fácil la práctica de un buen hábito, se requiere de esfuerzo, sacrificio y dedicación, en cambio puede resultar lo más sencillo perderlo sin la constancia adecuada. Por otro lado es fácil llenarse de malos hábitos y cuesta mucho desprenderse de ellos una vez arraigados con el tiempo.

Estas consideraciones quedan reflejadas, resumidas en la siguiente figura:

**Figura 2 Valores y Ética (Componentes fundamentales)**



Fuente: Correa C. Guía Didáctica. Liderazgo, Valores y Educación. UTPL. Loja.2009.Tomada a su vez de publicaciones del Min.Salud del Perú (MINSa)

Elaboración propia

Por tanto se puede observar que todo ser humano posee una energía interna: voluntad, la cual o bien la encaminamos para cosas positivas, constructivas, que ayudan a la práctica de los buenos hábitos y por tanto a desarrollar las virtudes y hacer el bien, o por el contrario, debido a la ignorancia, pereza u otros factores utilizamos dicha energía para lo contrario, es decir alentar malos hábitos lo que nos conduce a los vicios, defectos y finalmente al mal. Es por esto que es fundamental como líderes educativos la práctica y desarrollo de las virtudes para que con el ejemplo fundamentalmente se los transmita y fomente también en el estudiantado.

### **Valores y Cultura organizacional**

Toda organización efectúa su trabajo, sus tareas, su acción, en base a ciertas prácticas, creencias, tradiciones, maneras de ejecución, etc, a las cuales se les ha otorgado un valor especial, ya sea de forma consciente o no, con el tiempo, lo cual influye poderosamente en el pensamiento y por ende en el comportamiento de los integrantes. A todo este conjunto de valores y normas dados y practicados en tal centro se lo conoce como la cultura organizacional que bien puede ser fuerte (lo deseable) o débil (que necesita ser cambiada), lo cual se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 6: Características de una cultura organizacional fuerte y débil:**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>AUTONOMIA INDIVIDUAL</b>	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
<b>APOYO</b>	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal
<b>RECOMPENSA Y DESEMPEÑO</b>	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad
<b>TOLERANCIA AL CONFLICTO</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto

	presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo
<b>TOLERANCIA AL RIESGO</b>	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: Correa C. Guía Didáctica. Liderazgo, Valores y Educación. UTPL. Loja.2009.Tomada a su vez de publicaciones del Min.Salud del Perú (MINSa)

Se puede apreciar que existe una fuerte cultura organizacional cuando se ha creado confianza en los trabajadores y por tanto se puede delegar funciones y tareas a ellos lo cual les exige creatividad, iniciativa y responsabilidad para resolver problemas y alentar más desarrollo. Dicha confianza no puede nacer si no es de la preocupación constante por el bienestar de los miembros, flexibilidad en las labores, justicia y equidad en el reconocimiento de producción laboral tanto en cantidad como en calidad, así como el manejo inteligente y controlado del conflicto funcional o constructivo y así desarrollar el talento creativo, la innovación y autocrítica en el personal para el avance de la organización.

### ***Educación integral en valores***

Es incuestionable la trascendencia e inherencia de los valores dentro de un proceso de gestión y liderazgo educativo, con lo cual se tiene el concepto de calidad integral en educación al que se debe aspirar a desarrollar en los estudiantes, con una práctica de los mismos en el proceso de gestión, consolidando un auténtico liderazgo, puesto que lo que se predica se debe practicar y además los alumnos imitan lo que observan de sus docentes y directivos, líderes.

Tradicionalmente el valor dado a la educación se reducía únicamente al ámbito académico, sin embargo hoy en día aquello ha cambiado, considerando a una educación de calidad en valores, de manera integral a un individuo, para ser capaz de desenvolverse en todos los ambientes: familiar, estudiantil, laboral, político, artístico, de

diversión, deportivo, investigativo, etc, sabiendo resolver problemas y creando oportunidades de desarrollo con la investigación. Además, la educación tradicional marcaba una barrera entre la “cultura escolar” y la “cultura popular”, no permitiendo que ambas se entrelacen y convivan, como se espera de personas llenas de un bagaje de conocimientos y prácticas culturales desde su origen, que acuden a algún centro educativo.

Por ello, vale la pena manifestar lo que dice el informe “Delors” de la UNESCO(1996), al respecto: “ La Educación tiene como fundamento cuatro grandes pilares o aprendizajes: aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a convivir con los demás y aprender a ser”. Se ve que ya existe la consciencia de una consideración más integral como seres humanos, lo que necesariamente lleva a una “calidad educativa”. No se niega totalmente el valor de una evaluación cognitiva, sin embargo es menester un análisis mucho más amplio e integral para realmente tener una idea de niveles de calidad objetiva y dar pie a correlaciones con otros índices educativos o con factores que la producen, correlaciones y causales útiles en la diagramación de políticas educativas.

Con estas consideraciones, se llegó a definir a una calidad total en educación, a aquella sistémica que toma en cuenta la interacción del centro con su entorno social, que considera el aspecto cultural global, así como poner mucha atención y cuidado en no sólo en el “cliente”, es decir en el aprendizaje de los estudiantes y su bienestar sino además en los contenidos y en los docentes, a pesar de todo ello, existe una falencia notoria en su concepción y es el hecho de enfocarse demasiado en lograr eficacia y eficiencia en el logro de objetivos académicos acorto plazo en el funcionamiento escolar correcto, olvidando el “ideario” de proyecto educativo y con eso debilitando los principios de equidad (acceso de la educación a todos y con todos los recursos físicos y pedagógicos necesarios), lo que sí adiciona la calidad integral educativa.

En relación a llevar una educación tal, dentro del currículo deben incluirse valores dentro de los tres aspectos esenciales en la formación humana: parte cognitiva (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (saber ser), así:

Dentro de valores en el aspecto cognitivo se tiene: el valor de verdad, perseverancia por buscar la verdad, honestidad, etc. En el aspecto procedimental. La solidaridad, honestidad, equidad, justicia, etc y finalmente en la parte actitudinal, sobre todo los valores morales, clave para tener claro el concepto de persona, de ser humano como tal.

Se debe tener muy claro el concepto de ser humano, con toda su riqueza interior, su potencial creador innato, su bagaje genético-cultural, etc, así como que es poseedor de un cuerpo físico, alma y Espíritu, tal como lo trataban los griegos en la antigüedad, por tanto la educación no puede ni debe actuar al margen de todo esto, limitándose solamente a “cumplir su misión” con el paso de un frío examen, sino realmente que debe asumir su verdadero rol de formar personas para la vida, respetando su más alta significación espiritual, seres con la dignidad de ser libres y con el potencial de las virtudes en sí mismos, todo lo cual nos da el sello de pertenecer a la humanidad, por encima de cualquier competencia a que nos habilite esa virtud superior para desempeñarnos en la vida.

Scheler (citado en Seibold, 2000), sostiene que: “ los valores en su más variada gama, como son los valores sensibles, útiles, vitales, estéticos, intelectuales, morales y religiosos atraviesan de lado a lado la institución escolar junto con sus estructuras y protagonistas e igualmente al “imaginario social” en el cual está inscrito”.

Por ende se comprende que los valores son consubstanciales a la sociedad y a sus instituciones, por tanto cada organización educativa debe hacerse responsable de los valores que asume como propios así como de los antivalores que la amenacen.

Esta consideración a los valores debe estar inmerso en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y más que nada ser práctica diaria de todos sus actores durante todo el proceso educativo y aún después, afuera de la institución física para consolidar así la transformación educativa.

Dentro del punto fundamental de la educación, se ve que no sólo se trata de evaluar el aspecto de competitividad cognitiva como se lo ha hecho, sino que al tratarse de un asunto de carácter integral, la cuestión se torna muy compleja pero que en todo caso

se puede compilarla en base a tres ejes fundamentales: Contexto socio-cultural; contexto institucional-organizativo y contexto didáctico-pedagógico.

### ***Contextos de la educación integral en valores***

Si se habla de una educación integral en valores, obviamente su práctica se debe extender a toda actividad dentro y fuera del centro educativo, incluyendo los campos: administrativo, social, cultural, financiero, etc y por supuesto la práctica pedagógica con los estudiantes, ya que se parte del hecho de que así como se vive, se transmiten los valores que se desea desarrollar en los alumnos, aparte de predicar siempre y en todo momento con el ejemplo. De ahí surge la necesidad de analizar estos tres grandes ejes dentro del tema de los valores:(Seibold. 2000).

***Contexto socio-cultural de la calidad integral.*** Se parte del hecho que un centro escolar pertenece y crece dentro de un ámbito socio-cultural determinado, el cual necesariamente lo influencia positiva o negativamente y además el centro por su parte debería ejercer su influencia positiva sobre aquel. Es en esta relación que se pueden apreciar aspectos culturales profundos y también las aspiraciones, intereses, motivaciones de la familia y la comunidad que una gestión de calidad integral siempre debe considerar para asumirlas como ejes transversales dentro de un currículo inculturado que tome en cuenta no sólo aspiraciones económico-productivas sino todo un conjunto de riqueza socio-cultural para el desarrollo integral del ser humano.

***Contexto institucional-organizativo de la calidad integral.*** Este eje es fundamental en la constitución y desarrollo de toda institución educativa que debe ser articulado en base al PEI (Proyecto Educativo Institucional), elaborado y compartido por toda la comunidad educativa. Dicho proyecto se refiere a un complejo sistema de procesos, de los cuales es el eje o vértice principal y al que recurren todos los actores, como referencia básica, para ser guiados y conducidos en procura de una búsqueda constante de mejora de la calidad educativa. Este PEI se compone sin embargo de tres partes básicas, principales:

- 1) Dirección de órganos de gobierno.
- 2) Nivel operativo: docentes, alumnos, infraestructura necesaria. Función enseñanza-aprendizaje.

### 3) Nivel de apoyo: servicios administrativos, auxiliares.

Cabe mencionar que cada una de estas partes permite establecer muchos indicadores de calidad educativa y que cada organización adoptará las que estime más pertinentes e importantes, sólo a manera de ejemplo, se citarán las siguientes:

En la dirección de órganos de gobierno, se puede evaluar el nivel de compromiso de los directivos frente al PEI y su contenido axiológico.

En el nivel operativo, algún indicador que muestre la competencia profesional docente, su actualización continua; relación entre docentes para discutir la gestación y puesta en práctica del currículo anual; evaluar funciones posibles del docente para elevar la calidad educativa o bien un indicador que muestre la adscripción y dedicación de un profesor a tal institución.

En fin, otro indicador podría informar sobre el uso adecuado de nuevos equipos tecnológicos, ya que no basta sólo con tenerlos sino evaluar su grado de correcta utilización que está relacionado con los valores, fines y objetivos del proceso educativo.

Respecto a este contexto institucional-organizativo y hablando de forma general, los indicadores habituales sólo pretenden determinar eficacias y eficiencias a un nivel puramente de praxis o desenvolvimiento académico, en cambio que los indicadores de calidad integral exigen más porque toman en cuenta valores y no sólo el aspecto pragmático académico. Además, respecto al bienestar del personal laboral no se deben olvidar sus necesidades, en estrecha relación con valores:

*Las necesidades.* Van junto a situaciones de inquietud y tensión, por lo que requieren atención prioritaria para así eliminar esos estados desagradables. Estas condicionan la actitud frente al trabajo.

Los trabajadores esperan por su parte básicamente lo siguiente en cuanto a su trabajo en la organización educativa:

- Remuneración aceptable y justa.
- Estabilidad en su empleo.

- Jefe que actúe con equidad y justicia.
- Oportunidades de ascensos en la carrera.
- Buen ambiente laboral con compañeros agradables y amigables.
- Buenas condiciones en general para trabajar.
- Reconocimiento a su acción.

Si los puntos revisados se dan, habrá una buena actitud para el trabajo, caso contrario se tendrán colaboradores agresivos, testarudos, huidizos o resignados.

***El contexto didáctico-pedagógico de la calidad integral.*** Este eje se refiere en sí al arte de todo el proceso educativo, vale decir que es su núcleo y razón de ser realmente de la organización. Aquí deben estar considerados los otros 2 contextos y estructurado de tal forma que se deje de lado el trabajo del docente como mero “transmisor” de conocimiento, para acompañar, motivar, guiar al estudiante en la construcción, no sólo de nuevo conocimiento sin además de habilidades y actitudes dentro de los valores de excelencia. Para ello el currículo ejecutado correctamente y de a poco es vital para crecer en calidad educativa.

Obviamente que como se ve en los anteriores contextos, pueden darse infinidad de indicadores, sin embargo lo que deberían tratar en esencia es: diferentes virtualidades de docentes y alumnos; el currículo diseñado para ir a la excelencia educativa siempre basado y considerando evidentemente el PEI, para su actualización constante para los diversos niveles y cursos, además no se debe olvidar de tomar en cuenta los contenidos y la metodología, así como que dentro de los contenidos existen los tres aspectos: conceptual, procedimental y actitudinal, dando importancia al desenvolvimiento del alumno como ente social en el aula, centro educativo y ámbito socio-cultural.

Es interesante también el aporte a la calidad educativa de los llamados “temas transversales” (Seibold, 2000), sobre todo los que tratan asuntos de valores y por supuesto el crear en el estudiante, autonomía en el aprendizaje; potencializar su naturaleza creadora, imaginativa, investigativa, con el apoyo y guía de los docentes. Todo esto lleva a poder establecer muchos indicadores tanto cualitativos como cuantitativos que orienten a la calidad integral-educativa, pero dependiendo de cada

organización escogerá los que considere más adecuados a sus intereses y requerimientos.

El asunto evaluativo integral, sin descuidar ninguno de los tres contextos revisados antes y analizado de manera continua, es aspecto clave en la búsqueda de la calidad integral, y se debe propender a la autoevaluación crítica y sincera que desarrolla valores tales como: la honestidad, sinceridad, autocrítica constructiva, etc, que si no se la hace correctamente, sin el debido discernimiento, podemos caer en falsas apreciaciones.

Es preciso pasar del simple hecho de establecer tal evaluación por simplemente cumplir algún requisito exigido o para quedar bien, a tener una auténtica “cultura auto-evaluativa”, con el fin de mejorar la labor continuamente.

Para finalizar se dirá que se debe avanzar en el sentido de acoplar cultura popular y cultura escolar, con el fin de promover valores como: la solidaridad, verdad, respeto a costumbres y tradiciones populares, integración social, etc, ya que han permanecido como divorciadas y dentro de una educación integral no debe ser así, aparte de que se debe comenzar a comprender mejor los “desniveles” en calidad educativa en centros localizados en sitios con tal cultura propia, reflexionando sobre esto, podría darse el caso de un centro ubicado en una zona rural con mayores índices de calidad integral que alguno ubicado en una zona central de la capital, considerando aspectos culturales que le son inherentes.

### 3. METODOLOGÍA.

#### 3.1. *Participantes.*

La Universidad Tecnológica Equinoccial UTE, se funda en el año 1972 en la ciudad de Quito, sus gestores fueron un grupo de ex alumnos del colegio San Gabriel de la misma ciudad quienes fundaron el entonces Instituto Superior Equinoccial con el lema: “ Nos educaron, eduquemos”. Luego tomó la categoría de Instituto Tecnológico Superior y finalmente con la denominación actual. El Departamento de Idiomas pasó en el año 2004 bajo la denominación de instituto. La ubicación del Instituto de Idiomas, así como de la universidad tradicionalmente estuvo en la calle Bourgeois y Rumipamba, pasando todo el Instituto de Idiomas al nuevo campus en la avenida Occidental y Mariana de Jesús. Actualmente la UTE cuenta con locales en Salinas, Santo Domingo y el Oriente ecuatoriano, cuenta en total con 180 docentes y 3000 estudiantes. El instituto de Idiomas hoy en día ofrece inglés presencial y a distancia; francés, italiano y ruso presencial, cuenta con 50 docentes y 600 alumnos.

#### *Personal directivo.*

El personal directivo consta del Señor Director del Instituto de Idiomas de la universidad; el señor subdirector y a la vez coordinador de inglés presencial; la señora y señorita coordinadora de Francés y otros idiomas, coordinadora de inglés a distancia, a más de las señoras jefes departamentales de vinculación con la comunidad e investigación. (Ver apéndice ).

### **Datos estadísticos del mando directivo**

#### **Por sexo y edad (Cuadro 1):**

<b>Sexo</b>	<b>Edad</b>							
	<b>51 – 55 años</b>		<b>46 – 50 años</b>		<b>36 – 40 años</b>		<b>31 – 35 años</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Hombres</b>	1	50	1	50				
<b>Mujeres</b>					3	75	1	25
<b>Total (Hombres y mujeres)</b>	1	16,67	1	16,67	3	50	1	16,67

El 66,67% del personal directivo corresponde al género femenino y el 33,33 % al masculino.

El 50% del mando directivo se encuentra entre los 36 a 40 años, el 16,67% corresponde a tres rangos de edad: de 31 a 35 años; de 46 a 50 años y de 51 a 55 años.

El 50% del personal directivo masculino corresponde a la edad entre los 46 y 50 años y el otro 50% de 51 a 55 años.

En cambio, el 75% del personal directivo femenino corresponde a la edad entre los 36 a 40 años y el 25% de 31 a 35 años.

#### **Por título académico (Cuadro 2):**

<b>Título obtenido</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Doctorado	1	16,67
Maestría	4	66,67
Licenciatura	1	16,67

El 66,67% de los directivos poseen una Maestría; el 16,67% un Doctorado y otro 16,67% una Licenciatura.

***Personal Docente seleccionado para las encuestas:***

De los 35 docentes del idioma inglés y 12 del francés se ha considerado a doce profesores de inglés y ocho de francés para la realización de las encuestas, de los cuales: ocho son mujeres y cuatro hombres en el área de inglés, así como: cuatro mujeres y cuatro varones en el idioma francés. (Verapéndice).

***Por sexo e idioma enseñado (Cuadro 3):***

Idioma enseñado	Sexo			
	Masculino		Femenino	
	f	%	f	%
Inglés	4	33,33	8	66,67
Francés	4	50	4	50
Total (Inglés y Francés)	8	40	12	60

El 60% de los docentes escogidos para las encuestas son del idioma inglés y el 40% del idioma francés.

El 66,67% de los docentes de Inglés considerados en las encuestas son mujeres y el 33,33% varones.

La mitad de los docentes de francés de las encuestas son hombres y la otra mitad mujeres.

**Por edad e idioma enseñado (Cuadro 4):**

Idioma enseñado	Edad													
	56 – 60 años		51 - 55		46 - 50		41 - 45		36 - 40		31 - 35		25 - 30	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Inglés			1	8,33	1	8,33	2	16,67	5	41,65	3	25		
Francés	1	12,5	2	25	2	25	1	12,5	1	12,5			1	12,5
Total (Inglés y Francés)	1	5	3	15	3	15	3	15	6	30	3	15	1	5

El 30% de los docentes considerados en la encuesta pertenecen a la edad entre los 36 a 40 años; luego hay cuatro rangos de edad con un porcentaje del 15%: de 31 a 35 años, de 41 a 45 años, de 46 a 50 y de 51 a 55 años; finalmente existen dos rangos de edad con un 5% : de 25 a 30 años y de 56 a 60 años.

