



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“Gestión del liderazgo y valores en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo durante 2011”

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL

Autor:

Toscano Sánchez Víctor Félix

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Mariana Buele Maldonado

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Loja, 01 de enero de 2012

Mgs
Mariana Buele Maldonado
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Víctor Félix Toscano Sánchez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

.....
Mgs.Mariana Buele, Mgs.
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA:

Yo, Víctor Félix Toscano Sánchez, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....
Víctor Félix Toscano Sánchez
CI. 1700021585

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Víctor Félix Toscano Sánchez, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, 10 de enero de 2012

VÍCTOR FÉLIX TOSCANO SÁNCHEZ
CI. 1700021585

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su magnanimidad sin límites, por ser el guía en mi formación como persona y como profesional de la educación.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, por su apertura total, por ser la guía formadora en valores individuales y colectivos, a través de su eje, la doctora Margalida Font Roig, actual Prorectora de la Universidad y Misionera Idente con carisma de líder emprendedora y con visión realista.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por su ejecutoria eficaz, por ser la líder en la educación a distancia, que le han permitido y permite logros trascendentales.

A la Mgs. Mariana Buele Maldonado, por su gestión de guía en la elaboración de la presente tesis, por su paciencia y dedicación de mujer y educadora.

A mis compañeros, gentiles y colaboradores, que permitieron el acceso a la información; y, con ello a la culminación de este trabajo.

Contoda mi gratitud y reconocimiento, Víctor.

DEDICATORIA

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, a sus autoridades y a través de ellos a la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, a sus docentes, a sus estudiantes; quienes constituyen todos, un segmento de las capacidades, conocimientos y experiencias; y que representan el anhelo de un futuro realmente promisorio, como resultado de las semillas de esperanza en la igualdad y la equidad social depositadas en terreno fértil de trabajo y dedicación, por aquellos soñadores que tuvieron sus fundadores y que se mantienen en la mente y corazón de los actuales líderes de inconmensurables valores.

A mi familia: a mi madre, por su paciencia, bondad y consejo, que me dan fortaleza; a mis hermanos, especialmente a Helena, un pedestal y ejemplo de tolerancia; a mi esposa Teresa, por su estímulo de superación y amor; a mis hijos, especialmente a Mía Anaelí, la más pequeña y dadivosa de atenciones, sin olvidar a Rodrigo, Sofía, Gabriela, Víctor, Estéfani y Eduardo. Ellos constituyen los pedestales que fortalecen la misión a mí encomendada. Si de alguien me olvido, disculpen la omisión. La gratitud se la lleva en el corazón. Todos los nombrados y no mencionados en estas líneas son muy importantes para mí.

Con cariño, Víctor.



Santo Domingo, 04 de octubre de 2011

Licenciado

Víctor Toscano

DOCENTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE SANTO DOMINGO

Presente

Estimado Licenciado:

Esta Dirección Académica, considera que su solicitud es procedente; en tal virtud, autorizo a usted para que proceda con las actividades planificadas de investigación de "Gestión del liderazgo y valores en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo durante 2011".

Por lo expuesto, le participo que se notificará del particular a las autoridades de la mencionada Escuela para que se le brinden las facilidades para realizar la aplicación de las encuestas, entrevistas y solicitud de información que el caso amerite.

Con los deseos de éxito en su trabajo, le expreso mi voluntad de disposición hacia el logro de su objetivo.

Cordialmente,

Dr. Marcos Santibáñez Bravo, M. Id.
Viceprorector y Director Académico
PUCE-Sede Santo Domingo

c/c Ing. Jajaira Miranda DIRECTORA ESCUELA CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