El más alto porcentaje en cuanto a edad de los docentes de Inglés tomados en cuenta en la encuesta, es de 36 a 40 años con el 41,65%; seguido del 25% en la edad de 31 a 35 años; a continuación, el 16,67% en la edad desde los 41 a 45 años; luego con el 8,33% hay dos rangos de edad: de 46 a 50 años y de 51 a 55 años.

El 25% de docentes del idioma francés tomados en cuenta en la encuesta están en la edad entre 46 a 50 años; otro 25% en la edad de 51 a 55 años; existe el porcentaje de 12,5% para 4 rangos de edad: de 56 a 60 años, de 41 a 45 años, de 36 a 40 años y de 25 a 30 años.

**Por título académico obtenido general. (Cuadro 5):**

Título obtenido	f	%
Doctorado	1	5
Maestría	13	65
Ingeniería	1	5
Licenciatura	5	25

De los docentes tomados en cuenta para la encuesta, el 65% poseen una Maestría; el 25% una Licenciatura; un 5% una Ingeniería y un 5% un Doctorado.

**Población estudiantil considerada:**

Se tomó en cuenta el aporte de veinte estudiantes de diversos niveles de las carreras de. Publicidad, Hotelería, Periodismo, Turismo, Gastronomía, Arquitectura y Diseño de modas, quienes también pertenecen a diferentes niveles en cuanto al idioma estudiado, sea inglés o francés, de ellos el 55% son mujeres y el 45% hombres. (Ver apéndice).

**Por sexo y edad. (Cuadro 6):**

Sexo	Edad													
	24 años		23		22		21		20		19		18	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Hombres	1	11,11			1	11,11	3	33,33	4	44,44				
Mujeres							1	9,09	3	27,27	5	45,46	2	18,18
Total (Hombres y mujeres)	1	5			1	5	4	20	7	35	5	25	2	10

Es decir, que el 35% de alumnos de la encuesta tienen 20 años; el 25%, 19 años; el 20%: 21 años; hay un 10% de los estudiantes con 18 años, apenas un 5% con 22 años y otro 5% que tiene 24 años.

El 45,46% del alumnado femenino que participó en la encuesta tiene 19 años; el 27,27%, 20 años; el 18,18%, 18 años y apenas el 9,09%, 21 años.

El 44,44% de estudiantes varones que colaboraron en la encuesta tienen 20 años; el 33,33% de ellos, 21 años; el 11,11%, 22 años y el restante 11,11%, 24 años.

***Por carreras seguidas dentro de la universidad (Cuadro 7):***

<b>Gastronomía</b>	<b>Hotelería</b>	<b>Periodismo</b>	<b>Turismo</b>	<b>Publicidad</b>	<b>Arquitectura</b>	<b>Diseño de modas</b>
6	4	3	3	2	1	1
30	20	15	15	10	5	5

El 30% de alumnos tomados en cuenta en la encuesta son de Gastronomía; el 20% de Hotelería; hay un 15% que corresponde a Periodismo y otro 15% a Turismo; un 10% es de Publicidad, existe un mínimo porcentaje de un 5% que estudia Arquitectura y otro 5%: Diseño de modas.

### **3.2 Materiales e instrumentos.**

#### ***Encuesta a directivos.***

Básicamente se investigó sobre la forma de trabajar, decidir y actuar, si se ha planificado con instrumentos recomendados institucionalmente como el POA, Plan Estratégico, etc. A más de indagar sobre el concepto acerca de liderazgo, valores, estructura directiva, funciones asignadas y forma de contacto y trabajo con la comunidad interna y externa.

La encuesta consta de un apartado de datos informativos, dentro del cual se solicita indicar la edad del encuestado, tomando en cuenta rangos de edad de 5 años. En total son catorce preguntas, de las cuales, las tres primeras corresponden a opción múltiple, con la alternativa de especificar en otros, aquí se consultó sobre la forma de organización del trabajo directivo y el valor relevante dado a esta cuestión.

Luego hay seis preguntas con la opción “sí o no”, dónde se investigó la existencia y aplicación de un manual de normas y procedimientos; la forma de actuación en la toma de decisiones y el liderazgo; la función principal del equipo educativo y funciones de los departamentos didácticos; sobre la gestión pedagógica, si se consideran las potencialidades de la comunidad y el entorno para el diagnóstico y solución a problemas y finalmente si se han establecido: reingeniería de procesos, plan estratégico, POA y proyecto de capacitación a docentes y directivos.

Por último las cinco preguntas restantes que tienen la opción de elegir la frecuencia en tres niveles: siempre, a veces o nunca, que demandan información acerca de lo que promueve la administración y liderazgo; la creencia de la manera de obtener habilidades de liderazgo y sobre los órganos existentes y lo que se promueve para el desarrollo institucional.

#### ***Encuesta a docentes***

En la encuesta a docentes se consultó sobre la apertura a la innovación y cambio en la práctica docente; la opinión sobre el liderazgo y gestión percibidos en lo académico, administrativo-financiero; el ambiente escolar con suficientes actividades integradoras; la investigación con participación colectiva, comunitaria; la toma de

decisiones consensuadas en lo académico y si los valores predominan en las decisiones como eje transversal en la formación integral.

De igual manera se solicitó colocar la edad dentro de los rangos propuestos de cinco años a cada docente encuestado. Se trata de una encuesta de dieciséis preguntas con la opción de frecuencia en tres niveles: siempre, a veces o nunca, dónde se demanda información sobre:

- La apertura o resistencia en colegas y/o director frente a la innovación y cambio en métodos de enseñanza u otras cuestiones establecidas con criterio y razón.
- Las actividades de integración genera y el tipo de integración.
- La percepción del nivel de liderazgo y gestión en lo académico y administrativo-financiero y el compromiso personal con decisiones directivas.
- La búsqueda de un buen ambiente de aprendizaje por parte de la gerencia educativa.
- La promoción de la investigación con participación colectiva, comunitaria por parte de directivos y docentes.
- La toma de decisiones consensuadas para cambio de metodologías y,
- Los valores, eje transversal en formación integral, si predominan en decisiones de directivos y profesores.

### ***Encuesta a estudiantes.***

Se pretendió conocer el nivel de aceptación del criterio, opinión y pensamiento estudiantil, en relación a aspectos como: la forma de conducir las clases con trabajo en equipo, valores demostrados con el ejemplo y el aprecio por parte del alumno del compromiso docente con la gestión y liderazgo de los directivos.

Se empezó por consultar el sexo y edad específica de cada alumno consultado. En total son catorce preguntas, de igual manera estructuradas con la alternativa de frecuencia en tres niveles: siempre, a veces o nunca, en la que se inquiera los siguientes puntos:

- El grado de consideración de las inquietudes estudiantiles.
- Predominio del liderazgo conductual en realización de tareas.
- Trabajo estándar en todo y para todos.

- Innovación y variedad en clase con interacción alumno- docente. Trabajo en equipo claro y definido.
- Los valores y virtudes en relación con familia y comunidad tratados en clase, demostrados con el ejemplo.
- Democracia en actividades escolares.
- El compromiso docente con gestión y liderazgo de autoridades.

### ***Entrevista al Director.***

Se buscó indagar con esta entrevista al máximo líder de la institución, el director, su criterio y concepto sobre aspectos importantes dentro de su tarea y el desenvolvimiento actual del centro como: la forma de comunicación; las características de un líder educativo; los valores institucionales a desarrollarse; la existencia de un reglamento que estipule tareas del liderazgo; el tipo de actuación frente a un conflicto y el tipo de liderazgo, valores y anti valores imperantes en la organización.

Se tomó el modelo propuesto en la guía con las ocho preguntas solicitadas, que contiene aspectos como: sus conceptos personales sobre temas importantes relacionados a esta investigación; su forma de actuación como directivo y líder en el centro; y acerca de requisitos que cumple o no la institución y las razones.

Más específicamente en esta entrevista se pretendió indagar los puntos de vista del directivo sobre:

- El concepto sobre comunicación e información.
- La existencia o no de un manual o reglamento que contemple las tareas del liderazgo.
- La actuación frente a un conflicto con el profesorado.
- La opinión acerca del tipo de liderazgo imperante en la dirección, docencia, estudiantes y las características estimadas de un líder educativo.
- La percepción de los valores predominantes en docentes y alumnos, los antivalores observados y valores institucionales a ser desarrollados.

***Observación de los instrumentos curriculares.***

Por último se hace referencia a los instrumentos curriculares observados y analizados. Básicamente al revisar este tipo de documentos, tanto a nivel institucional, general, de universidad, como específicos del Instituto de Idiomas, se hizo un análisis comparativo para constatar si están considerados aspectos indicados en el marco teórico establecido en la Gestión y Liderazgo educativos en valores.

Respecto a los documentos institucionales analizados, a nivel macro curricular se observó el Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE donde se incluyen el Plan Estratégico; Operacional anual y el PEI del Instituto de Idiomas, también se revisó el Reglamento interno del Instituto, elaborado hace 10 años y el Programa Analítico Silabo (documento de planificación pedagógica) a nivel micro curricular.

### **3.3. Método y procedimiento.**

Se trata de una investigación de tipo exploratoria – descriptiva donde se pretende determinar la existencia, estructura y condición en que se encuentran los instrumentos institucionales recomendados para este trabajo, comparándolos con el referente obtenido en el marco teórico respecto a la Gestión en Liderazgo y Valores, además de analizar la percepción y criterio de algunos de sus actores respecto a aquello, para lo cual se aplicaron las encuestas y entrevista propuestas en la Guía.

Durante el proceso se usó el método analítico – sintético para poder llegar a conclusiones válidas, a más del método estadístico, para tabular y tratar los datos obtenidos en las encuestas y entrevista. Adicionalmente, fue menester valerse del método hermenéutico para la consideración de las fuentes de referencia bibliográfica, su análisis y comparación con los datos disponibles del centro, estableciendo previamente los puntos importantes a tener como referencia para realizar la comparación dentro de los instrumentos institucionales obtenidos, tanto a nivel de universidad ( macro), como de Instituto de Idiomas como tal: Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE; Plan Estratégico y POA; PEI; Reglamento Interno y Programa Analítico (Sílabo, documento de planificación pedagógica) Obviamente que dentro de este proceso se emplearon: la lectura, mapas conceptuales, organizadores gráficos y el cuestionario como herramientas de apoyo.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Diagnóstico

Para establecer el presente diagnóstico del Instituto de Idiomas de la UTE Quito, haciendo referencia a lo establecido en el marco teórico conceptual y de manera muy sintética conforme a los tres ejes del tema de investigación: gestión, liderazgo y valores, se definieron los parámetros frente a los cuales se realizó la comparación con lo estipulado en los documentos institucionales, algunos de los cuales se remiten a documentos generales de la universidad, pero con referencia y resultados también del Instituto de Idiomas en particular, como parte integrante de ella.

Es importante destacar que estos parámetros son los mismos considerados para realizar el análisis comparativo del resultado de las encuestas y entrevista, donde se establece el nivel de desempeño del mando directivo, compuesto por: el Director; Subdirector y coordinador de inglés presencial; Jefe del Departamento de Vinculación con la colectividad; Jefe del Departamento de Investigación; Coordinadora del área de Francés e Italiano y la Coordinadora de Inglés a distancia, a más del desenvolvimiento docente en el aula y fuera de ella, tomando en cuenta al profesor como líder educativo.

Respecto al liderazgo se consideró tres áreas básicas en la gestión: institucional, pedagógica y administrativa.

A su vez dentro de **la gestión institucional** se incluye:

#### ***El clima escolar y convivencia en valores:***

- La adecuada comunicación y mantención de buenas relaciones humanas.
- Facilitamiento de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades en todos los integrantes de la organización.

#### ***La dimensión organizativa operacional y valores:***

- Solvencia en el liderazgo y poder de convocatoria.
- Pleno conocimiento y ejecución de normas educativas y directivas.
- Capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas.
- Conocimiento y dominio de métodos y técnicas para realizar el PDI.

- Autoevaluación continua de la gestión directiva, considerando los procesos y basándose en resultados.

***La dimensión comunitaria y valores:***

- Apertura a programas de ayuda social educativa a la comunidad.

**En la gestión pedagógica:**

***El clima escolar y convivencia con valores:***

- Planteamiento de la praxis educativa para el desarrollo de competencias que incluyan: habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocimiento y ejecución de técnicas y procedimientos para la motivación y actualización docente.

***La dimensión pedagógica curricular y valores:***

- Conocimiento y aplicación de procedimientos de diversificación y adecuación curricular.
- Identificación y establecimiento de la evaluación de elementos técnicos del aprendizaje, innovación, textos y material educativo.
- Utilización correcta de técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.

***La formación profesional y humana del docente:***

- Acceso a capacitación docente con otras instituciones nacionales y extranjeras.
- Desarrollo de cursos y actividades de preparación docente dentro del Instituto o universidad.
- Exigencia de títulos académicos de cuarto y quinto nivel para ejercer la docencia.

**Y en la gestión administrativa** donde se considera:

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

- Importancia dada al estudiantado y docentes en su trato y consideración en todo trámite administrativo.

- Implementación de herramientas administrativas virtuales para la agilización en trámites para profesores y alumnos.

***La dimensión organizativa operacional y valores:***

- Conocimiento y ejecución de normas, técnicas y procedimientos de infraestructura y equipamiento.

***La dimensión administrativa - financiera y valores:***

- Conocimiento y aplicación adecuada de sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control, diseñados por la organización educativa.
- Generación y administración de finanzas con enfoque gerencial.

***La dimensión comunitaria y valores.***

- Tramitación rápida y eficiente en programas comunitarios dentro y fuera del país.

En adición a la ***Gestión Educativa***, a más de los puntos ya tratados anteriormente en un liderazgo transformador, se considera importante analizar en qué grado se cumplen las 5 tendencias actuales dentro de la Gestión educativa, es decir: autonomía, democracia, calidad, la formación integral y la universidad virtual.

Finalmente en relación a ***los valores*** en la gestión y liderazgo se remitió a aspectos incluidos dentro de la llamada calidad integral educativa, como son:

- Valores dentro del ámbito cognitivo estudiantil. (Espíritu investigativo, búsqueda de la verdad, honestidad, autonomía educativa)
- Valores dentro del ámbito procedimental (trabajo en equipo, solidaridad, equidad, multiculturalismo)
- Valores dentro del ámbito actitudinal (morales, respeto al ser humano).

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

##### ***Manual de Organización y Ética.***

Dicho documento es de suma importancia para la estructuración de la institución como tal, donde queda establecida su estructura, sus principales órganos, su interacción, funciones, sus relaciones de coordinación y tareas, injerencia en tal problema o situación, los cargos con sus respectivos requisitos, a más de ser un referente en la actuación en general de los miembros de la organización en valores. Está en íntima relación con el Reglamento de organización y funciones en el campo operativo.

Se debe decir que este documento lastimosamente no fue proporcionado, sin embargo el Director en la entrevista mencionó que sí existía pero que debía ser revisado y modificado conforme a los nuevos lineamientos dados en la Nueva Ley de Educación Superior.

##### ***Plan Estratégico y Plan Operacional Anual.***

El Plan Estratégico es una guía base para llegar a conseguir determinadas metas institucionales en cierto período de tiempo (mediano plazo), partiendo siempre del diagnóstico, estableciendo una trayectoria (arco direccional) a lo esperado, mediante “procedimientos estratégicos” para mantener la direccionalidad del proceso, ajustando lo más posible conforme a la interacción de los diversos actores sociales.

Debe contener cuatro momentos metodológicos básicamente en su operacionalización: momento analítico / explicativo; momento normativo, momento estratégico y momento táctico operacional. Estas fases se elaboran casi simultáneamente y van modificándose conforme a las circunstancias.

En el momento analítico / explicativo se responde a la pregunta: ¿Qué pasa? O ¿Cuál es la situación?

En el normativo: ¿A dónde queremos llegar?

En el estratégico: ¿Qué camino ir haciendo?

En el táctico operacional: ¿Cómo hacer para el logro de los objetivos?

El Plan Operacional Anual (POA), como su nombre lo indica se refiere a la planificación operacional táctica basada en el Plan Estratégico respecto al período de un año, donde se establecen las metas, objetivos, acciones, responsables, financiamiento, logística, control, tiempos, cronograma, evaluación, seguimiento, etc.

Es importante decir que el Plan Operativo 2011 se basa en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2008-2012), en cuanto a la definición de objetivos de las unidades y metas a cumplirse en el 2011.

En cuanto a este documento se tuvo acceso al Plan Estratégico General de la universidad donde se establece un análisis del desarrollo de las 4 funciones en los que se basa con sus respectivos objetivos institucionales, a más de un detalle del Instituto de Idiomas con las metas a cumplirse en el 2011 y el indicador de logro de cada meta.

Las funciones de la universidad con los objetivos institucionales son:

1. Docencia: formar profesionales íntegros, investigadores, emprendedores, para que lideren una gestión socialmente responsable.
2. Investigación: generar y acceder al conocimiento que apoye el desarrollo institucional y de la sociedad.
3. Vinculación: fortalecer vínculos con los distintos sectores de la sociedad, mediante programas permanentes de apoyo.
4. Gestión: establecer innovadores procesos de calidad que garanticen el desempeño exitoso de la docencia, investigación, interacción con el medio y gestión universitaria.

También se puede observar en el anexo No. 1 el porcentaje de desarrollo de estas 4 funciones notándose un bajo nivel en investigación (15%) y vinculación (25%). Así como los indicadores de cada función y el número de metas esperadas. Se observa que en Docencia, el mayor número de metas por cumplirse corresponde a los ámbitos de: formación docente con 54 metas; modelo educativo, actualización curricular y oferta con 43 metas, en tanto que 26 metas se encuentran para: vivencia de acuerdo a

principios y valores institucionales; admisión y seguimiento estudiantil (22) y finalmente el campo de pasantías, movilidad académica e inserción laboral con 19 metas por cumplirse.

Los campos de investigación y vinculación con la comunidad son relativamente nuevos en su desarrollo y todavía sin mucho avance, por lo que se comprende su más bajo porcentaje en relación a otros.

La formación docente y su capacitación continua, así como el modelo educativo a seguir y la preocupación curricular se muestran como los ámbitos de mayor prioridad, luego se estiman a los principios y valores institucionales, y el menor número de metas por cumplirse se refiere al aspecto de seguimiento al estudiante en su formación profesional y en su inserción laboral.

En cuanto a investigación, se observa que el punto con mayor número de metas es. Financiación, proyectos, eventos y publicaciones científicas con 39 metas por cumplirse en el 2011, luego, información cyt y participación en redes de investigación (15) ,a continuación: políticas, líneas y normatividad (12), para dejar con el menor número de metas (8) a : capacitación a investigadores y finalmente: programas post-grado y articulación pre-post- grado con 7 metas por cumplirse en el 2011.

Se nota claramente una importancia que otorga la universidad, en mayor medida al aspecto publicitario, marketing y difusión del aspecto investigativo, así como preocupación del campo de financiamiento a proyectos de esta índole. Teniendo muy pocas metas por cumplir en función de la calidad de los investigadores, la articulación y necesaria continuidad en el proceso investigativo entre pre y post grado, así como en el desarrollo a nivel propiamente de post grado que exige niveles mayores de desarrollo.

Si se observa en el aspecto de vinculación con la comunidad, se estructura en el siguiente orden, de acuerdo al número de metas por cumplirse en el 2011 .

1. Asistencia técnica, consultoría y apoyo comunitario (49) metas por cumplirse.
2. Comunicación, eventos y difusión (32)
3. Cultura y deportes (16)
4. Capacitación externa (11)

Por último se ve el siguiente orden en lo que respecta a Gestión:

1. Organización, procesos y normatividad. (81 metas por cumplirse)
2. Infraestructura, equipamiento, sw y material bibliográfico. (29)
3. Bienestar universitario. (29)
4. Evaluación, acreditación, certificación y sistemas de calidad. (10)

Como se expresó, el área de vinculación con la comunidad es relativamente nuevo pero con un gran potencial de desarrollo y un buen inicio es su correcta planificación, falta sin embargo aún plasmarlo cada vez más en proyectos ejecutados y efectivos. En lo referente a las metas por cumplirse en la Gestión, se ve claramente que la prioridad en cuanto al número de metas esperadas se orienta en función de las normas (Administración), procesos y en sí a la organización, en tanto que el menor número de metas a ser alcanzadas está en relación a cumplir con sistemas y normas de calidad, evaluación y acreditación.

Si se aprecia en el cuadro: Metas a cumplirse por objetivo institucional. 2011, en la página 7 del Anexo 1 y visualizamos al Instituto de Idiomas, vemos que la función más amplia a desarrollarse es vinculación en tanto que la que menor expectativa de desarrollo posee es investigación.

A continuación se hace un análisis de las 4 funciones que considera básicamente la universidad para su desenvolvimiento: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión, respecto a los parámetros que se han establecido como referencia en el marco teórico respecto a Gestión y Liderazgo en valores.

### **Liderazgo:**

**En Gestión institucional:** se aprecia que existe una preocupación importante a nivel de universidad por adaptarse y cumplir con la nueva Legislación de Educación Superior, así como con requerimientos exigidos en el proceso de la acreditación a nivel general nacional, lo cual es digno de reconocer para mejorar el clima escolar y la dimensión organizativa en valores. También se espera un desarrollo apreciable este año del aspecto de vinculación con la comunidad, aspecto que se ve fortalecido en el Instituto de Idiomas con la existencia del Departamento de Vinculación con la

comunidad. Sin embargo se puede notar una deficiencia en cuanto a mecanismos de comunicación tan importantes para llegar a la toma de decisiones de manera conjunta y consensuada.

***En Gestión pedagógica.*** Se puede observar una preocupación por contar con un equipo docente que posea al menos título de 4to nivel (masterado), y en lo posible título de quinto nivel (doctorado Phd ), conforme también a las exigencias establecidas en la Nueva Ley de Educación Superior, a más de mayor rigurosidad en la selección de nuevo personal en general, aparte que es importante la consideración a la capacitación de los docentes, no sólo en áreas tradicionalmente consideradas como: la especialización y pedagógica, sino en desarrollo humano y herramientas tecnológicas.

Además se puede notar atención a desarrollar procesos evaluativos y sobre todo auto evaluativos, lo que es deseable con un nivel de consciencia adecuado.

En lo que tiene que ver con el estudiantado, hay la inquietud por avanzar en la educación tutorial virtual con mejores sistemas. Se pretende lograr subir el autoestima del alumno mediante su participación e inclusión dentro de la universidad, pero no se habla en estos documentos mucho acerca del aspecto multicultural, equidad e interacción con la cultura de su entorno, con actividades de integración por ejemplo.

También se ve la necesidad de contar con un número manejable de estudiantes por aula, así como la integración entre áreas académicas, tratando de cumplir con procesos de acreditación a nivel de unidades, ya que la acreditación a nivel de universidad ya le fue otorgada, y conforme al Plan Nacional de Desarrollo.

El tema de la investigación cuenta con una buena planificación por áreas y departamentos, a pesar de que poco a poco en la praxis se irá desarrollando, ya que por el momento es muy escasa.

***Finalmente en la Gestión Administrativa.*** Se observa una muy buena planificación con enfoque gerencial, buscando siempre apearse a la nueva legislación de Educación Superior, tratando de incrementar la cultura de la evaluación y mejora continuas, así como llevar correcta y legalmente los procesos de acreditación, para asignar los

fondos necesarios. Por último se puede apreciar una preocupación por el seguimiento de los egresados y su futuro, lo cual es encomiable y un apoyo muy significativo.

A continuación se analiza ***el ámbito de Gestión Educativa:***

***Respecto a la Autonomía.*** Según la Ley de Educación Superior, las universidades son autónomas en cuanto a la manera de gobernarse a sí mismas, a más de que los estudiantes tienen su representatividad en Consejo Universitario. Igualmente respecto al instituto de Idiomas, este constituye un cuerpo con autonomía para tomar sus propias decisiones, pero siempre conforme a lo estipulado y dictado en el Reglamento General de la Universidad. Como se puede apreciar en el Anexo No. 3, respecto al Reglamento Interno del Instituto de Idiomas, se cuenta con participación estudiantil dentro del Consejo Directivo para las decisiones más trascendentes.

***En cuanto al aspecto democrático.*** Se nota una falencia en cuanto a la implementación de sistemas de socialización de la práctica docente entre profesores y espacios para el debate, el compartir experiencias, recursos, para finalmente la toma de decisiones consensuada.

Igualmente se nota una deficiencia en la planificación en lo referente a crear oportunidades de expresión y mayor participación estudiantil en actividades de integración dentro y fuera de la universidad. Sin embargo se debe valorar la presencia de una representación estudiantil en Consejo Universitario y Consejo Directivo del instituto como ya se mencionó.

***Respecto a la Calidad.*** Se ve efectivamente la preocupación de la universidad y el Instituto de Idiomas por promover cursos continuos de capacitación docente y sobre todo en el manejo de las nuevas tecnologías para trabajar con los estudiantes conforme a los nuevos avances de estos tiempos.

Además se puede apreciar la consideración y respeto a las normativas y puntos emanados de parte de órganos gubernamentales y que tienen que ver con estándares de acreditación y calidad como es la nueva ley de Educación Superior, así como requisitos exigidos por el CONEA.

Otro aspecto que sí se considera en estos documentos institucionales, relacionado a la calidad educativa, es el correspondiente seguimiento y preocupación por los egresados del establecimiento, así como tomar en cuenta las oportunidades de desarrollo laboral existentes en el país: planificación conforme al plan de Desarrollo Nacional, convenios con diversas instituciones a nivel nacional e internacional ( Anexo No. ), programas de desarrollo social-comunitario.

Dos aspectos que se van fortaleciendo y que se observan en la planificación institucional, con cada vez mayor insistencia son: la evaluación continua en cada proceso de trabajo, pretendiendo lograr una cultura incluso auto evaluativa continua, tan importante para re direccionar el rumbo, además del aspecto investigativo que cada vez toma mayor cuerpo y fortaleza como parte fundamental del quehacer educativo.

Finalmente y de acuerdo a las exigencias necesarias de parte del Gobierno y órganos superiores educativos, también se nota mucha atención al asunto de vinculación, con programas de contacto y desarrollo con la comunidad, con entes estatales, empresa e incluso con instituciones de investigación y tecnología nacionales y extranjeras.

Sin embargo como se mencionó actualmente esto se lo está desarrollando a través de proyectos un poco separados a la actividad docente formal de aula y no como parte integrante del quehacer educativo, con actividades interactivas donde se interrelacionen la cultura escolar y la popular.

En lo que tiene que ver a la formación integral, se advierte que a nivel de planificación general de universidad, sí están estipulados temas en relación al desarrollo humano: relaciones humanas, práctica de los valores, etc, para la formación docente y estudiantil. Sin embargo, en cuanto al Instituto de Idiomas, no se muestran especificadas actividades que desarrollen este campo tan importante en la formación humana.

Sin embargo sí se consideran aspectos que coadyuvan a la formación integral del ser humano y que cabe mencionarlos como por ejemplo: acciones que refuerzan la vinculación con la colectividad o eventos extracurriculares.

En tanto que dentro de la planificación operativa- estratégica tampoco se contemplan acciones para socializar sobre todo con los estudiantes, temas trascendentales a nivel humano, lo que enriquece la sensibilización, pensamiento crítico, aspecto espiritual, etc, partes importantes dentro de una formación integral.

**En lo referente a la universidad virtual.** Tanto a nivel de universidad como de instituto de idiomas, se aprecia dentro de este documento institucional que se otorga mucha importancia al desarrollo virtual en todo sentido, tanto como práctica docente, en el aula y tutoría virtual, como en laboratorios de computación o acceso a bases de datos diversos, así como la existencia de todas unas unidades dedicadas a esta tarea. Sin embargo se aprecia todavía una insuficiencia de aulas equipadas con computador y proyector, pero que las tendrán en un tiempo corto, así como avance progresivo en la capacitación del manejo y utilización de dichos sistemas por parte de docentes.

Dentro de esta planificación se nota que aún no existe una consideración a actividades de intercambio e interacción entre aulas de clase de forma virtual, incluso con estudiantes de otros países, lo cual enriquecería mucho el proceso de enseñanza – aprendizaje de idiomas.

Por último se estimarán *los valores* considerados en el *ámbito cognitivo, procedimental y actitudinal* presentes en estos documentos. Por lo revisado, a nivel general, sí hay consideración y preocupación dentro de la planificación a los aspectos cognitivo, procedimental y actitudinal en valores dentro del proceso de aprendizaje, mas en relación específica al instituto de idiomas, no se aprecia algún objetivo que expresamente desarrolle valores en estos ámbitos, como puede ser: trabajo en equipo, solidaridad, equidad, respeto al multiculturalismo o cuestiones morales y de respeto al ser humano.

La consideración de valores dentro de los asuntos procedimental y actitudinal se encuentran expresados en la planificación general de la universidad, en tanto que en el instituto de idiomas, no está expresamente de manera puntual y específica. Pudiéndose advertir una ausencia de objetivos señalados para el área administrativa-financiera dentro de la planificación estratégica y en el campo socio-cultural, se

muestra interés por consolidar acciones de vinculación, eventos extracurriculares y cursos, seminarios o talleres para el mejor aprendizaje de los idiomas, incluso al público en general, pero sin incluir de forma específica los valores antes mencionados en la parte procedimental y actitudinal.

### ***Análisis del PEI (Proyecto Educativo Institucional)***

Este instrumento es más general y amplio que el Plan Estratégico y POA, en él se consideran períodos y grandes metas y objetivos institucionales a largo plazo y está obviamente en directa relación con la Misión y Visión organizacionales, así como con la razón de ser, por y para lo cual fue creada la institución. Se basa y sigue los lineamientos de la Planificación Estratégica pero en una dimensión mayor.

La universidad cuenta con el documento: Modelo Educativo y Pedagógico, el cual se pasa a continuación a analizar en la Gestión y Liderazgo en valores.

En lo referente al *liderazgo*. Es claro su enfoque e importancia desde la misión y visión institucionales.

***Misión.*** Formar con excelencia y liderazgo, profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad.

***Visión.*** Ser una universidad de trascendencia académica en América Latina. (A largo plazo).

En la gestión institucional se pretende liderar y tener un clima escolar y convivencia donde prime el respeto al ser humano, su cultura, con equidad, igualdad de oportunidades, solidaridad, integridad, velar por el bien común y consciencia ecológica.

Dentro de la dimensión organizativa operacional, se busca desarrollar el aspecto participativo, colaborador, creativo, innovador, flexible y adaptado a las circunstancias y situaciones cambiantes del mundo actual, siempre con el diálogo y la comunicación como herramientas fundamentales en la relación social. Así como el uso racional e inteligente de las nuevas tecnologías, tomando en cuenta las oportunidades de proyección laboral en nuestro medio.

En la dimensión comunitaria, también se ve un liderazgo fuerte para constituirse realmente en un motor de desarrollo social, esto lo podemos notar en las preguntas en base a las cuales se define este modelo. (anexo).

- 1) ¿ Qué tipo de Estado permite la implementación de este modelo?
- 2) ¿Cuál es la misión de la universidad en la sociedad?
- 3) ¿ A la construcción de qué sociedad y qué tipo de ser humano (estudiante, docente, administrativos, autoridades, personal de servicio) está contribuyendo la UTE?

En cuanto a la gestión pedagógica, está cimentada en el desarrollo de la formación por competencias o sea de las capacidades integrales, además toma en cuenta el aspecto cognitivo, procedimental y actitudinal. Cabe recalcar que este modelo educativo – pedagógico se sustenta en las tres funciones: docencia, investigación y vinculación con la comunidad, con lo cual espera formar seres integrales, complejos, históricos, sociales, contextualizados, perfectibles, autónomos, críticos, creativos, con iniciativa emprendedora, que toma en cuenta a la totalidad del ser, en lo afectivo, cognitivo y volitivo.

Es interesante la forma cómo se concibe al estudiante, como un ser humano integral, con un bagaje familiar y cultural propio, con potencialidades humanas en todo sentido, además se busca crear en él, independencia en la manera de acceder al conocimiento, de saber utilizarlo éticamente, con valores y consciencia social de una manera crítica y responsable (investigación). A más de ello se puede apreciar una preocupación constante por ir de la mano con la nueva tecnología, como inherente a los tiempos actuales, para que sea una herramienta útil en la planificación y ejecución del trabajo en condiciones, situaciones y circunstancias siempre cambiantes y variables que toca vivir actualmente.

Otro aspecto relevante dentro del campo curricular es que se fundamenta su organización en base a problemas y proyectos integradores, utilizando de preferencia metodologías y técnicas participativas. Se respetan las diversas formas y ritmos de aprendizaje de cada quien, empleando siempre el diálogo y la colaboración en una interacción inter y trans disciplinaria.

Otro asunto destacable dentro de la gestión pedagógica y que es digno de resaltar es que toma en cuenta lo expresado por Paulo Freire “ el educando es educador y el educador es educando; es decir nadie educa a nadie, nadie se educa solo, los seres humanos se educan entre sí, en, con y para el mundo”.

Otra punto de suma importancia que considera este modelo es que los perfiles profesionales por competencias y los ejes curriculares del pènsum se organizan así.

Formación humana: 10%

Formación básica: 40%

Formación profesional: 50%

Finalmente, el aspecto evaluativo se lo toma como componente del proceso educativo, caracterizado por ser. Integral, participativo, contextual, permanente y transformador. Como instrumento que sirve a la realimentación con lo que todos los actores del proceso educativo consideran el nivel de adquisición, construcción y desarrollo de las competencias, teniendo en cuenta tanto el proceso como los resultados finales, basándose en parámetros y normas acordadas y así llegar a tomar decisiones consensuadas sobre: la formación, estrategias docentes y de aprendizaje, medios educativos y políticas institucionales.

Vale mencionar que por tratarse de un documento de tipo educativo, pedagógico, aquí no se trata a profundidad el campo administrativo financiero. Sin embargo se avisan puntos importantes en su manejo como. Actualización constante, participación activa, evaluación de procesos y resultados, compartir experiencias y diálogo para mejorar rendimiento y resolver problemas, el manejo de herramientas informáticas, actitud crítica, habilidad para formular y gestionar proyectos, trabajo en equipo, actitud ecológica, de preservación y respeto a la cultura, respeto a sí mismo y a los demás, etc.

Además dentro de este campo, la vinculación con la comunidad merece un trato especializado y estructurado dentro de todo el engranaje institucional.

En este documento de modelo educativo y pedagógico sobra decir que los cinco aspectos de la gestión educativa actual son tomados en cuenta: autonomía, democracia, calidad, formación integral y universidad virtual.

Por lo revisado en cuanto a valores, están considerados tanto en el ámbito cognitivo, como procedimental y actitudinal, así como en los contextos socio-cultural; institucional-organizativo y didáctico pedagógico.

### ***El Reglamento Interno.***

Dicho instrumento regla la parte administrativa, focalizando la relación entre empleado y patrono, se rige obviamente en la legislación laboral actual. Cada tipo de trabajador se remite a una legislación especial, así, los docentes universitarios a lo estipulado en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas; los administrativos tienen su propio tratamiento, así como los trabajadores de servicios.

Este instrumento debe ser aprobado por el Ministerio de Trabajo para su implementación legal en una institución.

El documento que se ha analizado corresponde a aquel aprobado hace diez años (2001), por tanto no es tan actualizado, lo cual se puede apreciar en aspectos como.

- Importancia dada prácticamente sólo al ámbito cognitivo (académico), sin estimar mucho los campos procedimental y actitudinal.
- No se establecen específicamente eventos regulares que se deban cumplir dentro de la universidad o con interacción con la comunidad.
- Tampoco se observan suficientes espacios de discusión, crítica y propuestas con el alumnado para llegar a decisiones en consenso, de forma democrática.
- No existe tampoco referencia a regulaciones en cuanto al aspecto de educación virtual o investigación.

### ***Programa Analítico / Sílabo ( Documento de planificación pedagógico).***

Actualmente la parte organizativa de las unidades de estudio dando consideración a aspectos de conducta y éticos, se lo está realizando a través del Programa Analítico

(Sílabo), de manera actualizada y siguiendo el patrón como se recomienda llevarlo hoy en día en las universidades.

Tanto en inglés como en francés los contenidos se remiten a programas diseñados de manera general para cualquier estudiante del mundo en esos idiomas y no se ve una consideración específica al multiculturalismo presente en nuestro país, no se consideran mayormente actividades o proyectos a ser realizados en equipo, sea en el aula, entre paralelos, inter escuelas o fuera de la universidad. Tampoco hay referencia a contactos de tipo académico con otras universidades o instituciones.

Sin embargo sí se considera en la planificación pedagógica, en el proceso de aprendizaje los campos cognitivo académico; procedimental y actitudinal.

Mas en el aspecto de evaluación, no se menciona el ámbito procedimental ni actitudinal, solamente el cognitivo .académico, el cual sí está muy bien estructurado, incluso para alcanzar niveles de desenvolvimiento a la altura de exigencias internacionales como aprobar exámenes estándar: TOEFL o FCE (para Inglés); DALF, DELF (para francés).