PORTADA

CARTA DE APROBACIÓN II

CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO III

AGRADECIMIENTO IV

DEDICATORIA V

CARTA DE AUTORIZACIÓN VI

ÍNDICE DE CONTENIDOS VII

RESUMEN VIII

ABSTRACT IX

1. INTRODUCCIÓN 1

2. MARCO TEÓRICO 7

2.1 **La gestión educativa 7**

2.1.1 Concepto

2.1.2 Importancia 8

2.1.3 Tipos de Gestión 11

2.1.3.1 Gestión Educativa 11

2.1.3.2 Gestión Docente 11

2.1.3.3 Gestión Curricular 11

2.1.3.4 Nuevas exigencias de gestión docente 12

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto 14

2.2.2 Tipos 15

2.2.2.1 Liderazgo para el aprendizaje 15

2.2.2.2 Liderazgo situacional 17

2.2.2.3 Liderazgo transformacional 17

2.2.3 Características 18

2.3 Diferencias entre directivo y líder 19

2.3.1 Compromisos del liderazgo 20

2.4 Los valores y la educación 21

3. METODOLOGÍA 24

3.1 Participantes 25

3.2 Materiales e instrumentos 27

3.3 Método y procedimiento	30
4. RESULTADOS	31
4.1 Diagnóstico	
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	31
4.1.1.1 El Manual de Organización	31
4.1.1.2 El Código de Ética	31
4.1.1.3 El Plan Estratégico	32
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)	33
4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	33
4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones	34
4.1.2 La estructura organizativa de la PUCE SD	35
4.1.2.1 Misión y Visión	35
4.1.2.2 El organigrama	36
4.1.2.3 Funciones por áreas y unidades	36
4.1.2.4 El clima y convivencia en valores	36
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	37
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	37
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores	37
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	38
4.1.3 Análisis FODA	39
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	39
4.1.3.1.1 Fortalezas	39
4.1.3.1.2 Debilidades	40
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	40
4.1.3.2.1 Oportunidades	40
4.1.3.2.2 Amenazas	40
4.1.3.3 Matriz FODA	41
4.2 Resultados de encuestas y entrevistas	44
4.2.1 De los directivos	44
4.2.2 De los docentes	54
4.2.3 De los estudiantes	57
4.2.4 De la entrevista a directivos	59
4.2.5 Matriz de problemáticas	65

5. DISCUSIÓN	66
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	76
6.1. Conclusiones	77
6.2. Recomendaciones	78
7 PROPUESTA DE MEJORA	79
7.1 Título de la propuesta	79
7.2. Justificación	79
7.3 Objetivos	79
7.3.1 Objetivo General	81
7.3.2 Objetivos Específicos	81
7.4 Actividades de la propuesta	82
7.4.1 Proyecto de aula (Actividad N° 1)	84
7.4.2 Proyecto de aula (Actividad N° 2)	84
7.4.3 Proyecto de aula (Actividad N° 3)	89
7.4.3.1 Concepto de competencias	90
7.4.3.2 Clasificación de las competencias	91
7.4.3.3 Acuerdos Generales del Proyecto Alfa Tuning América Latina	92
7.4.3.4 Competencias Genéricas	92
7.4.3.5 Competencias Específicas Administración Grupo Universidades Proyecto Tuning América Latina	93
7.4.4 Proyecto de aula (Actividad N° 4)	94
7.4.4.1 Concepto de andragogía	95
7.4.5 Estrategia	95
7.4.6 Evaluación del resultado del programa de formación Docente	95
7.5 Localización y cobertura espacial	97
7.6 Población objetivo	98
7.7 Sustentabilidad de la propuesta	98
7.8 Presupuesto del Programa de Formación	100
7.9 Cronograma	101
7.10 Resultados esperados	101
8 BIBLIOGRAFÍA	
9. APÉNDICES	

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Página
Cuadro N° 1 Diferencia entre directivo y líder	18
Cuadro N° 2 Diez compromisos del liderazgo	21
Cuadro N° 3 Matriz de problemáticas	63 -66
Cuadro N° 4 Encuesta a directivos. Resultados importantes	70
Cuadro N° 5 Encuesta a docentes, Resultados importantes	73
Cuadro N° 6 Encuesta a estudiantes. Resultados importantes	74
Cuadro N° 7 Entrevista a directivos, Resultados importantes	75
Cuadro N° 8 Actividades de propuesta	82
Cuadro N° 9 Proyecto de aula (Actividad N° 1)	84
Cuadro N° 10 Proyecto de aula (Actividad N° 2)	86
Cuadro N° 11 Proyecto de aula (Actividad N° 3)	89
Cuadro N° 12 Proyecto de aula (Actividad N° 4)	94
Cuadro N° 13 Presupuesto del programa de capacitación	100
Cuadro N° 14 Cronograma del Programa de Capacitación	101

ANEXOS

Ficha 1 Encuesta a directivos

Ficha 2 Encuesta a docentes

Ficha 3 Encuesta a estudiantes

Ficha 4 Entrevista a directivos

Fotografía 1 Socialización PEDI Jornada Académica 2011 02

Fotografía 2 Socialización PEDI Jornada Académica 2011 02

Fotografía 3 Entrevista a Prorectora

Fotografía 4 Entrevista a Directora Escuela de Ciencias Administrativas y
Contables

Fotografía 5 Busto de Monseñor Emilio Lorenzo Stehle, levantado en la PUCE
SD como reconocimiento a su gestión de creación de la Universidad.