Tampoco se nota algún tipo de planificación específica para el desarrollo de cursos técnicos para tal o cual profesión, en inglés o francés, diseñados sea para estudiantes, docentes o público en general. Cabe destacar el trabajo, dedicación y preocupación observados por desarrollar cada vez mejor el ámbito virtual en la enseñanza de idiomas, a pesar de lo cual se aprecian aún situaciones por superar como por ejemplo: exámenes en computadora con preguntas de opción múltiple pero totalmente descontextualizados o fallas de tipo didáctico-pedagógico en los sistemas actuales utilizados.

#### 4.1.2. **La estructura organizativa de la unidad educativa.**

##### **Misión y Visión.**

Estos dos aspectos se encuentran establecidos para la universidad y son por ende válidos para el instituto de idiomas:

**Misión:** Formar con excelencia y liderazgo profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad.

**Visión:** Ser una universidad de trascendencia académica en América Latina.

En la Misión se aprecia en síntesis el tema de esta investigación, el término excelencia está dentro de la formación de los estudiantes que se busca (Gestión), lo que implica el desarrollo de valores, también se considera la integralidad. Además el liderazgo está tomado en cuenta así como el aspecto docente y de compromiso humano colectivo.

En la Visión lo que se puede analizar es una proyección a nivel de Latino América de importancia académica y que trascienda lo académico al desarrollo integral humano.

En resumen, se consideran los valores del ser integral, la calidad en la formación llegando a la excelencia, también se estima la vinculación con la sociedad, con su desarrollo, la investigación y la búsqueda de la verdad mediante una gestión con liderazgo de punta.

##### **El Organigrama.**

Es otro documento indispensable de la organización institucional que indica de manera visual, la conformación formal de todas las partes y sus relaciones existentes, tales como: unidades orgánicas de base; división de las funciones; niveles jerárquicos; líneas de autoridad y responsabilidad y canales formales de comunicación.

De acuerdo a lo analizado en los documentos institucionales a los que se pudo obtener acceso, se observa que en el área directiva se encuentra la Dirección con los departamentos de: Coordinación de inglés presencial; coordinación de inglés a distancia; coordinación de francés e italiano; vinculación con la comunidad e investigación.

Vale recalcar que el coordinador de inglés presencial cumple las funciones de subdirector en ausencia del director. En la actualidad los idiomas ofertados son: inglés presencial y a distancia; francés e italiano presenciales.

Cabe destacar la presencia del Consejo Directivo con una cuota participativa estudiantil en decisiones generales importantes.

En la parte administrativa – colecturía trabajan dos secretarías – colectoras, quienes representarían al ámbito administrativo-financiero.

Además de dos personas encargadas de los laboratorios audiovisuales y del sistema informático estudiantil y de evaluación quienes trabajan en coordinación con el Instituto de Transferencia Tecnológica de la universidad, ITT.

El personal de servicio consta de limpieza, mantenimiento, guardianía y seguridad.

Dentro del instituto se nombra cada año entre los docentes a la Comisión de Asuntos Sociales encargada de eventos de esta índole.

Adicionalmente, los profesores tienen la opción de pertenecer o no a la (ADUTE): Asociación de docentes de la UTE mediante un pago mensual, obteniendo beneficios a nivel económico, social, con eventos de todo tipo y consideraciones especiales.

Finalmente se debe mencionar que todos los demás servicios, propios de un establecimiento educativo como: transporte, restaurantes, biblioteca, centro médico, etc, el instituto al ser parte de la universidad, automáticamente se beneficia de ellos y se acoge a sus regulaciones.

### ***Funciones por áreas y departamentos.***

Como se observa, la parte directiva corre a cargo del Consejo Directivo, Dirección y los departamentos mencionados, cada uno con su responsabilidad propia, es decir, de la gestión dentro de su campo, lo cual implica tareas de diagnóstico, planificación de proyectos, supervisión, control, evaluación, seguimiento, promoción, etc. Obviamente, que la ejecución de los proyectos en relación a la vinculación con la comunidad e investigación corren a cargo de los docentes y directivos que se encargan de desarrollarlos.

Estas instancias se encargan en último término de las decisiones más importantes y generales, sin embargo se estipula el caso de una asamblea general con docentes para el caso de alguna resolución muy trascendental y de importancia general, algún caso muy especial.

Las funciones propias administrativas y de colecturía corren a cargo de las dos secretarías, compartiendo ciertos trámites con instancias administrativas generales de la universidad.

El aspecto informático, audiovisual, técnico está a cargo de las dos personas que trabajan en los laboratorios audiovisuales, con relación y asesoramiento del ITT.

La Comisión de Asuntos Sociales se encarga de la organización, coordinación, logística y ejecución de todo evento social.

### ***El Clima escolar y convivencia con valores.***

Resalta en los documentos considerados a nivel institucional un gran interés de parte de la universidad por preparar de manera continua al docente de la mejor manera en su parte académica en todo sentido, mas, el aspecto de formación humana se lo menciona muy poco, a pesar de que los valores están tomados muy en cuenta.

Se estima mucho a la parte comunicativa y de respeto al ser humano como ser integral, para su formación dando énfasis en su potencial interno con el fin de desarrollar sus capacidades y competencias siempre con la visión de servicio comunitario, colectivo, con sentido crítico, reflexivo y de aporte a los diferentes problemas presentados.

### ***Dimensión pedagógica curricular y valores***

Lo que se puede apreciar es que según el Modelo Educativo y Pedagógico (Macro curricular), diseñado de forma general para la universidad, los aspectos analizados en el marco teórico están perfectamente considerados. Remitiéndonos al documento técnico específico utilizado actualmente, el Sílabo (Micro curricular) para la planificación pedagógica detallada, se observa una muy apreciable preocupación por desarrollar el aspecto cognitivo, incluso para alcanzar estándares internacionales con la aprobación

de exámenes reconocidos. También el aspecto procedimental y actitudinal están estipulados con la valoración dada a asuntos como:

- Construcción del conocimiento junto al profesor.
- Metodología comunicativa, participativa y creativa donde se evidencia el respeto, el pensamiento crítico y valores solidarios.
- El profesor es un facilitador en el aprendizaje.

El aprendizaje utilizando el soporte audiovisual virtual se lo aprecia dándole mucha importancia, con programas y sistemas adecuados a las exigencias actuales.

También se debe reconocer la importancia dada a la investigación dentro de la metodología contemplando: encuentros, debates, exposiciones que exige del estudiante realizar una tarea investigativa.

También el aspecto del desarrollo de una cultura evaluativa, sobre todo a nivel docente es digno de resaltarse y reconocer en los instrumentos institucionales analizados.

Los puntos débiles observados en esta dimensión son:

- No se toma en cuenta la forma de aprender particular de cada individuo, tanto en el procedimiento como en la evaluación.
- Evaluaciones finales descontextualizadas.
- No se aprecian planificaciones acerca de actividades inter cursos, interescuelas o inter facultades o de vinculación con la sociedad dentro de currículo formal, ya que a nivel de proyectos abiertos pero individuales la posibilidad está dada.

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

De acuerdo a lo revisado, el instituto está bien conformado y estructurado, sostenido y acogido por la universidad, sin embargo, los puntos que se consideran como deficientes son:

- No se considera la existencia de un organismo estudiantil con autonomía en ciertas decisiones en los órganos directivos para transmitir inquietudes, pedidos, etc.
- No se estipula donde pueda haber la posibilidad de que exista un local para la asociación de estudiantes, donde sea posible reunirse.

- Se evidencia además en toda la organización un divorcio aún entre cultura escolar y cultura popular.
- Se evidencia así mismo demora en los trámites por computadora.

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

En el área administrativa financiera se evidencia en general documentos adecuados, actualizados, con muy buen seguimiento y control estadístico con el soporte de programas de software, con resultados claros y transparentes financieros, tanto a nivel de Instituto de Idiomas como de universidad. Lo negativo es la falta de actualización respecto al Reglamento Interno, documento importante referente que regla y norma el accionar de sus miembros.

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

Al igual que con la investigación, son dos aspectos que cada vez toman mayor importancia y fuerza en la institución, lo cual se demuestra por la existencia de dos departamentos específicos hoy en día para su desarrollo. Sin embargo se aprecia todavía una insuficiencia en cuanto al desarrollo de proyectos de este tipo, tanto con directivos, docentes y estudiantes, a más de lo ya mencionado acerca de ese “divorcio” entre cultura escolar y popular.

Es importante el asunto de los convenios y contactos de la universidad con el Estado, organismos e instituciones nacionales e internacionales y con la empresa, para verdaderamente convertirse en un motor de desarrollo social.

El departamento de vinculación con la comunidad se estableció como tal hace dos años con un profesional (directivo) responsable en dicha área, en respuesta a la demanda cada vez más creciente de desarrollo de proyectos de este tipo, así como de la exigencia del actual gobierno en ese sentido.

### **4.1.3. Análisis FODA (Matriz 1: FODA)**

De acuerdo a lo observado y analizado en los documentos institucionales, se llega a establecer los siguientes puntos en cuanto a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en lo referente también a la docencia, investigación, vinculación y gestión.

#### ***Fortalezas.***

##### *Docencia .*

- Docentes formados para la enseñanza de idiomas conforme a los requerimientos y necesidades estudiantiles.
- Docentes capacitados con título de cuarto nivel.
- Cursos permanentes de capacitación y actualización docente de todo tipo.
- Altos valores éticos y morales en maestrantes.
- Apertura a utilización de variadas metodologías en la enseñanza (educación ecléctica).
- Enseñanza de idiomas enfocada a necesidades profesionales y académicas de los estudiantes.
- Sistema informático adecuado para evaluación continua tanto de docentes como estudiantes.
- Sistemas de educación mediante programas presenciales y a distancia.
- Buen soporte informático en programas virtuales y laboratorios audiovisuales para el aprendizaje de idiomas.

##### *Investigación.*

- Capacitación docente a través de talleres y seminarios dentro y fuera del país.
- Análisis de textos y materiales que pueden ser aplicables según las necesidades del instituto.
- Formulación y desarrollo de sistemas de evaluación para comprobar la validez y el cumplimiento de metas y objetivos en el proceso de enseñanza.
- Creación de proyectos de investigación que beneficien el desarrollo académico de la institución.

- Investigación de las necesidades, objetivos, cambios y propuestas para el mejoramiento institucional.

#### *Vinculación.*

- Eventos de cursos, talleres y seminarios en la enseñanza de idiomas a docentes de colegios, universidades e institutos a nivel nacional.
- Vinculación con universidades extranjeras para la capacitación académica de los docentes (Humboldt State University y Xing Yang).
- Vinculación con universidades extranjeras para la participación de los docentes como profesores invitados (HSU).
- Vinculación con personas naturales y jurídicas dentro del campo de la traducción e interpretación simultánea.
- Vinculación con los institutos de idiomas de los diferentes campus de la UTE para mejorar el desarrollo académico de los mismos.

#### *Gestión.*

- Utilización de equipos y programas de computación modernos y actualizados para facilitar y reforzar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Utilización de un sistema confiable para la identificación y ubicación apropiada de los estudiantes de acuerdo al nivel de conocimiento del idioma.
- Instalaciones adecuadas tanto de laboratorios como de aulas para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Otorgamiento de diplomas nacionales de suficiencia de idiomas.

#### ***Oportunidades.***

##### *Docencia .*

- Necesidad social en aumento de profesionales con valores y competencias profesionales (titulados).
- Importancia en crecimiento para el estudio de idiomas en general facilitado por la globalización actual.
- Variedad cada vez más creciente de programas de soporte didáctico virtual para enseñanza de idiomas.

- Posibilidades reales de intercambio docente, capacitación y actualización en instituciones extranjeras.

#### *Investigación.*

- Costos altos en el mercado para cursos de idiomas.
- Demanda insatisfecha en el estudio y carreras en relación con idiomas.
- Ambiente con apertura a la tecnología.
- Impulso a tener una “cultura investigativa” con diversos proyectos fomentada desde el actual gobierno.

#### *Vinculación.*

- Exigencia en muchos empleos del dominio de dos o más idiomas extranjeros.
- Demanda de eventos de capacitación y actualización docente al instituto por parte de centros a nivel nacional.
- La comunidad con la necesidad de prepararse en un examen de conocimiento reconocido internacionalmente en los diferentes idiomas. (TOEFL, DELF/ DALF).
- Necesidad de diploma o certificado refrendado a nivel internacional con instituciones afines.

#### *Gestión.*

- Prestigio renovado mediante el aumento de la confianza en el instituto de idiomas.
- Nuevas instalaciones que permitirán renovar la imagen al exterior.

#### ***Debilidades.***

##### *Docencia.*

- Limitado número de maestrantes que realizan investigación y proyectos de vinculación con la sociedad.
- Escasa socialización de la práctica docente entre profesores.
- Tiempo corto para el uso de laboratorios audiovisuales.
- Escasa capacitación docente en países francófonos.
- Falta de compromiso con la institución por parte de ciertos profesores.

- Trabajo en otras instituciones por parte de algunos maestrantes.

#### *Investigación.*

- Falta de experiencia en investigación a nivel del instituto.
- Falta de conocimiento sobre la existencia del ITT (Instituto de Transferencia de Tecnología de la UTE).
- Poco aprovechamiento y reconocimiento dado a investigaciones realizadas.

#### *Vinculación.*

- Mala comunicación y promoción externa del instituto.
- Limitado tiempo para el proceso de admisión de estudiantes.
- Pocas alianzas con otras organizaciones afines internacionales.
- Imposibilidad de emitir diplomas como el TOEFL, DELF y DALF, reconocidos internacionalmente.
- Falta de cursos técnicos abiertos al público en general en idiomas.
- Falta de cursos regulares abiertos al público.

#### *Gestión.*

- Equipamiento de medios visuales insuficiente en todas las aulas.
- Insuficiencia de computadores con internet para uso de profesores.
- Falta de servicio de copiadora para uso exclusivo del docente.
- Carencia de prospectos informativos para estudiantes y comunidad.
- Proceso burocrático complicado para obtención de recursos.
- Acceso limitado a beneficios que ofertan ciertos países en francés.

#### ***Amenazas.***

#### *Docencia.*

- Proliferación de institutos de idiomas y cursos rápidos ofrecidos en menor tiempo.
- Ausencia de hábitos de estudio, investigación y lectura por parte de los estudiantes que ingresan a la universidad debido a aspectos culturales.

*Investigación.*

- Oferta variada de intercambios internacionales donde el alumno adquiere el idioma en diferentes contextos.
- Falta de información acerca de organismos que ofrezcan material para el mejoramiento académico del docente en el idioma que trabaja.

*Vinculación.*

- Universidades que ofrecen cursos de idiomas, incluso técnicos para el público en general.
- Llamativo marketing ofrecido por otros institutos de idiomas.
- Dificultad de acceso al nuevo campus.

*Gestión.*

- Insuficiencia de transporte y servicios básicos cerca al instituto en el nuevo campus.

#### **4.2. Resultados de encuestas y entrevista**

El centro educativo seleccionado es el Instituto de Idiomas de la Universidad Tecnológica Equinoccial Quito, el que en la actualidad ofrece los siguientes idiomas: inglés (obligatorio), 8 niveles; Francés, italiano o ruso (opcional), para ser aprobados sólo 4 niveles, en modalidad presencial para estudiantes de ciertas carreras dentro de la universidad, así como a distancia en el idioma Inglés.

Hace ocho años este centro escolar tenía la calidad de Departamento de Idiomas, actualmente el Instituto funciona en el nuevo campus universitario de Quito, en la avenida Occidental y Mariana de Jesús, cuenta con edificio de cuatro plantas, laboratorios audiovisuales y aulas con computador.

#### **De los directivos**

**Tabla 7**

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

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	14,29
b. Coordinadores de área	6	85,71
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contesta		

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

Se aprecia el mayor porcentaje, con el 85,71% del trabajo directivo por medio de los coordinadores de área, lo cual permite delegar la labor por sectores, a coordinadores responsables (descentralización), pero a la vez, (el 14,29%), manifiesta que de manera esporádica se convoca cada trimestre a una reunión general para coordinación del trabajo, por parte del Director (centralización). Lo que está recomendado en el marco

teórico, es decir, el hecho de centralizar o descentralizar el trabajo conforme a las situaciones.

**Tabla 8**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	5	83,33
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	16,67
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contesta		

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

Se ve claramente que el 83,33% de directivos estima solamente al número de miembros como referente del tamaño de la institución, lo cual está acorde con la parte cuantitativa y el ideal educacional integral masivo, (educación para todos), sin embargo no toma en cuenta el aspecto cualitativo. De todas formas un mínimo porcentaje (16,67%) da relevancia a los resultados obtenidos para apreciar el tamaño organizativo. Es interesante acotar que nadie mencionó la alternativa: Valor y tiempo empleados en la institución para determinar su tamaño, por lo que se da énfasis sólo a la parte productiva, palpable, observable.

**Tabla 9**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	5	83,33
b. No	1	16,67
Total		100

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

Aquí, el 83,33% coincide en la existencia de un Manual de Normas, Reglas y Procedimiento para regular su accionar, lo que indica que efectivamente existe dicho documento, sin embargo el 16,67% menciona desconocerlo.

**Tabla 10**

***El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones liderado por:***

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	6	85,71
b. Rector	1	14,29
c. Consejo Directivo		

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

El 85,71% menciona que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Director y sólo un 14,29% por el Rector de la universidad, lo cual es comprensible ya que el Instituto de Idiomas pertenece a la UTE y ciertas decisiones a nivel macro, de trascendencia universitaria y que obviamente afectan a este centro escolar los lidera el Rector.

**Tabla 11**

***Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos***

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Sí	3	50
b. No	3	50
Total		100

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

Respecto a delegar la toma de decisiones para la resolución de conflictos o problemas por parte de los directivos se ve que el 50% sí lo hace y el otro 50%, no. Como se analizó en el marco teórico, la delegación de decisiones para resolver conflictos tiene sus ventajas y desventajas y dependerá del criterio del líder, en qué situación, caso o circunstancia aplicarla, ya que al delegar se permite participación y mayor

responsabilidad y confianza para la solución de conflictos por parte de los miembros, así también se exige mayor conocimiento y destrezas para ello. Al no delegar en cambio, el líder es quien se pone al frente para la resolución del problema y es él en última instancia quien decide, ahorrando tiempo, recursos o más surgimiento de discusiones o conflictos.

**Tabla 12**

***La administración y liderazgo del centro educativo promueve***

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	4	66,67	2	33,33		
b.	Desarrollo profesional de docentes	6	100%				
c.	La capacitación continua de docentes	6	100				
d.	Trabajo en equipo	5	83,33	1	16,67		
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	4	66,67	2	33,33		
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas					5	83,33
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16,67	4	66,67	1	16,67

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

Respecto a que la administración y liderazgo del centro promuevan la excelencia académica, el 66,67% menciona que siempre, y un 33,33% de la plana directiva menciona que a veces, cuando debería ser el 100% siempre.

Tanto el desarrollo profesional como la capacitación continua al docente están bien cubiertas con un 100% de respuestas para siempre.

El trabajo en equipo también tiene el mayor porcentaje con el 83,33% para “siempre” y apenas el 16,67%, “a veces”.

En el punto de promover la vivencia de valores institucionales y personales, el 33,33% escogió la opción: a veces, a pesar de que el resto: siempre.

Respecto a la no participación de los padres de familia en actividades programadas, se comprende por tratarse del nivel universitario.

Finalmente en relación a promover la delegación de autoridad a grupos de decisión, se observa que el 66,67% lo hace a veces, un 16,67% siempre y otro 16,67% nunca, lo que coincide respecto al criterio de delegar autoridad para decidir que depende de la opinión del directivo y del caso o circunstancia.

**Tabla 13**

***Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución***

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	2	33,33	4	66,67		
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			4	66,67	2	33,33
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83,33			1	16,67
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,67	4	66,67	1	16,67
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83,33	1	16,67		

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

Según el liderazgo transformacional que se tomó como referente en el marco teórico, la imagen y concepto de líder ha variado y hoy en día ya no se valora tanto el modelo técnico, jerárquico, racional, sino que se da mayor énfasis a los factores: cultural, moral y simbólico del liderazgo, en ese sentido la respuesta del 66,67% respecto a que “ a veces “ las habilidades del liderazgo para dirigir una institución educativa sean innatas y que a la vez a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo es aceptable, sin embargo, el 33,33% menciona que nunca se logran mediante el estudio de estas teorías. La mayoría ( 83,33% ), coincide en la importancia de la experiencia y el 66,67% menciona que son necesarios los estudios en gerencia. Por último la mayoría también ( 83,33% ) indica la necesidad de la capacitación continua siempre, combinando teoría, práctica y reflexión. Siendo los asuntos gerenciales (técnicos) tan importantes así como la capacitación continua al líder directivo.

**Tabla 14**

***Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar***

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	66,67	2	33,33		
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16,67	4	66,67	1	16,67
c.	La mejora de los mecanismos de control.	4	66,67	2	33,33		

d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	66,67	2	33,33		
----	--------------------------------------------------	---	-------	---	-------	--	--

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

La evaluación de los resultados del desempeño de todos los actores es recomendable hacerla continuamente con el fin de mirar errores, corregirlos y mejorar, el 33,33% expresa que sólo “ a veces “ se la toma en cuenta, aunque la mayoría ( 66,67%) mencione que siempre.

La disminución de estudiantes por aula, si bien es favorable con el fin de llevar un trabajo más personalizado, hay que tomar en cuenta que ello implica mayor egreso de dinero para la institución, sea por la contratación de más profesores o bien por la asignación de más paralelos al mismo docente.

El 66,67% responde que “ a veces “ toma en cuenta este punto con el fin de mejorar la práctica docente, el 16,67%, nunca y el 16,67% siempre.

El control como parte integrante de la Administración y ésta a su vez de la Gestión, es imprescindible llevarlo a cabo seguidamente y tratando de mejorarlo, al respecto se nota una falta de promoción para mejorar los mecanismos de control ya que el 33,33% eligió la opción “ a veces” aunque el resto, ( 66,67%) “siempre”. La misma situación se remarca para el ítem de la existencia de ambientes cordiales de trabajo, asunto vital para el progreso y mejor desenvolvimiento organizativo.

### **Tabla 15**

#### **Organismos que integran la institución**

Orden	Se ´promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (a), Consejo Escolar, Consejo Académico,	6	100				

	etc)						
b.	De gestión ( secretario, subdirector, comisión económica, etc)	5	83,33			1	16,67
c.	De coordinación ( jefe de estudios, coordinador, etc)	6	100				
d.	Técnica ( departamentos, equipo docente, etc)	3	50	2	33,33		
e.	Otros ( ¿Cuáles?)						

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

En lo que tiene que ver con los organismos que integran el instituto, según el marco teórico son cuerpos necesarios dentro de la estructura organizativa para que se opere ordenada y eficazmente. Se ve que en cuanto al ámbito de dirección y coordinación, el 100% dice que siempre están presentes. En cuanto a los de gestión, el 16,67% manifiesta que nunca están presentes, siendo el 83,33% que dice que siempre y finalmente a nivel de organismos técnicos, el 50% responde que siempre están presentes, el 33,33%, a veces, habiendo el 16,67% que no responde.

**Tabla 16**

**Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83,33			1	16,67
b.	Establecer las	5	83,33			1	16,67

	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.	5	83,33			1	16,67
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100				

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

En un centro escolar es indispensable un equipo educativo o didáctico que elabore el aspecto pedagógico – curricular evaluativo continuo del proceso de enseñanza – aprendizaje, conformado básicamente por docentes y coordinado por los directivos. Además es deseable que dicho equipo trabaje en armonía y en buen clima laboral.

Todos los directivos coinciden en la existencia de tal equipo educativo que siempre se encarga de coordinar las actividades de enseñanza – aprendizaje, propuestas a los estudiantes, sin embargo, el 16,67% contesta que “nunca” trata de forma coordinada los conflictos surgidos en el grupo y resolverlos, como tampoco permitir que mejore el clima de convivencia del grupo ni tampoco evaluar o hacer el seguimiento global del grupo del alumnado.

**Tabla 17****Los Departamentos Didácticos y sus acciones**

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100		
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100		
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100		
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100		
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100		
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	1	16,67	5	83,33
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el	5	83,33	1	16,67

	desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos				
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100		
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100		
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100		

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

De acuerdo a esta encuesta en los dos únicos puntos donde no se evidencia un 100% de cumplimiento por parte de los departamentos didácticos es en dos aspectos: en cuanto a la colaboración con el Departamento de Orientación, en este caso de la universidad, en la detección y prevención de problemas de aprendizaje, evidenciándose el “no” con el 83,33% y en menor medida con el “no”(16,67%), en cuanto a un registro continuo del valor dado al desarrollo de la programación didáctica, práctica docente y resultados obtenidos.

**Tabla 18****La Gestión Pedagógica, diagnóstico y soluciones.****Orden. Acciones**

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

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

Es unánime el criterio de que se cumple con el punto de la gestión pedagógica, en considerar el entorno, su diversidad y la comunidad para dar diagnósticos y soluciones propias y adecuadas.

**Tabla 19****Material de Planificación Educativa**

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	5	83,33	1	16,67
b.	Plan estratégico	6	100		
c.	Plan operativo anual	6	100		
d.	Proyectos de	6	100		

	capacitación dirigido a directivos y docentes				
--	-----------------------------------------------------------	--	--	--	--

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

Finalmente, referente al material de planificación educativa existente y realizada, solamente hay una mínima deficiencia en cuanto a la utilización de la Reingeniería de Procesos, con un 16,67% que manifiesta: “no”, referente a su práctica.

## **Matriz 2**

### **Resultados de la entrevista a Directivos**

<b>Nro.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>Respuesta débil</b>
1	Qué es la comunicación para usted? En qué se diferencia de la información?	X	
2	El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		X
3	Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	X	
4	Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	X	
5	Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	X	

6	Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?		X
7	Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		X
8	En el caso de existir antivalores, Cuáles son?	X	

Fuente: entrevista directa

Elaboración propia

En las respuestas ofrecidas por el máximo directivo del centro escolar en la entrevista realizada, siguiendo el formato propuesto, se estiman tres puntos débiles:

- 1) Respecto al Manual o Reglamento interno y la estipulación en él de las tareas de liderazgo, se menciona que merece una revisión y actualización a la luz de la nueva ley del nuevo reglamento de Régimen Académico general.
- 2) En la pregunta número seis, no se hace mención en ningún momento respecto a valores institucionales por desarrollar en los ámbitos procedimental o actitudinal, sino solamente en el cognitivo académico.
- 3) Respecto a la pregunta número siete, también en relación con los valores pero en este caso que predominan en docentes y alumnos, casi no se hace mención de ellos en relación al profesorado y en cuanto al estudiantado, no se expresa específicamente un tipo de valor reconocido en ellos, sino mas bien alusión a malas influencias de la familia y medios y que ello es prácticamente imposible de revertir en la universidad.

**De los profesores:****Tabla 20****Resultados de la encuesta a Docentes**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	45	9	45	2	10
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	12	60	8	40		
3.	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje, agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	70	5	25		
4.	Los directivos y	5	25	14	70	1	5

	docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil padres y representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10	11	55	6	30
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	35	9	45	4	20
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	11	55	9	45		
8.	Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos			16	80	4	20

	de enseñanza.						
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	3	15	5	25	11	55
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	12	60	7	35
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25	14	70	1	5
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.	13	65	5	25	2	10
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	45	10	50	1	5
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	55	7	35	2	10
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	30	8	40	5	25
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	60	6	30	2	10

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

1) Haciendo referencia a la tabla 19 que trata sobre los resultados de la encuesta a docentes, en la pregunta primera, es importante el aspecto crítico que debe tener un docente respecto a saber cuestionar una orden si la considera incorrecta o injusta, como ser pensante, preparado y capaz, para no caer en la sumisión de aceptarlo todo, sea bueno o malo.

En relación a este aspecto, el 45% responde que “siempre” un docente líder debe tener esa actitud crítica frente a las órdenes emitidas de parte de los directivos, el 45%, menciona que “a veces” y sólo un 10%, nunca.

2) En la pregunta segunda, respecto a que el liderazgo debe estar intrínsecamente ligado a la innovación y cambio mediante el cuestionamiento continuo de transformar formas habituales de escolarización, más aún considerando los tiempos actuales de cambios vertiginosos en el campo científico, tecnológico, se muestra un 40% de respuestas, “a veces”, cuando lo ideal sería 100% para “siempre”, conforme a lo estipulado en el marco teórico en cuanto al Liderazgo Transformador.

3) La promoción de la importancia de un buen ambiente de aprendizaje en todo sentido hacia los padres y comunidad en general de parte de la gerencia Educativa para lograr una buena educación, es básico. El 25% de docentes expresa que sólo “a veces” hay dicha promoción.

4) En la cuestión de investigación promovida por directivos y docentes, integrando a toda la comunidad educativa a fin de cristalizar metas institucionales, el 5% responde que “nunca” es promovida por los directivos y/o docentes y un alto porcentaje (70%) expresa que “a veces”, debiendo ser promovida y respaldada siempre para un buen desarrollo de la entidad.

5) En este apartado donde se indaga la injerencia del interés de los padres de familia en relación al intento de efectuar nuevos métodos de enseñanza, se considera que lo mejor es una respuesta con la opción. “a veces” ya que si se responde con “siempre”, los padres demostrarían o demasiado interés en cómo aprenden sus hijos o

desconfianza respecto a un nuevo método por malas experiencias anteriores continuas. La respuesta de “nunca” muestra falta de crítica y de interés por parte de los progenitores.

El 55% del profesorado consultado menciona que a veces se produce o resistencia o escepticismo en los padres respecto a nuevos métodos en la enseñanza. Hay un 30% de respuestas con “nunca” y otro 10% para “siempre”.

6) En relación al trabajo en equipo para decidir sobre el cambio de metodologías en la enseñanza – aprendizaje, hay que tomar en cuenta los cambios acelerados que se dan a nivel de enseñanza, en especial debido al manejo de las TIC’s (Nuevas tecnologías informáticas y comunicativas), además en idiomas un método tiene más o menos un período de tiempo útil de dos años, por tanto este tipo de reuniones son deseables tenerlas con mucha regularidad.

El 35% responde que “siempre” se da este tipo de trabajo, “ a veces” es el criterio del 45% y el 20% contesta “nunca”.

7) Los valores como está considerado en el marco teórico, efectivamente deben constituir el eje transversal en la formación integral del ser humano. El 45% expresa que sólo “a veces” los valores son considerados de esa manera, cuando este aspecto debe estar inmerso en toda la formación y vivencias estudiantiles.

8) Nuevos métodos de enseñanza propuestos por algún profesor podrían, o ser adecuados o no, en ese sentido, la respuesta de un 80% con “a veces” es comprensible y aceptable. Sin embargo el 20% responde “nunca” y el 0%, “siempre”.

9) La integración y buen clima laboral es elemento clave para un buen desempeño profesional. Un 15% de docentes encuestados manifiesta sentirse siempre poco integrado a los compañeros y escuela, también un apreciable porcentaje, ( 25%) dice que eso sucede “a veces”.

10) El desacuerdo continuo con el máximo líder y dirigente de la institución es un asunto a considerar seriamente, en este caso, sólo un 5% expresa que siempre se da

aquello y un porcentaje alto del 60% contesta “a veces”, ya que la pregunta expresa claramente “desacuerdo continuo” y no solamente “ocasional”.

11) En esta pregunta no se especifica si se refiere a la admiración del liderazgo y gestión de las autoridades de la universidad o específicamente del instituto, en todo caso para este tratamiento se entiende que es a nivel general, es decir, ambos. Hay una muy buena respuesta con solamente un 5% que menciona que “nunca” admira su gestión y liderazgo, el 70% responde que “a veces” y el 25% que “siempre”.

12) Respecto al compromiso del docente con las decisiones del Director o Rector, que en tanto sean correctas, adecuadas, oportunas y justas, se esperaría una respuesta positiva, hay un buen porcentaje ( 65% ) que manifiesta que siempre se siente comprometido a ellas; el 25%, a veces y un 10% reconoce que nunca se siente comprometido respecto a ello.

13) El liderazgo y la gestión de los directivos en la parte académica en una institución educativa es fundamental para lograr su éxito y desarrollo. El 45% mantiene que siempre la parte directiva ejerce liderazgo y gestión en lo académico, el 50% sin embargo sostiene que sólo es a veces y un 5% que nunca.

14) También el liderazgo y gestión en el ámbito administrativo – financiero por parte de los directivos es indispensable. El 55% dice que siempre los directivos ejercen liderazgo y gestión en este campo, el 35%, a veces y el 10% que nunca.

15) Las actividades de integración social, en lo deportivo, cultural, son muy importantes para desarrollar un buen clima laboral en general, a más de que permiten la solidaridad y desarrollo de valores humanos. El 25% indica que nunca se realizan actividades de integración deportiva, social - cultural entre todos los miembros de la comunidad del Instituto y el 40% manifiesta que sólo a veces.

16) En cuanto a los valores y su relevancia en las decisiones de directivos y profesores, lo cual siempre debe estar presente, un 10% expresa que nunca es así, casi la tercera parte (30%) que, a veces y el resto (60%), que ocurre siempre, lo cual es lo ideal

**De los estudiantes:****Tabla 21: Resultados de la encuesta a estudiantes**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	35	9	45	4	20
2.	Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.	4	20	15	75	1	5
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	50	10	50		
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	8	40	9	45	2	10
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	9	45	6	30	5	25
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.	11	55	7	35	2	10
7.	El profesor	7	35	13	65		

	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.	13	65	7	35		
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40	6	30	6	30
10.	En clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	25		
11.	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	10	50	10	50		
12.	Se realizan trabajos en grupo ( en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	70	6	30		
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	65	6	30	1	5
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80	4	20		

Fuente: encuesta directa

Elaboración propia

- 1) La consideración y valor dado al criterio docente y estudiantil por parte de los directivos es tema fundamental dentro de la Democracia y el respeto ajeno para lograr mayor identificación y bienestar general. El 20% de alumnos encuestados refiere que nunca el Director/ Rector considera las opiniones de los profesores y estudiantes y casi la mitad (45%) menciona que solamente, a veces.
  
- 2) Siendo el estudiante el objetivo final del instituto, en cuanto a coadyuvar a su realización integral como ser humano y además, la verdadera razón de ser de un centro educativo, se entiende que las autoridades deben escuchar sus problemas o situación personal y dar solución en lo posible a ellos. El 75% del alumnado consultado opina que a veces las autoridades hablan más que escuchar a sus problemas y el 20% dice que siempre ocurre aquello.
  
- 3) Este tipo de liderazgo según el marco teórico debería utilizarse en ciertas ocasiones solamente y más bien como una herramienta de apoyo en el liderazgo constructivista, donde se construye el conocimiento conjuntamente entre docente y estudiantes, la respuesta es: el 50% de personas manifiesta que siempre se utiliza cotidianamente el tipo de liderazgo conductual, a pesar de que el otro 50% manifiesta que sólo se lo usa a veces.
  
- 4) Las nuevas ideas en clase promueven la diversidad, son atractivo y motivación. Casi la mitad (40%) dice que las nuevas ideas en clase rara vez se dan, siendo esto práctica común; el 45% manifiesta que a veces y sólo un 10% que siempre hay nuevas ideas para una clase.
  
- 5) En la pregunta número 5 de la encuesta realizada a los estudiantes, se pretende verificar si por parte de los docentes hay preocupación por la diversidad de personas para la consideración de un trabajo, ya que es fundamental notar que cada estudiante es diferente y en consecuencia debe ser el planteamiento para su trabajo en clase. Casi

la mitad (45%) dice que siempre el docente mantiene criterios estandarizados en los trabajos en clase para todos los estudiantes; el 30%, a veces y un 25%, nunca.

6) El iniciar una clase con frases motivadoras en valores, virtudes haciendo referencia al entorno de la comunidad y familia, es desde todo punto de vista encomiable y con ello se resalta su importancia. Es muy importante para la motivación de una clase, así como en la formación humana, además el alumno puede hacer relación a su familia y/o comunidad lo cual otorga identidad, relación, significado y motivación. Lo deseable es por supuesto que el docente practique aquello. El 10% de estudiantes consultados manifiesta que nunca el docente comienza una clase con una frase de motivación en valores y virtudes haciendo relación a la familia y comunidad; el 35%, a veces y el 45%, siempre.

7) Lo recomendable es la innovación en clase ya que esto permite desarrollar creatividad, curiosidad, motivación, interés, más aún teniendo en cuenta que hoy en día hay un progreso impresionante en nuevas tecnologías virtuales. Sólo el 35% dice que siempre se da la innovación en clase y la mayoría (65%), que a veces.

8) Los métodos de enseñanza, innovadores, variados, participativos y de interacción con el docente son a todas luces recomendados por la teoría constructivista, donde se construye conjuntamente el conocimiento siendo el profesor un facilitador del aprendizaje. El 65% manifiesta que siempre es así, contra un 35% que expresa que sólo se da ello a veces.

9) Un docente debe considerar la parte humana, afectiva de los estudiantes, dentro de la práctica pedagógica con valores y para ello es fundamental el saber escucharles respecto de sus vivencias, inquietudes y problemas. El 40% (porcentaje alto) considera que los docentes nunca se interesan en los problemas personales de los estudiantes y el 30% estima que a veces.