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla Nº 1 Autoridades por edad y sexo por edad y sexo	25
Tabla Nº 2 Docentes por edad y sexo	25
Tabla Nº 3 Autoridades y docentes por sexo y título académico	26
Tabla Nº 4 Estudiantes por edad y sexo	26
Tabla Nº 5 Forma de organización de los equipos de trabajo PUCE SD	44
Tabla Nº 6 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	45
Tabla Nº 7 Las tareas de los miembros de la Institución y el manual de normas	46
Tabla Nº 8 El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	46
Tabla Nº 9 Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	47
Tabla Nº 10 La administración y el liderazgo de Centros Educativos promueve	47
Tabla Nº 11 Habilidades de liderazgo que se requieren para administrar una institución	48
Tabla Nº 12 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar	49
Tabla Nº 13 Organismos que integran la Institución	50
Tabla Nº 14 Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, claustro de docentes	50

Tabla Nº 15 Los departamentos didácticos y sus acciones	51
Tabla Nº 16 La gestión pedagógica, diagnóstico, soluciones y acciones	53
Tabla Nº 17 Material de planificación educativa	53
Tabla Nº 18 Resultado de la encuesta a docentes	54
Tabla Nº 19 Resultados de la encuesta a estudiantes	57
Tabla Nº 20 Evaluación a docentes (Propuesta)	96
Tabla Nº 21 Evaluación del programa de capacitación	97

ÍNDICE DE MATRICES

Matriz 1 Matriz FODA	41
Matriz 2 Resultados de entrevista a directivos	59
Matriz 3 Matriz de problemáticas	65

RESUMEN

El presente trabajo refleja la gestión de liderazgo y valores de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo durante 2011.

La expresión técnica como técnica proyectiva presentada en escala Likert condujo a una evaluación iluminativa, luego de aplicar la observación y el muestreo que facilitaron la obtención de datos tras la aplicación de entrevistas y encuestas a directivos, docentes y estudiantes de la mencionada Escuela.

Los datos fueron analizados con el FODA y con los instrumentos de gestión educativa y la estructura organizativa de la PUCESD.

Presenta dos conclusiones; adopción de una gestión de liderazgo y valores de los directivos que incluya a docentes y estudiantes;

Y la segunda: una falencia de formación docente, que origina la siguiente propuesta: Programa de perfeccionamiento continuo en la formación pedagógica, a través del desarrollo de estrategias de gestión de liderazgo y valores para el fortalecimiento de las competencias del PEA de los docentes de la ECAC – PUCE SD para la formación profesional de calidad y pertinencia a partir del período académico 2012 02.

ABSTRACT

The present research paper presents the diagnosis of the leadership and values management of the School of Administrative and Accounting Sciences of the “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo” during 2011.

The technical expression as projection technique presented in Likert scale that lead to an illuminating evaluation, after applying, the observation and sampling made the data gathering easier, as well as the information through the application of surveys to the management staff, professors and students of the School of Administrative and Accounting Sciences of the PUCE SD. The data and information obtained was gathered, ordered, tabulated and analyzed in order to contrast it later, in the first place, with the situational diagnosis of the mentioned School with its strengths, opportunities, weaknesses and threats, FODA; and then, with the analysis of the educational management instruments and the organizational structure of the PUCESD.

This analysis presents some conclusions: the one linked to the leadership management that includes professors and students.

The other conclusion is the need to assist the professors' formation, who do not have a pedagogical or methodological formation most of them; and from this derives the proposal of the current investigation: A program for the continuous improvement in the pedagogical formation, through the development of strategies of leadership and values management for the strengthening of the PEA competences of the ECAC – PUCE SD professors in order to achieve a quality professional formation and pertinence from the academic period 2012 02 on.

1. INTRODUCCIÓN

Dadas y asumidas las diferencias naturales que existen entre personas, las diferencias lógicas se dan en las formas de ser y de actuar; de allí las diferencias entre un directivo y otro en el estilo de gestión, que indudablemente lleva un distintivo en la forma de ver y de hacer.

Este es el punto de partida para mirar al objetivo general de esta investigación: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Para lograr el objetivo general se plantearon los objetivos específicos que guiaron las acciones de la investigación:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la PUCE SD.
- d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- e. Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas e inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Hay visionarios soñadores, como también existen visionarios realistas, que viven y permiten vivir esos sueños. Esos visionarios soñadores nos conducen lentamente a mirar lo que parecía una ilusión para los habitantes del entonces cantón Santo Domingo de los Colorados, actualmente Santo Domingo perteneciente a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Ese sueño, esa ilusión es un ejemplo de gestión de liderazgo y valores, con una visión y misión claras, se trata del sueño de monseñor Emilio Lorenzo Stehle, obispo de Santo Domingo y el primer Prorector de la PUCE SD, que para aquel año 1996 insistía en crear una universidad en una ciudad de población pujante y ávida de buscar el horizonte del desarrollo, por medio de un centro de educación superior que abra las puertas del progreso a través del conocimiento y el desarrollo de habilidades y destrezas en las carreras de Ciencias Administrativas y Contables, Enfermería y Hotelería y Turismo, se habla de hace 15 años.

Dos años más tarde, en 1998, monseñor Stehle consigue que la Santa Sede designe a la Congregación de los Misioneros Identes para que sea la que regente la Sede en Santo Domingo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, PUCE. Como efecto de lo expuesto, se nombra como Prorector sucesor al P. doctor Julio Marrero Giráldez (+), misionero español, quien ejerciera esa función hasta el 2009, debido a su fallecimiento acaecido en Roma.