10) La opinión del alumno siempre será valiosa y muy respetable, está en directa relación con el asunto democrático y de comunicación que debe primar en educación,

máxime tratándose de materias como idioma extranjero dónde la expresión, criterio, opinión es primordial para un sentido constructivista del conocimiento. El 25% menciona que sólo a veces se permite expresar su opinión en clase, cuando lo recomendable sería siempre.

11) Se parte del hecho que dependerá del criterio de cada docente cómo desarrolle una determinada clase, pudiendo en alguna ocasión demandar el criterio de sus estudiantes para decidir lo que se haga tal día, permitiendo con ello que el alumno sea parte de la toma de decisión y que se sienta identificado plenamente con su proceso educativo, a más de desarrollar en él, independencia y creatividad.

El 50% manifiesta que sucede a veces que el profesor es quien decide qué se hace en tal clase, lo cual es normal por lo analizado antes; sin embargo el otro 50% responde que siempre el profesor dice lo que se debe hacer, coartándose la democracia en este aspecto.

12) El trabajo en equipo es esencial en el desarrollo actual cotidiano y con lo que sostiene la teoría constructivista del conocimiento, es lógico que el docente esté integrado a él también. La mayoría (70%), expresa que siempre se tiende a ello y sólo un 30%, a veces.

13) La mayoría (65%) responde que siempre los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, el 30% que a veces y el 5% que nunca. Cuando lo ideal, de haber una buena gestión y liderazgo por parte de las autoridades, sea el 100% siempre.

14) La Ética y los valores sólo toman sentido con una vivencia diaria de ellos, mediante el ejemplo y su práctica continua. El 80% considera que siempre se observa eso y apenas un 20% que a veces.

Si se considera el mayor porcentaje tanto de la respuesta “nunca” como de la respuesta “a veces” dentro de las encuestas realizadas, a más de una reiteración de la deficiencia o escasez de un asunto por parte de la opinión de directivos, docentes y estudiantes consultados, en adición a lo establecido en la matriz FODA en cuanto a debilidades,

condensadas después del análisis de los documentos institucionales en el diagnóstico, se llega a determinar los tres siguientes problemas más urgentes a solucionar, dónde destaca: una deficiencia en la gestión y liderazgo para promover mayor integración social, cultural y deportiva en todos los miembros de la comunidad educativa, así como en el trabajo en equipo para el tratamiento de la mejora en la práctica docente, también se evidencia un exceso y abuso en la utilización del método conductualista en las clases con toda su repercusión negativa en el estudiantado, finalmente se muestra insuficiencia en lo que tiene que ver con el aspecto investigativo en general y en especial para el mejor aprovechamiento de las TIC's actuales, sobre todo orientadas al enfoque constructivista del conocimiento.

### **Matriz de problemáticas (Matriz 3)**

<b>Problema 1:</b> Poca integración en los miembros para actividades sociales y profesionales sobre todo para discusiones sobre la innovación en métodos de enseñanza y cuestionamientos con criterio del accionar directivo.	
Causa 1.	Insuficiente liderazgo y poder de convocatoria para integrar al personal docente en diferentes actividades enriquecedoras.
Efecto	Desmotivación y falta de identificación con la institución.
Causa 2.	Insuficiencia de interés y motivación en docentes para integrarse de mejor manera.
Efecto	Rendimiento deficiente en la labor docente.
Causa 3.	Insuficiencia de la cultura del trabajo en equipo del personal docente.
Efecto	Escasa solidaridad, compañerismo, apoyo mutuo, frustración.
<b>Problema 2:</b> Exceso del método conductual establecido de manera impositiva sin el respeto a la diferencia, opinión y situación individual y sin aprovechar adecuadamente el recurso virtual.	
Causa 1.	Acostumbramiento a seguir el método conductual en clases.
Efecto	Rutina mecánica agobiante, desmotivación, pérdida de interés, mal rendimiento académico.
Causa 2.	Desconocimiento o falta de práctica sobre el uso y aprovechamiento de las TIC's en clase.
Efecto	Escasez de innovación, variedad, vistosidad visual, desánimo, mal rendimiento.
Causa 3.	Insuficiencia de reuniones docentes para tratar el asunto de actualización de metodologías.
Efecto:	Utilización de metodologías inadecuadas, desactualizadas, desmotivación, aprendizaje deficiente.
<b>Problema 3:</b> Ausencia casi completa de una cultura y costumbre investigativa a nivel general y en especial orientada al mejor aprovechamiento de las TIC's.	
Causa 1.	Insuficiencia de incentivo sobre todo económico para realizar investigación científica.

Efecto:	Mediocridad en práctica docente pedagógica.
Causa 2.	Acostumbramiento y comodidad en sólo imitar y tomar cosas ya investigadas en otros países.
Efecto:	Poco desarrollo de habilidades investigativas como: observación, deducción, inducción, intuición, etc.
Causa 3.	Conocimiento deficiente de técnicas y procedimientos de investigación científica, así como del aspecto virtual tecnológico.
Efecto:	Investigaciones deficientes, poco valoradas incluso al interior del centro y poco aprovechamiento de recursos tecnológicos.
<b>Problema 4:</b> Promoción externa del instituto insuficiente	
Causa 1.	Escaso número de proyectos actuales en relación a vinculación con la comunidad.
Efecto	Poca relación y aporte con el medio comunitario.
Causa 2.	Limitado número de alianzas con instituciones afines tanto nacionales como extranjeras.
Efecto	Poco aprovechamiento de oportunidades de desarrollo institucional.
Causa 3.	Imposibilidad por el momento de otorgar títulos en idiomas reconocidos mundialmente.
Efecto	Desmotivación y desinterés por seguir idiomas en el instituto y deseos de seguir en otra institución.
<b>Problema 5:</b> Malestar en el clima escolar por desconsideración a las opiniones de docentes y estudiantes, que muestra poca vivencia de valores.	
Causa 1.	Lentitud en toma de decisiones directiva.
Efecto	Gestión deficiente y poca valoración al liderazgo directivo.
Causa 2.	Evitar discusiones entre docentes hacia el apoyo o no de una decisión directiva.
Efecto	Limitación del cuestionamiento crítico a decisiones de autoridades.
Causa 3.	Centralizar toma de decisiones.
Efecto	Insuficiencia de consenso e implicación en toma de decisiones.

<b>Problema 6:</b> Limitado compromiso y valor dado al liderazgo y gestión de directivos.	
Causa 1.	Preparación inadecuada en directivos de técnicas de gerencia.
Efecto	Prácticas de gestión no adecuadas.
Causa 2.	Insuficiencia de actualización en teorías de liderazgo contemporáneas a directivos.
Efecto	Habilidades de liderazgo débiles.
Causa 3.	Escasas actividades de integración social programadas por los directivos.
Efecto	Poco conocimiento y valoración dada a la gestión de directivos.
<b>Problema 7:</b> Insuficiencia de material como: proyectores, computadoras, copiadora, prospectos.	
Causa 1.	Desatención de autoridades sobre las necesidades docentes y estudiantiles.
Efecto	Malestar general y sentimiento de no identificación y compromiso con la institución.
Causa 2.	Ineficacia en la gestión para dotar de recursos importantes y necesarios para el trabajo.
Efecto	Mal clima laboral y desempeño deficiente.
Causa 3.	Falta de control sobre el uso de artefactos de utilización general.
Efecto	Supresión del servicio y malestar general.
<b>Problema 8:</b> Demasiada demora y complicación en trámites para la obtención de recursos didácticos y justificación de inasistencia estudiantil.	
Causa 1.	Demasiado tiempo en el sistema virtual para acoger una petición y recibir respuesta.
Efecto	Dificultades en solucionar trámites a tiempo.
Causa 2.	Insuficiencia de artefactos audiovisuales.
Efecto	Incumplimiento de objetivos académicos, sentimiento de frustración en docentes y estudiantes.
Causa 3.	Exceso de tiempo en la justificación de una inasistencia.

Efecto	Complicaciones en el proceso evaluativo al docente.
--------	-----------------------------------------------------

## 5. DISCUSIÓN

Considerando los puntos a ser analizados tanto en el diagnóstico respecto a los documentos institucionales revisados y en síntesis tomando en cuenta el FODA elaborado, ante todo en los puntos críticos determinados como debilidades, tanto cuanto a los instrumentos de investigación (encuestas y entrevista aplicados), a continuación se hace un análisis de los tres campos considerados: Gestión institucional; pedagógica y administrativa en relación al liderazgo y valores.

### ***Gestión institucional***

#### ***Clima escolar y convivencia en valores***

Para empezar es un sentir general, tomando en cuenta el resultado de las encuestas aplicadas, los siguientes puntos a considerar:

1) La necesidad de mejorar la promoción en la vivencia de los valores personales e institucionales.

Respecto a este asunto, existe el sentir de los directivos de hace falta promover más la cordialidad, buen trato y respeto en el ambiente laboral en general, a más de la excelencia académica dentro de la cual se entiende la vivencia de los valores personales e institucionales. Es interesante notar que la universidad y específicamente el instituto de idiomas dan mucho énfasis al desarrollo de los valores “ cognitivos “, puramente académicos como se analizó en los instrumentos de planificación institucional, dando poca referencia en cambio a la vivencia de los valores procedimentales y actitudinales, todo lo cual se evidencia también por el punto débil mostrado en las encuestas aplicadas sobre la insuficiencia del trabajo en equipo y pocas actividades de integración, social, cultural o deportiva entre sus miembros, ya que se entiende que la práctica y vivencia de los valores individuales e institucionales se plasman o evidencian en una convivencia dinámica, activa y en conjunto.

2) Insuficiente aceptación y compromiso respecto a las decisiones de Dirección y aún desacuerdos continuos por parte de docentes en las relaciones con el Director.

Respecto a esto, se puede apreciar desatención al criterio del docente y estudiantado para la toma de decisiones a nivel institucional, por lo cual no existe una verdadera práctica en cuanto al sentido democrático que debe primar en toda institución, como se analizó en el marco teórico, y por ende se comprende que se dé el efecto de una insuficiencia en la identificación y aceptación de las decisiones emanadas de la Dirección. Adicionalmente si se remite a lo expresado en las encuestas por los directivos, se nota una necesidad dentro de su preparación en cuanto a actualización en teorías de liderazgo contemporáneas, así como de técnicas gerenciales, a más del reforzamiento de la evaluación continua al desempeño de todos los miembros, incluyendo la labor directiva con el fin de volverla más eficiente.

### ***Dirección organizativa operacional y valores***

En lo que respecta a esta cuestión, se pueden advertir los siguientes problemas:

- 1) Se detecta cierta separación entre el equipo educativo y el Departamento de Orientación universitaria, lo cual no ayuda en establecer y prevenir problemas de aprendizaje.
- 2) Se nota la inquietud por mejorar los mecanismos de control, así como de reforzar a los organismos técnicos y de gestión para un mejor desempeño tanto más si va creciendo y desarrollándose la institución y la universidad en general.
- 3) También se ve la necesidad de tener reuniones directivas continuas más frecuentes para socializar y optimizar la labor de cada departamento.

### ***Dimensión comunitaria y valores***

Como ya se observó en el FODA respecto a las debilidades, se da una mala comunicación y promoción externa del instituto, pocas alianzas con otras organizaciones afines. Adicionalmente a ello se agrega, con las encuestas aplicadas, una casi inexistencia de actividades de integración social inter facultades o inter institutos al interior de la universidad. Se requiere el reforzamiento de los organismos de gestión y entre ellos el de vinculación con la comunidad.

## ***Gestión Pedagógica***

### ***En el clima escolar y convivencia en valores***

Según o que se puede constatar en el FODA, de una escasa socialización de la práctica docente por parte de los profesores, constatado este hecho con la opinión en las encuestas de un bajo tratamiento en equipo sobre cambio de metodologías en clase y escaso sentido de compromiso con la institución de parte de algunos docentes, se agrega la limitación en cuanto a la consideración a la opinión estudiantil, aparte de la falta de interés en los problemas personales o necesidades del alumnado tanto por parte de docentes como de directivos.

Otro asunto que se manifiesta es una escasez en cuanto al uso de frases de motivación en valores y virtudes de lado de los profesores al inicio de clase, haciendo relación a la familia o entorno comunitario.

### ***Dimensión pedagógica curricular y valores***

En relación a este punto se advierten básicamente como deficientes los siguientes aspectos:

- 1) Según un criterio generalizado estudiantil del uso excesivo del método conductualista, sin la consideración respectiva a diferencias personales para el tratamiento del trabajo en el aula, así como escasez de innovación y nuevas ideas en clase.
- 2) Adicionalmente se aprecia desconexión entre las materias dentro de la malla curricular de la carrera de un alumno con el idioma estudiado, convirtiéndose el estudio de la lengua en un simple tratamiento de comunicación general, de allí que se pueda entender lo expresado por parte del Director en la entrevista acerca de que los estudiantes no miran a los idiomas extranjeros como una herramienta para su trabajo, sino mas bien como una carga curricular simplemente a ser aprobada por obligación y generalmente dejan para el final de su carrera su aprobación, hecho además que se constata con la presencia de estudiantes de diversas carreras en un mismo curso de idioma extranjero.

3) Y por último como se analizó en el FODA, respecto al uso y aprovechamiento virtual, se tiene un tiempo demasiado corto para aprovechar los laboratorios audiovisuales ( 1 hora por semana), así como ausencia de un proyector en algunas salas de clase.

Lo cual dificulta el avance del proceso de enseñanza- aprendizaje, sin embargo se debe recalcar que según lo observado en el diagnóstico, a nivel de gestión se espera poco a poco ir cubriendo cada vez más estas necesidades físicas.

### ***Formación pedagógica profesional docente***

Como se analizó en el diagnóstico existe una gran preocupación institucional por la formación continua al docente en aras de llegar a la excelencia en la parte académica, sin embargo se notó también cierta deficiencia en cuanto a velar por su formación humana, lo cual se evidencia en la opinión de los estudiantes quienes manifiestan que existe desatención a su criterio tanto para la toma de decisiones como el no escucharles realmente en sus problemas. Además se ve la necesidad de que el docente considere en sus clases las diferencias propias de cada alumno y en base a ello plantee las actividades en clase, sin caer en una metodología conductualista de realización de tareas estándares nada más, sino en una auténtica concepción y práctica constructivista.

Finalmente se puede ver que existe el anhelo estudiantil para que haya mayor motivación, innovación en clases, práctica y vivencia de valores por parte del profesorado en contacto con la familia y comunidad.

### ***Gestión administrativa***

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

Básicamente lo que se advierte es una inquietud por llevar con mayor eficiencia y eficacia el aspecto administrativo, con una mayor cordialidad y buen trato sobre todo al estudiante, con procesos de trámites más rápidos más que nada en el ambiente virtual.

### ***La dimensión organizativa operacional y valores***

En relación a cumplir con lo definido en el punto anterior, se requiere reforzar los organismos de gestión y técnicos, además de capacitación a los directivos en técnicas gerenciales, nuevas teorías de liderazgo y reforzar los mecanismos de control.

### ***Dimensión administrativa financiera y valores***

Por parte de los docentes se muestra como un punto a fortalecer el liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, así como de parte de los directivos, la optimización de mecanismos de control.

### ***Dimensión comunitaria y valores***

En este apartado, es una aspiración más fuerte, de parte de los docentes consultados, el incremento de actividades sociales integradoras a nivel de instituto, universidad e incluso con otras entidades afines nacionales e internacionales y en ese sentido la existencia de mecanismos de gestión y administrativos que faciliten su ejecución.

Si a este análisis de resultados en las encuestas se adiciona la opinión del Director del centro escolar en la entrevista realizada, se observa que además se debe considerar el hecho de un Manual o Reglamento Interno actualizado y mayor consideración al tema de los valores sobre todo en el aspecto procedimental y actitudinal general, ya que se focaliza demasiado solamente el asunto cognitivo académico, aunque como se observó en los documentos institucionales sí están éstos considerados.

Si se analiza la gestión educativa y las cinco tendencias actuales que pregona la educación de calidad integral, presentes en el marco teórico, respecto a. autonomía; democracia; calidad; integralidad y educación virtual, se aprecia poca participación en cuanto al liderazgo estudiantil, escasa participación de los alumnos tanto en cuestiones académicas como en decisiones importantes y lo más grave la insuficiencia de actividades de integración social a nivel institucional.

La opinión del estudiante es poco considerada entre las autoridades y no se aprecia tampoco un verdadero compromiso ni del docente ni del alumno respecto a las decisiones de los directivos.

En las clases también se advierte deficiencia en los aspectos de autonomía y democracia, ya que no existe suficiente participación y opinión estudiantil.

En cuanto a la calidad, existe una inquietud generalizada en relación a los valores y su vivencia en todos los ambientes, también es general la opinión de los estudiantes sobre el exceso del uso del método conductualista, enfocando demasiado tareas estándares para todos, repetitivas, sin innovación o nuevas ideas y en consecuencia desmotivación general.

La integralidad por tanto no se desarrolla suficientemente al no tomarse en cuenta las diferencias personales y el tratamiento correspondiente en cuanto al trabajo programado y desarrollado en clase.

Además se muestra insuficiencia en la formación estudiantil y docente respecto a la parte humana, existe gran interés por desarrollar la parte cognitiva académica, incluso a niveles de excelencia, mas la formación humana con todos sus valores se nota relegada en cierta medida.

Finalmente en lo que tiene que ver con la educación virtual, a pesar de que no existe mayor referencia a ello y su evaluación en las encuestas y entrevista realizadas, mas que las preguntas planteadas a los estudiantes en referencia a la innovación y nuevas ideas en clase, respecto a lo cual se muestra insuficiencia, a pesar de ello, referente al diagnóstico institucional realizado, analizando los documentos organizacionales, se demuestra una preocupación constante y cada vez más creciente en cuanto al uso y mayor aprovechamiento del campo virtual, a pesar que todavía se muestra insuficiencia en cuanto a infraestructura: falta de proyectores, computadoras y desarrollo adecuado de sistemas informáticos educativos, ya que por ejemplo en la evaluación virtual en francés, las preguntas son de opción múltiple y descontextualizadas.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Debido a la situación del centro escolar considerado: el Instituto de Idiomas de la UTE Quito, el cual pertenece a la Universidad Tecnológica Equinoccial y por tanto debe remitirse a ella en cuanto a estatutos, reglamentos, normas y programas institucionales generales, a pesar de que dicho instituto cuenta con sus propias disposiciones y documentos como parte de la autonomía administrativa y de gestión que posee, en todo el presente trabajo investigativo, se analizaron ambas dimensiones, sobre todo en el diagnóstico institucional.

Respecto al desempeño del personal directivo y docente como actores educativos en sus niveles y funciones en cuanto a su gestión, liderazgo y valores, se tomó en cuenta el resultado obtenido tanto en las encuestas aplicadas a los directivos, profesorado y estudiantes, así como en la entrevista efectuada al Director del Instituto.

Para llegar a determinar la problemática, se hizo un análisis tanto del diagnóstico como de los resultados de las encuestas a la vez, tratando punto por punto, cada asunto determinado con anterioridad dentro de los tres grandes campos estimados: Gestión institucional; gestión pedagógica y gestión administrativa, considerando el grado de cumplimiento de las cinco tendencias actuales en la gestión educativa, recomendadas en el liderazgo transformador, a más de los valores presentes en los ámbitos: cognitivo, procedimental y actitudinal, expresados en la calidad integral educativa.

### ***En gestión institucional:***

#### ***En el clima escolar y convivencia en valores***

Tomando en cuenta lo observado en el diagnóstico, se pudo notar una apreciable deficiencia en el aspecto comunicativo institucional, en sus diversos mecanismos, asunto que complica la toma de decisiones consensuada. Este punto es confirmado en las encuestas con altos porcentajes de docentes que manifiestan insuficiencia del trabajo en equipo, sentimiento de poca integración, baja actividad de interacción social general, desacuerdo continuo en relaciones con el Director e insuficiente identificación con la gestión y liderazgo de las autoridades.

En lo que respecta a la opinión de los estudiantes consultados, igualmente se aprecia un cierto malestar en no ser considerada suficientemente su opinión o simplemente no ser escuchados en sus problemas.

En lo que tiene que ver al facilitamiento de condiciones favorables para desarrollar las capacidades en todos, se notó en el diagnóstico que existe una gran preocupación por la capacitación constante sobre todo a docentes y de equipar cada vez mejor al centro con el recurso virtual suficiente. En las encuestas se aprecia bajo valor dado a la gestión y liderazgo de los directivos en el ámbito administrativo – financiero, lo cual se plasma en la insuficiencia actual de recursos virtuales necesarios.

Es recomendable, capacitación a los directivos en aspectos técnicos de gerencia y en modernas teorías de liderazgo para fomentar espacios de participación, diálogo, comunicación e interacción, dando valor y consideración a las opiniones de los docentes y estudiantes, a más de lograr mecanismos efectivos de financiación para contar con suficiente infraestructura de recursos virtuales.

### ***La dimensión organizativa operacional y valores***

Se observó en el diagnóstico una excelente planificación a nivel de universidad en cuanto al PEI, POA y Plan Estratégico, tomándose en cuenta lo indicado en el marco teórico, sin embargo, cabe destacar la falta de actualización del Reglamento Interno del Instituto, ya que el actual corresponde hace 10 años y necesita ser revisado conforme a la Nueva Ley Nacional para universidades. En cuanto a las encuestas realizadas, si bien el trabajo directivo se ve bien organizado por coordinadores de área básicamente, hacen falta más reuniones con el Director de manera trimestral. Sería recomendable que los directivos den más valor y aprecio al tiempo y trabajo desplegados en la institución, de manera general.

En cuanto a la toma de decisiones y capacidad para solucionar problemas, se ve bastante malestar en los docentes, primero por no ser tomados mucho en cuenta para ello y luego porque las decisiones no satisfacen sus anhelos profesionales.

Existe una inquietud general de los directivos y docentes por desarrollar más la vivencia de valores institucionales y personales, así como el trabajo en equipo. También se ve

la necesidad de incrementar organismos de gestión y técnicos, así como de reforzar la autoevaluación continua, mecanismos de control y mayor utilización de la reingeniería de procesos.

En lo referente a la dimensión comunitaria y valores, en el diagnóstico ya se apreció que es un campo relativamente nuevo que lo está desarrollando en todo caso la universidad y el instituto, sin aún mayor expansión o metas por cumplirse y en cuanto a la opinión en las encuestas, se ve la necesidad de una gestión que fortalezca la interacción del instituto con su entorno, con más proyectos en ese sentido.

### ***En la Gestión pedagógica***

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

Básicamente se remarca una desconsideración hacia la opinión y criterio del estudiante en clases, además de desatención por parte del docente para escuchar los problemas e inquietudes del alumno y así volver más personalizada y humana su labor profesional. Se expresa también que existe poca integración general con actividades enriquecedoras de tipo social, cultural y deportivas. Otro aspecto a destacar es la escasa práctica de los valores a nivel procedimental, en el trabajo en equipo, así como en el actitudinal, dando más importancia al asunto cognitivo académico.

#### ***La dimensión pedagógica curricular y valores***

Es muy notorio el problema del abuso en el uso del método conductualista en clases, sin la consideración necesaria para respetar las diferencias individuales en el aprendizaje y desarrollo de actividades académicas, además se aprecia insuficiencia en la participación activa de opinión comunicativa del estudiante, tan fundamental en clase de lengua extranjera. Otro punto que se destaca es el desaprovechamiento y manipulación aún deficiente de las TIC's con el enfoque constructivista del conocimiento.

#### ***La formación profesional y humana del docente***

Este asunto en general está muy bien cubierto, con una preocupación constante en la gestión para capacitar adecuadamente al profesor de idiomas, sin embargo se advierte

escasez en cuanto a capacitación en materias de desarrollo humano y valores, imprescindibles para el buen desempeño integral del docente.

### ***En la gestión administrativa***

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

De acuerdo a lo consultado en el diagnóstico efectuado se nota demora en trámites en general a nivel administrativo por el medio virtual. En las encuestas se evidencia insuficiencia de cordialidad en el trato en general, así como cierto descontento en relación al liderazgo de las autoridades en el campo administrativo financiero. Se requiere la actualización necesaria del Reglamento interno del Instituto ya que el actual corresponde al hecho hace 10 años., el mismo que debe regirse a la nueva Ley nacional general correspondiente.

#### ***La dimensión organizativa operacional y valores***

Se recomienda en este ámbito reuniones trimestrales directivas con el máximo líder de esta organización.

Se aprecia así mismo insuficiencia en cuanto a material audiovisual virtual necesario para el trabajo tanto de docentes como de estudiantes: por ejemplo, la ausencia de una copiadora con buen mecanismo de control para los docentes, así como de mayor número de computadoras con internet. En cuanto a los alumnos, sería deseable que todas las aulas posean un proyector e internet, tanto como mayor cantidad de laboratorios audiovisuales para incrementar el número de horas de trabajo allí.

Se recomienda la existencia de un café o restaurante dentro del instituto, ya que los actuales se encuentran muy alejados.

Además dos aspectos claves para desarrollar la organización y solidaridad, que están un tanto ausentes, son: el establecimiento de más actividades de integración social general y trabajo en equipo para socializar y mejorar la práctica docente.

#### ***La dimensión administrativa y financiera y valores***

De acuerdo a lo observado se deben incrementar los mecanismos de control financiero y canalización de recursos. También es deseable cursos de capacitación en técnicas de

gerencia a los directivos para mejorar su gestión, así como actualización en teorías de liderazgo moderno. Otro aspecto que merece incrementarse es la reingeniería de procesos y evaluación continua general: a procesos, resultados, desempeño individual, etc.

### ***La dimensión comunitaria y valores***

En relación a este campo, vale decir de acuerdo a lo fijado en el FODA, que se necesita incrementar actividades y proyectos inter institucionales afines ya sea con alianzas estratégicas con organismos nacionales o incluso internacionales, lo cual coadyuvará a una buena imagen y promoción de la institución y universidad a nivel social.

Otro aspecto es que se debe aumentar el número de proyectos de tipo social, en cuanto a instituto de idiomas como tal, lo cual todavía es escaso y sin mayor desarrollo debido también a que es un área recién en nacimiento.

Respecto a la enseñanza de idioma extranjero, se recomienda el abrir cursos técnicos a otras facultades de la universidad en tal idioma, con el aval de convenios firmados con empresas interesadas, así como cursos abiertos al público en general e incremento de la enseñanza a distancia, con la calidad y certificación necesarias para poder emitir títulos reconocidos a nivel mundial.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

**Título:** “ Programa de desarrollo del método de enseñanza constructivista en lenguas extranjeras a través de recursos virtuales para la innovación y fomento de nuevas ideas en clase de idiomas a partir del segundo semestre del año académico 2012 para los docentes del Instituto de Idiomas de la UTE Quito.”

### **Justificación**

La investigación efectuada en el Instituto de Idiomas de la UTE Quito, señala que el 50% de estudiantes encuestados manifestó que el liderazgo conductual es el observado diariamente, orientado a la realización de tareas solamente, además un 50% expresó que es el profesor quién decide qué se hace en una clase, adicionalmente se menciona de parte de un 45% del estudiantado encuestado que “siempre” se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, expresando un 30% que esto sucede “ a veces “, por último, respecto a la opinión estudiantil, el 40% menciona que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clase, contestando el 45% que esto se da “ a veces”.

En relación al criterio docente en las encuestas, se observa que el 45% dice que “a veces” se da el trabajo en equipo para tomar decisiones respecto al cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje y un 20% menciona que “nunca”.

Finalmente si se remite a lo consultado a los directivos, se ve que el 33,33% menciona que “a veces” el liderazgo del centro y su administración promueven la excelencia académica.

Esta práctica conductualista dentro de la docencia de forma general que se la ha efectuado continuamente ha sido consecuencia del modelo correspondiente propuesto por Taylor y seguido por la gran mayoría de instituciones educativas de América Latina, además se debe considerar la resistencia a la utilización y mejor aprovechamiento del recurso de las TIC’s actuales por parte de ciertos profesores, sea por desconocimiento acerca de su correcta manipulación o bien por insuficiencia de práctica en su uso y

mejor beneficio de su aplicación, con lo cual no ha existido suficiente apertura a la innovación y nuevas ideas en clase de lenguas extranjeras.

Además, hoy en día se aprecia al docente como “facilitador” del proceso de aprendizaje, por ende se requiere “construir” el conocimiento en base al aporte, criterio y pensamiento de todos los involucrados en este proceso, en consecuencia, para arribar a tal propósito, es indispensable la metodología comunicativa – participativa, máxime si se trata de lenguas extranjeras.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Diseñar un programa de preparación pedagógica, metodológica y sistemática a través del aprovechamiento del recurso virtual para el desarrollo del enfoque constructivista en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los docentes del Instituto de Idiomas de la UTE Quito, para ofertar una educación de calidad.

#### **Objetivos específicos:**

- Alcanzar destreza en la utilización y manipulación del recurso virtual con enfoque constructivista comunicacional en los docentes del Instituto de Idiomas de la UTE Quito.
- Desarrollar la comunicación, opinión y criterio del estudiante en clase de segunda lengua, aprovechando correctamente el recurso de las TIC´s.
- Fomentar el enfoque constructivista democrático en el desarrollo académico de la enseñanza aprendizaje de idiomas extranjeros.

#### **Fases:**

*“ Programa de desarrollo del método de enseñanza constructivista en lenguas extranjeras a través de recursos virtuales para la innovación y fomento de nuevas ideas en clase de idiomas a partir del segundo semestre del año académico 2012 para los docentes del Instituto de Idiomas de la UTE Quito.”*

Cuadro 8

Fases No.	Tema	Referencia bibliográfica
1	Pedagogía y Didáctica constructivista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posner, G.(1999) Análisis del Currículo, Segunda Edición, Edit. Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.</li>   <li>- Negrete, J Una necesidad de Pensar en la Construcción del Conocimiento; y Constructivismo. H. EDUCADOR, EDICION No__25-Sff.</li> </ul>
2	Manipulación y utilización de recursos virtuales actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gisbert, M. y Rallo, R. (2003): Las herramientas para el trabajo cooperativo en red. En Martínez, F. (coord): Redes de comunicación en la enseñanza. Barcelona: Paidós. 259 – 280.</li>   <li>- Del Moral, E. (2004): Adaptación de materiales docentes a formatos multimedia y web. En del Moral, E. (coord): Sociedad del Conocimiento, ocio y cultura: Un enfoque interdisciplinar. Universidad de Oviedo. 65 – 80.</li> </ul>
3	Aplicación constructivista de las TIC´s en	- Prendes, M.P.

	enseñanza de lenguas extranjeras	<p>(2003): Aprendemos..¿ Cooperando o colaborando? Las claves del método. En Martínez, F. (coord.): Redes de comunicación en la enseñanza. Barcelona: Paidós. 93 – 128.</p> <p>- Prendes, M.P. (2000): Trabajo colaborativo en espacios virtuales. En Cabero, J. et al. (coords.): Medios audiovisuales y nuevas tecnologías para la formación en el siglo XXI. Murcia: DM.</p>
--	----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboración propia

Esta propuesta pretende mejorar el enfoque del papel del docente actual como facilitador del aprendizaje de un idioma extranjero, siendo guía y líder en la construcción del conocimiento a partir de la utilización y correcto aprovechamiento de las TIC's, para el desarrollo comunicacional crítico del estudiante de segunda lengua.

Se estima como logro inicial del proceso un cambio de enfoque y práctica en el aula, con mayor participación estudiantil en el aspecto comunicativo. Luego, una mejor manipulación y uso de todas las posibilidades del recurso virtual, para finalmente llegar a combinar ambos aspectos en un correcto uso de las TIC's con enfoque constructivista comunicacional en clase de idiomas. Lo que se expresa en los siguientes proyectos de aula:

**Cuadro 9:**

<b>Nombre del Proyecto de aula</b>	<b>Manipulación y utilización de recursos virtuales</b>
<b>Fechas: Período:</b>	Por determinar 2012 08 <span style="float: right;">Duración: 6 horas</span>
<b>Problema:</b>	Deficiente manipulación y aprovechamiento del recurso virtual para la enseñanza de idiomas con un enfoque innovador.
<b>Objetivo Competencias Conocimientos Valores</b>	Llegar a manipular con destreza el recurso virtual de una manera general. Habrá la oportunidad de manejar virtualmente todo tipo de material para el aprendizaje de otro idioma: videos, fotos, lecturas, mapas, foros, debates, avatares, etc, aprovechando al máximo todas las bondades que ofrecen las Tic's, con un criterio pedagógico en un clima de valores.

Elaboración propia

Hasta los años 80's no existía aún la posibilidad de contar con el recurso del Internet, ni siquiera con un computador personal, en Ecuador. El uso de computadoras era exclusivo en ciertas empresas solamente. En el ámbito educativo de igual manera, a partir de ese tiempo comienza un desarrollo vertiginoso del campo virtual y sus aplicaciones en el sector educación, sin embargo se advierte aún cierta resistencia en algunos profesores de una generación anterior para la utilización de este recurso, dentro de las causas pueden citarse dos básicamente:

- 1) Desconocimiento o insuficiencia en su manipulación y aprovechamiento y,
- 2) Influencia todavía del modelo Taylorista conductualista tradicionalista en las clases.

Se trata entonces de permitir un mayor desarrollo en el aprendizaje de idiomas, optimizando el recurso de las Tic's racionalmente con un enfoque constructivo. Lograr en el docente de este instituto mayor destreza en el manejo diverso de posibilidades virtuales para ir también de acuerdo a los tiempos actuales, de la mano con la innovación tecnológica, pero tomando a ésta como un instrumento nada más, que venga a colaborar en una educación integral, de calidad con valores.

**Cuadro 10:**

<b>Nombre del Proyecto de aula</b>	<b>Pedagogía y Didáctica constructivista</b>
<b>Fechas:</b> <b>Período:</b>	A determinar Duración: 6 horas 2012 08
<b>Problema:</b>	Insuficiente utilización del método constructivista en clase de idiomas
<b>Objetivo</b> <b>Competencias</b> <b>Conocimientos</b> <b>Valores</b>	Presentar estrategias orientadas al aprendizaje constructivista que permita el mejoramiento del trabajo docente en el instituto mencionado. Es una mirada al proceso de enseñanza. Aprendizaje y al desarrollo de las competencias lingüísticas para aprender otra lengua. Establece las evidencias de conocimiento, producto, desempeño, actividades individuales y de equipo, destacando los valores

Elaboración propia

Dentro del conocimiento en general y del proceso enseñanza aprendizaje, el aspecto constructivista se impone en consideración al papel activo que debe desempeñar el alumno debido a su capacidad pensante y al rol de facilitador y guía que debe primar en el docente.

Tradicionalmente se ha acostumbrado la práctica conductualista en el manejo de las clases, producto de un uso exagerado del modelo Taylorista anterior y en dicha institución no es la excepción, puesto que el 50 % de estudiantes consultados manifestó que es este tipo de metodología la que impera.

Adicionalmente se debe considerar el actual desarrollo de las Tic's, con lo cual el enfoque constructivista se hace imprescindible.

**Cuadro 11:**

<b>Nombre del Proyecto de aula</b>	<b>Aplicación constructivista de las Tic's en enseñanza de lenguas extranjeras.</b>
<b>Fechas:</b> <b>Período:</b>	A determinar Duración: 6 horas 2012 08
<b>Problema:</b>	Cómo incrementar el enfoque constructivista en el aprendizaje de otro idioma, aprovechando adecuadamente las posibilidades de las Tic's actuales.

<b>Objetivo</b> <b>Competencias</b> <b>Conocimientos</b> <b>Valores</b>	Lograr una utilización óptima y racional de las Tic's en clase de idiomas con una orientación constructiva del conocimiento. Habrá un análisis de conceptos, teorías y visiones sobre el mejor aprovechamiento audiovisual interactivo para aprender idiomas de manera constructiva y la importancia de competencias y valores en una realidad compleja de la sociedad del conocimiento.
----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaboración propia

En los tiempos actuales de gran desarrollo audiovisual interactivo, la educación no puede estar al margen de esta realidad que nos permite avanzar vertiginosamente en la construcción del conocimiento de una forma integradora ( en equipo ), máxime tratándose de una materia (Idiomas) donde la comunicación e interacción humano cultural es fundamental dentro de un mundo globalizado.

De allí la importancia de que un profesor actual esté debidamente capacitado en el manejo y manipulación de estas herramientas poderosas y necesarias, pero también que sepa a la vez conducir las adecuadamente para orientar al alumno en la construcción del conocimiento por medio del desarrollo del pensamiento crítico comunicativo, donde se incluyen el desarrollo de competencias y práctica de valores indispensables en la formación humano integral.

### ***Estrategia***

Con la finalidad de optimizar el aprovechamiento del recurso virtual en una clase de lenguas con un enfoque del conocimiento constructivo, se ha definido el método comunicativo como estrategia fundamental. Así mismo se ha pensado como primer punto, la realización de talleres con el aporte de computador individual equipado con internet para la realización de actividades guiadas a manera de tareas no muy complicadas para obtener destreza en el manejo de las Tic's en general.

En segundo lugar, este plan de formación contempla un período de socialización de la parte teórica referente al enfoque constructivista del conocimiento en una clase de idiomas, mediante lecturas, preparación de ensayos, relatorías, sesiones presenciales y desarrollo de talleres.

Finalmente en un tercer momento este plan determina una aplicación práctica del enfoque constructivista valiéndose de la herramienta tecnológica para desarrollar tipos de clases modelos, tratando cada una la explotación racional de un tipo de material específico como: videos, canciones, fotos, mapas, lecturas, audio, redes sociales, material real en vivo de medios, etc. Con un trabajo final en equipo, de creación propia y de aplicación a manera de taller.