La Universidad había crecido junto a las necesidades externas e internas. Por el requerimiento externo se crean las Escuelas de Ciencias de la Educación, ex Instituto Superior Pedagógico Emilio Stehle, ISPES, Escuela de Sistemas y Computación y las dos más jóvenes, la Escuela de Comunicación Social y la Escuela de Diseño. Todas juntas tienen 1433 alumnos matriculados para el presente período Académico 2011 02.

La actual Prorectora es la doctora Margalida Font Roig, también española y Misionera Idente. En su dirección se crea la carrera de Contabilidad y Auditoría para acompañar a la carrera de Ingeniería Comercial como parte de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, esto ocurrió hace dos años. Actualmente esta Escuela cuenta con 570 estudiantes lo que representa el 30% de la población estudiantil de 1433 de la PUCE SD matriculados para el período 2011 02 .

Por otro lado, dentro de las necesidades y exigencias externas presentadas dentro de los últimos tres años, se debe mencionar el requerimiento de una acreditación que la realizó el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación,

CONEA y que tras los estudios y análisis respectivos, a la Universidad le ubicó en el grupo de universidades Clase A.

Al estar vigente en el país la Ley Orgánica de Educación Superior, LOES y la creación de la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología, SENESCYT, los niveles de exigencia aumentan y hay que enfrentar los retos que son el resultado de los imperativos de un mundo globalizado, de una sociedad siglo XXI en la que impera el conocimiento, no sólo como teoría, sino como la adición de habilidades y destrezas transformadas en competencias,

Así lo demuestran los informes de las últimas reuniones de los organismos de la UNESCO que concluyen en que la educación debe enrumbarse a cuatro saberes fundamentales, que debe fortalecer el individuo para vincularse al mundo laboral del presente y futuro inmediato.

Los saberes en mención son: saber ser, saber conocer, saber actuar y saber convivir con los demás. Estos saberes, inicialmente deben ser aplicados a los docentes, lo cual significa que un docente debe saber ser docente, como líder de sí mismo; debe saber conocer, saber investigar, saber procesar conocimientos; debe saber actuar como mediador del aprendizaje, debe ser el poseedor de lo elemental de la pedagogía y de la metodología, debe saber ser un evaluador en competencias, debe saber ser un líder ante el grupo de estudiantes, debe saber interactuar con ellos, debe saber convivir con ellos en la sublimidad de los saberes.

Además, esas necesidades y exigencias externas están plasmadas en el Proyecto Tuning América Latina por medio de las 27 competencias genéricas del Grupo Universidades, así como también en las 20 Competencias Específicas Administración, Grupo Universidades del mencionado Proyecto. Todas convergen en la necesidad de la búsqueda de nuevas formas de vivir, relacionando la formación en las aulas universitarias con la realidad circundante en cualquier país o continente, desde el punto de vista del trabajo, que es en definitiva de lo que el ser humano va a vivir.

En lo interno, las necesidades externas obligan a realizar cambios en la estructura física, en la implementación tecnológica, en adecuar ambientes que

demuestren organización y brinden un ambiente agradable que permita convivir en la formación, tanto de docentes como de estudiantes.

El aumento de estudiantes, esto es la demanda, requiere ser atendida con mejores ofertas, con la demostración coherente de una gestión de liderazgo y valores, que priorice al elemento humano que interviene en el proceso de aprendizaje, con un liderazgo que busque alcanzar la visión en medio de vicisitudes e incertidumbres y con la certeza de la ejecución de la misión en las mejores condiciones humanas, logrando en equipo el alcance de las metas.

Se enfatiza, en esta circunstancia de exigencias externas e internas, el reto que representa contar con una plana docente acreditada de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD con los rasgos de gestión de liderazgo y valores que medien el aprendizaje de manera competente.

Son pocos los docentes de la Escuela que tienen formación docente; y aún ellos, requieren de un fortalecimiento del saber ser como elemento social vinculados al saber ser más para aportar significativamente en el proceso de aprendizaje. Deben aprender a saber ser líderes vinculantes y vinculados; vinculantes del conocimiento con sus alumnos, vinculante de su acción individual a una acción colectiva, vinculante con la organización y planificación de la Universidad. Vinculados con métodos activos, vinculados con la coparticipación en el aula y en equipo de colegas, vinculados con las metas colectivas. Verdaderos líderes de gestión y de valores, en todo tiempo.

La investigación realizada en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD diagnostica la gestión de liderazgo y valores y resalta resultados reflejados como falencias que a simple vista no son perceptibles, por la falta de declaratoria expresa, aunque por la observación se pueda mencionar. Las conclusiones pueden ser tomadas en cuenta si existe la decisión de cambio en el tipo de liderazgo, que responda a la organización interna, frente a los desafíos de la época, que busca consensos, que busca un punto de encuentro, en medio de puntos de desacuerdo. Los beneficiarios de este consenso serán los estudiantes que se sentirán no sólo como actores, sino como gestores del aprendizaje. Debe primar el valor de la confianza en sí mismos y en los demás.

Por otro lado, se expresa la satisfacción de que se pudo lograr la precisión en las conclusiones; una de ellas es la falta de capacitación profesional o de formación continua de los docentes.

Para llegar a las conclusiones, las actividades desarrolladas han permitido alcanzar el objetivo general, con sus objetivos formativos; el objetivo general es desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD.

A él le acompañan los objetivos formativos: desarrollar competencias de gestión de liderazgo y valores en la Escuela mencionada; asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Cabe destacar que este trabajo investigativo fue factible realizarlo con recursos económicos y tecnológicos propios. El recurso más valioso es el humano y en todo momento las autoridades, docentes y estudiantes de la PUCE SD colaboraron durante el inicio, desarrollo y culminación. La mayor motivación constituye el grupo incomparable que espera mucho de sus docentes, los estudiantes, a ello se suma la aspiración de los docentes deseosos de una formación continua.

En este sentido, la investigación concluye con una propuesta destinada a solucionar el problema mencionado, por medio de un programa de perfeccionamiento continuo en la formación pedagógica, a través del desarrollo de estrategias de gestión de liderazgo y valores para el fortalecimiento de competencias del PEA de los docentes de la ECAC - PUCE – SD para la formación profesional de calidad y pertinencia a partir del período académico 2012 02.

Para su planificación se planteó como objetivo general: elaborar una propuesta destinada a solucionar el problema mencionado, por medio de un programa de perfeccionamiento continuo en la formación pedagógica, a través del desarrollo

de estrategias de gestión de liderazgo y valores para el fortalecimiento de competencias del PEA de los docentes de la ECAC - PUCE – SD para la formación profesional de calidad y pertinencia a partir del período académico 2012 02.

Además se fijaron los objetivos específicos: presentar estrategias encaminadas hacia el aprendizaje significativo que permitan la cualificación de los procesos docentes en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD; alcanzar la práctica y el ejercicio de las competencias de un liderazgo transformacional; determinar la importancia de la relación del aprendizaje en el aula con la exigencia laboral dentro de un mundo globalizado: definir los intereses formativos y educativos de los estudiantes y de los requerimientos de la Universidad frente a los desafíos del siglo XXI, para de allí partir en la formulación de contenidos curriculares.

La investigación es un mundo de pasiones por descubrir y verdades que encontrar, he ingresado a una de ellas y no quisiera salir hasta dar solución al problema diagnosticado.

A quienes les interese la lectura de la investigación educativa y conocer una realidad no diferente, sino una realidad repetitiva en tantos lugares de esta aldea global, les invito a su lectura y a lo mejor en algún momento de la lectura dirían: “esa historia ya me la sabía”.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa

2.1.1 Concepto

Los rápidos cambios que ha sentido la humanidad entre los finales del siglo anterior y en lo que va de la segunda década del siglo XXI han incidido en la importancia de la gestión educativa a través de numerosos indicadores, entre ellos los nuevos enfoques y teorías aplicados al ámbito educativo, así como las investigaciones y estudios tendientes a focalizar su orientación entre lo mundial y lo local, lo universal y lo singular, lo tradicional y lo contemporáneo, el corto y largo plazo, la igualdad de oportunidades y la discriminación, el extraordinario desarrollo y las limitaciones; y, lo espiritual y lo material.

La gestión se puede definir como *“Un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones tienen como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir de innovación”*¹.

O también puede entenderse por: *“Conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica en – con y para la comunidad educativa”*².

En el campo educativo *La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de la política educativa del país y realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y particularidades y a las necesidades de la Comunidad Educativa”*³.

De las definiciones citadas, se desprende una doble connotación: la primera, de la acción de gestionar como un proceso de la administración; y la segunda, de la capacidad y las habilidades personales de un líder, dentro de una

¹ Gestión y liderazgo en educación, Centro Lasallista de Formación. Diplomado: *Liderazgo en la Institución Educativa Lasallista*. 2007 1.

² García, C.M. y López, J. 1997, 331-344.

³ Secretaría de Educación Pública. México 2000

organización educativa para definir las políticas educativas del país que son aplicables a las necesidades de la organización con miras al desarrollo de la comunidad.

Dentro del proceso de administración de las instituciones educativas, por medio de la gestión, se busca la transformación, la innovación; se espera una serie de cambios sistematizados para la satisfacción de las necesidades particulares de una institución educativa.