Respecto a la duración, se observa que se trata de 24 horas en total, con una carga horaria de 6 horas diarias a doble jornada por 4 días, en el mes de agosto, período de vacaciones.

### ***Evaluación del resultado del Programa de Capacitación Docente***

Se procederá a estimar el desenvolvimiento de los siguientes aspectos:

1. Coordinación logística.
2. Cumplimiento de lo programado.
3. Relatorías realizadas.
4. Calidad de las estrategias pedagógicas, metodológicas y didácticas planteadas.
5. Calidad de las estrategias para orientar y guiar a los alumnos sobre asuntos de la construcción del aprendizaje.
6. Estrategias para mejorar la codificación de la información por aprender. Ilustraciones, gráficos ( de manera virtual).
7. Estrategias para organizar la información a aprender por medio de las Tic's.
8. Resumen, organizadores gráficos.
9. Mapas y redes conceptuales.
10. Estrategias que promueven el nexo entre conocimientos previos y la nueva información por aprender.
11. Apoyo documental.
12. Espacios físicos ( computador personal).
13. Descansos.
14. Motivación, integración de equipo.
15. Contribución al mejoramiento académico.
16. Aproximación a la metodología propuesta.

Al terminar la ejecución del programa de capacitación, se evaluará su desarrollo, tomando en cuenta cada una de las siguientes actividades:

**Tabla 22:**

***Evaluación del desarrollo del programa de capacitación***

1. Manipulación y utilización de recursos virtuales
2. Pedagogía y didáctica constructivistas
3. Aplicación constructivista de las Tic's en enseñanza de lenguas.

Elaboración propia

***Localización y cobertura espacial***

La propuesta se aplicará en la ciudad de Quito, en el Instituto de Idiomas de la UTE ( nuevo campus).

***Población objetivo***

El programa será impartido a 50 docentes de idiomas, incluidos aquellos de educación a distancia (en Inglés) y directivos del instituto.

***Sostenibilidad de la propuesta***

***Humanos***

La propuesta es sostenible de una parte debido a la conexión entre necesidad y oportunidad que tienen los profesores de recibir una capacitación con el fin de ser más competentes en su trabajo en el aula, acorde con las nuevas tecnologías y programas virtuales, pero con un enfoque constructivista del conocimiento, liderando la actividad docente por medio de valores, con el conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas concertadas en competencias.

Por otro lado, dentro de la organización y planificación institucionales, se contempla en su estructura, la unidad de formación continua que en la instancia de la decisión de aplicar el Programa de capacitación propuesto, está para asumir ese paso.

Su ejecución por medio de la Unidad de formación continua es factible, considerando la formación pedagógica, especializada de sus miembros, quienes pueden contactar a FATLA (Fundación de Apoyo Tecnológico para Latinoamérica), para su apoyo en el manejo de programas virtuales en educación.

Se espera que al ponerse esta propuesta en conocimiento a las autoridades del Instituto de Idiomas de la UTE Quito, se disponga de su inclusión como prioritaria en la formación de los docentes.

### ***Tecnológicos***

La universidad cuenta con laboratorios audiovisuales suficientes, equipados con internet, además de aulas con computador y proyector para el trabajo docente.

Además, toda la universidad tiene conexión a internet, en todo el campus, declarado como zona Wifi, lo que facilita la investigación, ampliación y profundización de la información, lo cual fortalece el proceso de aprendizaje.

Adicionalmente, en lo que respecta al manejo del recurso virtual en enseñanza de idiomas con la manipulación de herramientas en programas de software, se tiene la posibilidad de recurrir a la fundación FATLA, con la cual esta universidad ya ha tenido relación y específicamente el instituto de idiomas para capacitación docente en esta área.

### ***Materiales***

#### ***Físicos***

En cuanto a la capacitación de mejor manipulación y uso de las Tic's, así como en su aplicación constructivista, se podría utilizar uno de los laboratorios audiovisuales con que cuenta el instituto, equipado con computador personal y acceso a internet, bastará la autorización de Dirección Académica y su asignación. En cuanto al tema del enfoque constructivista en la enseñanza de idiomas, se podrá ocupar el auditorio del instituto, debidamente equipado, siguiendo el mismo trámite.

### ***Económicos***

La universidad y su instituto de idiomas quienes toman en cuenta el recurso humano como gestor de cambios y transformaciones a través de su formación, incentivan continuamente la capacitación docente y pondrán con seguridad enseguida la ejecución de esta propuesta como una gestión de la Unidad de Formación y el cálculo del presupuesto se considerarán en términos de números presupuestarios.

Dado el caso de que la universidad decidiera no correr con los gastos de esta capacitación, la cantidad correspondiente a cada profesor participante se prorrateará de manera equitativa considerando el número de inscritos y asistentes, que en todo caso no sería muy costoso.

### **Organizacionales**

La aceptación y autorización de la presente propuesta corre a cargo del Equipo Didáctico de docentes del instituto de idiomas con la aprobación del Director y el Departamento de investigación. Entraría como proyecto con un líder responsable y los integrantes como equipo, para coordinar la logística con el IDIC (Instituto de Informática de la universidad) y FATLA, en la capacitación del manejo de recursos virtuales en educación.

### ***Presupuesto del Programa de Capacitación***

***Cuadro12:***

<b>Item</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Fotocopias	1060	\$ 0,03	\$ 31,80
Papelería			\$ 265
Aula y audiovisuales		\$ 300	\$ 300
Honorario docentes		\$ 30	\$ 720
Refrigerios		\$ 4,50	\$ 180
Subtotal			\$ 1496,80
Imprevistos 10%			\$ 149,68
<b>Total:</b>			<b>\$ 1646,48</b>

Elaboración propia

### **Cronograma**

Con la aprobación y autorización de las autoridades del instituto de idiomas, se propone el siguiente cronograma:

**Cuadro13:**

<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Duración</b>	<b>Fechas tentativas</b>	<b>Horario tentativo</b>	<b>Responsables</b>
1	Manipulación y utilización de recursos virtuales	6 horas	Agosto 2012	De 9 a 12 h y 13 a 16 h	Líder: Equipo:
2	Pedagogía y Didáctica constructivistas	6 horas	Agosto 2012	De 9 a 12 h y 13 a 16 h	Líder: Equipo:
3	Aplicación constructivista de las Tic's en enseñanza de lenguas extranjeras	6 horas	Agosto 2012	De 9 a 12 h y 13 a 16 h	Líder: Equipo:

Elaboración propia

### **Resultados esperados**

Se considera que las propuestas de formación son importantes y que cada una lleva expectativas, por ende, se esperan obtener los siguientes resultados durante el desarrollo de las actividades de la capacitación y luego de ella:

1. Durante el proceso de capacitación:
  - a) Actitud de los participantes integradora e interactiva, liderazgo en la práctica de los valores individuales e institucionales establecidos en el PEI, mediante el trabajo en equipo y la destreza en la utilización del recurso virtual.
  - b) Mejorar la toma de conciencia en cuanto a que el aprendizaje debe ser el resultado de un proceso constructivo, comunicativo, crítico donde el docente juegue un rol de líder a manera de guía y facilitador.

c) Conforme a las actividades que están asignadas en cada proyecto de aula, los participantes en base al avance en la capacitación, deberán aplicar en las instancias de relatorías y talleres, las experiencias propias tenidas en el aula, con sus alumnos, integrando la teoría y práctica sugeridas y consensuadas.

2. Al final y después del programa de capacitación:

a) Que los participantes establezcan a los valores como eje transversal en el proceso de enseñanza – aprendizaje, sobre todo en el trabajo en equipo constructivo.

b) Un verdadero cambio de enfoque en la práctica docente, de manera constructivista, con el manejo adecuado de las Tic's actuales.

c) Que la actividad docente sea el reflejo del conocimiento pedagógico, metodológico y de la estructuración de competencias lingüísticas – comunicativas que permita la motivación constante en el estudiantado a través de la innovación continua con el recurso virtual en una clase de idiomas.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Aguerrondo, I. Lugo, M. Rossi, M. (2001). La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

Alvarez, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Editorial Escuela Española S.A.

Alvarez, M. Fernández y Herrero, E. (2002). La Dirección Escolar ante los retos del Siglo XXI. Madrid, Síntesis.

Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras. Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Educar.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York, The Free Press.

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid. La Muralla.

Borrell, E. y Chavarría, X. (2001). La planificación y autoevaluación del trabajo de los directivos de los centros docentes. Barcelona: Cisspraxis, S.A.

Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI.

Bryman, A. (1996). Charisma & leadership in organizations. London, Sage Publications.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Nueva York, Harper & Row.

Castells, M. (2002). La era de la información: economía, sociedad y cultura ( 2da ed.) Madrid: Alianza Editorial.

*Correa, C. (2009). Liderazgo, valores y educación. Guía Didáctica. Maestría en Gerencia y liderazgo educacional. UTPL.*

Crovi, D. (2002). Sociedad de la Información y el conocimiento. Entre el optimismo y la desesperanza.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma ed.). México: Mc Graw-Hill.

*Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va ed. México-*

Del Moral, E. (2004): Adaptación de materiales docentes a formatos multimedia y web. En del Moral, E. (coord): Sociedad del Conocimiento, ocio y cultura: Un enfoque interdisciplinar. Universidad de Oviedo. 65 – 80.

Delors, J. y otros: La Educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI. Santillana-Ediciones UNESCO, Madrid, (1997), cap. 4, pp. 56 y ss.

Du Four, R. (2002). The learning- Centered Principal. Educational Leadership.

Escudero Muñoz, J. M. (1997). El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa. In: A. Medina (coord.), El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED.

Estruch, J. (2002). Dirección profesional y calidad educativa. Barcelona: CISSPRAXIS.

Ezequiel, A. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Buenos Aires. Lumen.

Garbanzo, G. M. y Orozco, V. H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. Revista Educación, 31 ( 2 ), 95-110.

*Garbanzo, G.y Orozco, V. Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. (2010, Marzo 24). Redalyc. Educación. Vol. 34, núm. 1, 2010. Pp. 15-29. Extraído el 17 de Mayo del 2011. Desde <http://www.redalyc.uaemex.mx>*

García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. San José, C.R.: Editorial Universidad de Costa Rica.

Gisbert, M. y Rallo, R. (2003): Las herramientas para el trabajo cooperativo en red. En Martínez, F. (coord): Redes de comunicación en la enseñanza. Barcelona: Paidós. 259 – 280.

*Guillén, Parra, M. (2006). Etica en las organizaciones. Construyendo confianza. Ed. Pearson. Madrid.*

Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership*, 59.

Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304.

Leithwood, K., et al. (1996). Transformational school leadership. In: K. Leithwood, et al. (eds.), *International Handbok of educational leadership and administration*. Dordrecht, Kluwer, p. 785-840.

Leithwood, K. A., et al. (1999). *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham-Philadelphia, Open University Press.

Marsh, D. D. (2000). Educational leadership for the Twenty-First century: Integrating three essential perspectives. In: *The Jossey-Bass reader on educational leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, p. 126-145.

Martínez, F. (2008). *Tecnología Educativa para la Gestión. Guía Didáctica. Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo*. UTPL.

Martínez, F y Prendes, M. (2006). *Nuevas Tecnologías y Educación*. Madrid. Pearson Educación, S.A.

Menezes, C. (2000). Desarrollo de la Sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Ponencia presentada en la Tercera Cumbre sobre la Información del Agua, USA.

Murphy, J. (1990). Principal Instructional leadership. *Advances in educational administration*. Changing perspectives on school, I, p. 163-200.

Negrete, J Una necesidad de Pensar en la Construcción del Conocimiento; y Constructivismo. H. EDUCADOR, EDICION No\_\_25- Sff.

Posner, G.(1999) Análisis del Currículo, Segunda Edición, Edit. Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia.

Posso, M. (2008). Modelos Pedagógicos y Diseño Curricular. Guía Didáctica. Maestría en Gerencia y Liderazgo educacional. UTPL.

Pozner, P. (2000). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: IIPE Buenos Aires- UNESCO.

Prendes, M. (2003): Aprendemos..¿ Cooperando o colaborando? Las claves del método. En Martínez, F. (coord.): Redes de comunicación en la enseñanza. Barcelona: Paidós. 93 – 128.

Prendes, M. (2000): Trabajo colaborativo en espacios virtuales. En Cabero, J. et al. (coords.): Medios audiovisuales y nuevas tecnologías para la formación en el siglo XXI. Murcia: DM.

Rey, R. y Santa María, J. (2000). Transformar la educación en un contrato de calidad. Barcelona: CISSPRAXIS.

*Rivera, G. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Monografías.com. Extraído el 10 de junio del 2011. Desde: <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>*

*Salazar, M. El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNlrevista-Vol. 1, No. 3 (Julio, 2006) 1-11. Extraído el 17 de Mayo del 2011 desde: [http://www.alaic.net/ponencias/UNlrev\\_Salazar.pdf-similares](http://www.alaic.net/ponencias/UNlrev_Salazar.pdf-similares)*

Sergiovanni, T. J. (2001). Leadership. What's in it for schools? Londres, RoutledgeFalmer.

## 9. APENDICES

### *Nómina del personal directivo considerado en las encuestas:*

Mgs. Raúl Ramírez	Director	46-50
Lic. Ernesto Zapata	Subdirector y Coordinador de Inglés presencial	51-55
Mgs. Ivanova Monteros	Coordinadora del Departamento de Vinculación con la comunidad	36-40
Mgs. Isabel Jiménez	Coordinadora del Departamento de Investigación	36-40
Dra Verónica Baquero	Coordinadora de Francés e Italiano	36-40
Mgs. Ana Fierro	Coordinadora de Inglés a distancia	31-35

**Nómina del personal docente tomado en cuenta en las encuestas:**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Edad</b>
Lic. Ayala Pamela	Profesora de Inglés	31-35 años
Mgs. Cárdenas Olga	Profesora de inglés	41-45
Mgs. Cueva Susana	Profesora de Francés	46-50
Mgs. Dávila Juan Carlos	Profesor de inglés	36-40
Lic. Dávila Mónica	Profesora de Inglés	36-40
Mgs. Fuertes Omar	Profesor de Inglés	36-40
Mgs. López Joseph	Profesor de Inglés	51-55
Ing. Lucero Diego	Profesor de Francés	36-40
Mgs. Mejía Lizeth	Profesora de Inglés	36-40
Mgs. Ortiz Orlanda	Profesora de Francés	51-55
Mgs. Padilla Jeanette	Profesora de Inglés	31-35
Lic. Peralta Amparo	Profesora de Inglés	46-50
Lic. Pralong Michel	Profesor de Francés	41-45
Mgs. Quichimbo Gloria	Profesora de Inglés	31-35
Mgs. Robles Jacqueline	Profesora de Inglés	41-45
Mgs. Rodríguez Danilo	Profesor de Francés	46-50
Lic. Santillán Inti	Profesora de Francés	25-30
Dr. Santillán Manuel	Profesor de Francés	56-60
Mgs. Torres Homero	Profesor de Inglés	36-40
Mgs. Valdiviezo Marta	Profesora de Francés	51-54

***Nómina estudiantil considerada en la encuesta:***

<b>Nombre</b>	<b>Carrera</b>	<b>Edad</b>
Agualongo Liseth	Publicidad	19 años
Alvarado Esteban	Hotelería	20
Ante Diana	Hotelería	18
Costales Andrea	Periodismo	19
Estrella Carlos	Hotelería	21
Jácome María	Turismo	21
Mena Johanna	Periodismo	20
Montilla Jonathan	Gastronomía	21
Morán Daniel	Gastronomía	22
Narvárez Erika	Gastronomía	18
Neira Miguel	Publicidad	20
Oñate Natasha	Gastronomía	20
Pila René	Turismo	20
Puetate Elizabeth	Periodismo	20
Ríos Estefanía	Diseño de Modas	19
Robayo Luis	Gastronomía	20
Terán Ana	Gastronomía	19
Vanegas Rafael	Hotelería	21
Yánez Francisco	Arquitectura	24
Zapata Gabriela	Turismo	19

## **Encuestas**

### **A los directivos**

La presente encuesta ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

Gracias por su colaboración

#### **Información del encuestado:**

**Sexo:** masculino ( )      femenino ( )

**Edad:** 25-30 años ( )    31-35 años ( )    36-40 años ( )    41-45 años ( )  
 46-50 años ( )    51-55 años ( )    56-60 años ( )    61 y más ( )

#### **Información general del establecimiento**

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Ubicación:**

**Provincia:**

**Cantón:**

**Sector:**            Urbano ( )      Rural ( )

#### **1. Tipo de establecimiento:**

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre. ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )

- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros ( indique cuáles) ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

**5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el**

- a. Director ( )
- b. Rector ( )
- c. Consejo Directivo ( )

**6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**

SI ( ) NO ( )

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a.	Excelencia académica			
b.	Desarrollo profesional de docentes			
c.	La capacitación continua de docentes			
d.	Trabajo en equipo			
e.	Vivencia de valores institucionales y personales			
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a.	Son innatas			
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c.	Se adquieren a partir de la experiencia			
d.	Se desarrollan			

	con estudios en gerencia			
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

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

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a.	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc)			
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc)			
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc)			
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)			
e.	Otros (¿Cuáles?)			

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

<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			

b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

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

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

asignaturas.

j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

SI ( ) NO ( )

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

- a. Una reingeniería de procesos ( )
- b. Plan Estratégico ( )
- c. Plan Operativo Anual ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ( )

**Encuesta a docentes:****Sr. Profesor:**

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION.

**1. Datos de identificación:**

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Ubicación del establecimiento educativo:**

**Provincia:**

**Cantón:**

**Sector.** Urbano ( ) Rural ( )

**Tipo de establecimiento:**

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

**Información del encuestado:**

**Sexo:** masculino ( ) femenino ( )

**Edad:** 25-30 años ( ) 31-35 años ( ) 36-40 años ( ) 41-45 años ( )

46-50 años ( ) 51-55 años ( ) 56-60 años ( ) 61 y más ( )

## 2. Cuestionario

Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3.	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje, agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a			

	nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil padres y representantes, consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8.	Resistencia en los compañeros o director / rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9.	Sentirme poco integrado en la			

	escuela y entre los compañeros.			
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director / Rector del centro educativo.			
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

**Encuesta a estudiantes:****Estudiante:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

**1 . Datos de Identificación:**

**Nombre del establecimiento educativo:**

**Ubicación del establecimiento educativo:**

**Provincia:**

**Cantón:**

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

**Tipo de establecimiento:**

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

**Información del encuestado:**

**Sexo:** masculino ( ) femenino ( )

**Edad:**

## 2 Cuestionario

Orden	Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1.	El Director / Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2.	Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes.			
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario.			
7.	El profesor propone			

	actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10.	En clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11.	El profesor es quien decide qué se hace en esta 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.			

## **Entrevista al Director del establecimiento educativo**

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