En cuanto a la segunda connotación, esto es como capacidad de un líder, la gestión propicia la vinculación de todos los integrantes de la organización educativa: autoridades, administrativos, docentes, conserjes y más personal que trabaja en ella, a través de un liderazgo que practique la comunicación, transmita el entusiasmo y trabaje en equipo.

De lo expuesto, se puede extractar que la gestión desde las dos connotaciones conlleva liderazgo, innovación y recursos para alcanzar los objetivos propuestos, esto es alcanzar la visión.

Por otro lado, se enfatiza que por medio de la gestión y liderazgo, se logrará el replanteamiento en el contexto educativo con una planeación estratégica y situacional ampliado por el soporte de los avances tecnológicos, característica propia de la sociedad del conocimiento, que viabilicen el desarrollo de competencias de la administración para alcanzar la calidad del desempeño institucional en niveles de competitividad y excelencia.

2.1.2 Importancia

De manera fundamental se determina que la gestión en el campo educativo impulsa acciones de innovación para encontrar alternativas a la solución de problemas específicos del entorno social y real de las instituciones educativas.

En el proceso de adaptación a los cambios que exige la sociedad del conocimiento, una sociedad ampulosa en conocimientos complejos, sociedad participativa y hasta cierto punto solidaria; una sociedad globalizada y globalizante, una sociedad que aspira la renovación de las instituciones educativas con docentes con capacidades que les permita orientar su trabajo en busca de un mejor aprendizaje de parte de sus alumnos se exige la

presencia de una gestión con visión integradora de relevante importancia por las siguientes razones:

- Exige el involucramiento de directivos, docentes, administrativos y demás personal que labora en las organizaciones educativas hacia el logro de objetivos institucionales.
- Precisa y desarrolla las competencias para dirigir organizaciones educativas y liderar los procesos de aprendizaje.
- Establece el compromiso para alcanzar la visión por medio de la misión establecida.
- Propugna, en su accionar, la integración de equipos de trabajo con innovadoras culturas.
- Establece normas de convivencia e interacción entre los elementos del quehacer educativo, dentro de la organización educativa.
- Permite la articulación entre los niveles de enseñanza.
- Vincula, por tanto, diferentes potencialidades de conocimientos, habilidades, experiencias y competencias.
- Recupera la capacidad de los directivos de las organizaciones educativas a través de una capacitación y formación constantes, en busca de la elevación de los niveles de profesionalización, con incidencia directa en la calidad de los aprendizajes.
- Busca la conceptualización y el ordenamiento de estrategias, recursos, ideas y prácticas educativas, en respuesta a la problemática existente.
- Proyecta la autonomía de las organizaciones educativas y su interrelación colaborativa.
- Alcanza las metas con la optimización de los recursos.

Al margen de los rasgos de importancia mencionados, coinciden varios autores que la gestión y la dirección estratégica educativas, como componentes de la administración de las universidades en particular, engloban el proceso de análisis (formulación de la misión con la orientación de la universidad y objetivos con un análisis del medio ambiente interno y externo) , planificación (diseño del Plan Estratégico y determinación de los medios para su ejecución) y control estratégicos (avances de la aplicación de las estrategias).

“... La universidad como un sistema abierto en permanente interacción con su medio ambiente hace necesario analizar las condiciones externas en las que se desarrollan sus actividades. Estas condiciones externas son cambiantes, circunstancia que introduce incertidumbre en la universidad acerca de cómo afrontarlas. Por lo que para la institución resulta fundamental conocer cuál es el nivel de incertidumbre del entorno, cuáles son sus causas y cómo debería tratarse dicha incertidumbre”.⁴

En cuanto al medio ambiente interno de la Universidad, Casassús considera que hay que tomar en cuenta *“...conceptos tales como la eficacia, la eficiencia, la optimización y racionalización de los recursos, especialmente la calidad entendida en su dimensión más amplia, que lleva tanto a la necesidad de definir e implantar sistemas de calidad modernos, homologables, como a la generación de una cultura de búsqueda de la mejora continua en todos los procesos y actividades de la institución”*.

Adicional a los conceptos de gestión educativa se expresan las funciones principales, que vienen a constituirse en puntos de importancia en la administración de todo tipo de organización:

Implica una planificación que permite visualizar de manera global a la organización y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia el logro de los objetivos planificados.

Viabiliza la organización en uso de todos los recursos con los que cuenta , haciendo que todos trabajen en conjunto para optimizar la capacidad individual y tener más opciones de lograr los resultados.

La gestión se torna importante cuando a través de la comunicación se crea un ambiente adecuado de trabajo, que facilita la eficacia de la labor e incide en el crecimiento y consolidación de la identidad e imagen organizacionales.

Por último, exige el control a través del cual se puede cualificar los resultados de la educación en el proceso de formación.

⁴ Casassus J 2000

Las cuatro funciones aportan a la eficiencia de la gestión educativa, en conclusión fortalecen la apreciación de la importancia de ella.

2.1.3 Tipos de gestión

La educación, considerada eje del desarrollo social, está conformada por una compleja red de intervinientes; y, cada uno tiene un protagonismo en la gestión educativa.

2.1.3.1 Gestión educativa

Es aquella que *“se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad”*.⁵

2.1.3.2 Gestión docente

Es la que *“...sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión”*.⁶

2.1.3.3 Gestión curricular

Si se piensa en el apoyo a la formación permanente de docentes y estudiantes, con la finalidad de mejorar la enseñanza aprendizaje, se deberá llegar a unos acuerdos mínimos constantes en el PEI sobre la evaluación, la articulación de niveles, áreas, jerarquización de contenidos, textos, material didáctico y tecnología, se estará pensando en la gestión curricular que se define como *“la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes”*.⁷

En consecuencia, la gestión educativa conduce al logro de los objetivos de una institución educativa, relaciona la circunstancialidad interna de ésta para llegar

⁵ Ibidem

⁶ Casassus J. 2000

⁷ Panqueva J 2008

a la calidad, con principios que eliminen las desigualdades de todo tipo, con equidad, según la propuesta de la UNESCO 2008.

La igualdad se entiende por entregar a todos lo mismo; mientras que la equidad va con el ofrecimiento de oportunidades educativas conforme las necesidades y características propias de cada comunidad.

En conclusión, el factor decisivo hacia el mejoramiento continuo como parte de la cultura organizacional constituye la gestión curricular, pues apunta a los procesos internos que responden a una realidad interna de un establecimiento educativo, por medio del *“diseño e implementación de una propuesta curricular que incorpore desde la planificación de la enseñanza hasta la evaluación de la misma, incluyendo la retroalimentación de los procesos para incorporar el concepto de mejora continua, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)”*.⁸

2.1.3.4 Nuevas exigencias de gestión docente

La Sociedad del Conocimiento requiere que la educación adopte posiciones que respondan a los intereses laborales; si los modos de producción cambian, la educación también debe cambiar. Esto significa que se involucre a la educación ya no en un proceso de enseñanza aprendizaje, sino en un verdadero proceso educativo, como lo han puesto en práctica en Inglaterra, Canadá, Australia, Estados Unidos y los países de la Unión Europea, como iniciadores de la aplicación del *“enfoque de competencias para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la educación, para que en un futuro también mejoren su economía”*.⁹

Las condiciones sociales y laborales son más sensibles en las universidades, lo cual se refleja en los Acuerdos Generales del Proyecto ALFA TUNING América Latina. “Esta iniciativa está respaldada en la experiencia del Proyecto Tuning generada en la Unión Europea a partir del año 2001 y que involucró la participación de 135 universidades europeas. El Proyecto Tuning América Latina se creó en 2004, cuenta con el aval de la Comisión Europea y de los ministerios de educación latinoamericanos, y responde al interés de las

⁸ Murillo 2003

⁹ Argudín Yolanda 2009

universidades europeas y latinoamericanas por promover la creación de un Espacio Común de Enseñanza Superior entre la Unión Europea, América Latina y el Caribe.

El objetivo del Proyecto Tuning América Latina es contribuir al desarrollo de titulaciones comparables en América Latina a través del análisis de los niveles de convergencia entre ellas y la creación de modelos de estructuras curriculares. También se propone incidir en la creación de redes entre universidades y otras entidades para favorecer la convergencia de disciplinas y el mejoramiento de la calidad..

Las profesiones atendidas por el Proyecto son: administración de empresas, educación, historia, matemáticas arquitectura, derecho, enfermería, física, geología, ingeniería civil, medicina y química.

Cada profesión es abordada a través de cuatro líneas de trabajo: competencias genéricas y específicas, enfoques de enseñanza y aprendizaje, créditos académicos, calidad de los programas. La ANUIES participa dentro del Comité de Gestión del Proyecto”.¹⁰

2.2 Liderazgo educacional

2.2.1 Concepto

Liderazgo es el “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.¹¹

Otra definición de liderazgo: “Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.¹²

Por otro lado, “Liderazgo es el proceso por el cual una persona influye en otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes”.¹³

¹⁰ http://www.anui.es.mx/c_internacional/html/tuning.html

¹¹ Lussier Robert y Achua Christopher 2002 6

¹² Koontz, Harold y Weihrich, Reinz 2004 532

¹³ Lazzati, Santiago 2008 234

*“Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción”.*¹⁴

*“Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizada y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas”*¹⁵

El liderazgo escolar, hoy en día es *“una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable”.*¹⁶

El liderazgo es importante porque se exige de él, algunos comportamientos que permiten el desarrollo del cambio y la innovación, con una visión de la organización con el impulso de los primeros andares del cambio. Para ello debe *“...desarrollar algunos comportamientos:*

- a. Definir, utilizar y dar forma a valores consensuados.*
- b. Ejercer la autoridad con habilidad y sin autoritarismo.*
- c. Escuchar más que hablar.*
- d. Atenerse a los valores consensuados.*
- e. Asegurar el crecimiento de sus empleados, potenciando sus capacidades.*

¹⁴ Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006

¹⁵ Stoll y Temperley 2009

¹⁶ Pont, Nusche y Moorman, 2008

- f. *Mantener la cultura, introduciendo los cambios sin brusquedad y sin angustia*".¹⁷

2.2.2 Tipos

2.1.2.1 Liderazgo para el aprendizaje

Es aquel que "vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar".¹⁸

La exigencia prioritaria del siglo XXI es que los centros escolares garanticen el éxito de su gestión, entendida no sólo como administrativa, sino que asuma responsabilidades pedagógicas dentro de un marco político, legal y de formación de directivos, docentes y alumnado.

A los rectores y directores les corresponde " ...*crear un clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso*".¹⁹

Frente a los constantes cambios sociales, la educación requiere que las organizaciones educativas adopten con decisión su adaptación responsable con la flexibilidad que esos cambios sociales, caracterizados por la complejidad, exigen imperiosamente.

"Las organizaciones con futuro son aquellas que tengan capacidad para aprender a desarrollarse y hacer frente al cambio. Para lograrlo precisan, entre otras, de autonomía que les posibiliten poner en marcha proyectos propios y aprender de la experiencia".²⁰

Esto impulsa a contar con establecimientos comprometidos con la mejora.

"...se rediseñan o reestructuran las escuelas para que lleguen a ser

¹⁷ Heskett y Schlesinger. 1996

¹⁸ Kruse y Louis 2008

²⁰ Marureira 2000

*organizaciones genuinas de aprendizaje, no sólo para los alumnos sino para los propios profesores”.*²¹

*“El liderazgo para el aprendizaje implica en la práctica, al menos, cinco principios (Macbeath, Swaffield y Frost, 2009): centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilización común por los resultados. La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir”.*²²

Los efectos del “ejercicio del liderazgo son aún mayores en escuelas situadas en contextos vulnerables y de pobreza, donde un buen liderazgo educativo puede contribuir decididamente a incrementar sus índices de mejora”²³ Da a entender que se trata de un ejercicio de buen liderazgo.

El liderazgo es eficaz cuando es compartido o distribuido entre todos los elementos; de acuerdo a este criterio se “han descrito cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos:

1. *Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).*
2. *Desarrollar al personal.*
3. *Rediseñar la organización.*
4. *Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje”.*²⁴

De igual manera, tomando en cuenta los resultados cuantitativos de los alumnos se definen “cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz:

1. *Establecimiento de metas y expectativas.*
2. *Obtención de recursos en forma estratégica.*
3. *Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.*

²¹ Stoll y Temper 2009

²² Macbeath, Swaffield y Frost 2009

²³ Robinson, Hohepamy Lloyd 2009

²⁴ Leithwood 2006

4. *Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.*
5. *Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo*.²⁵

2.1.2.2 Liderazgo situacional

“Es el que postula que el líder debe adecuar su estilo a la situación”.²⁶

En el desarrollo de las actividades del proceso educativo se presentan algunas situaciones, especialmente las que no están previstas, allí estará presente el líder quien asume con su criterio para asumir la toma de decisiones que al instante son necesarias, a esto le denominan el liderazgo situacional.

2.1.2.3 Liderazgo transformacional

“Se podría definir como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional”.²⁷

2.2.3 Características

Las características se desprenden -según Bolman y Deal- de lo que hoy se entiende por liderazgo:

- Liderazgo y posición formal ocupada en la organización no son sinónimos.
- Liderazgo y gestión son diferentes.
- El liderazgo es inevitablemente político.
- El liderazgo es inherentemente simbólico.
- El liderazgo tiene algo que ver con un conjunto de cualidades humanas y éticas.

²⁵ Robinson Viviane 2007

²⁶ Hersey Paul y Blanchard Ken 1985

²⁷ Vargas 2003

Según el investigador Vargas, las características del liderazgo transformacional son:

- *Consideración individual:*
- *Tolerancia psicológica:*
- *Liderazgo compartido*
- *Un liderazgo fundamentado en valores:*
- *Una concepción integral de ser humano.*

“El liderazgo del docente es fundamental para:

- Tratar a los alumnos con equidad y justicia
- Controlar las dinámicas, a veces violentas, del aula.
- Incentivar los estados de ánimo de los alumnos.
- Conseguir mayor calidad en los resultados obtenidos por los alumnos.
- Crear una imagen pública de prestigio de la institución escolar.
- Implicar a todos los alumnos en el proceso educativo. Ningún alumno se atreve a cuestionar su autoridad, por respeto.
- Servir de ejemplo en la definición de valores y principios que los alumnos respeten e intenten imitar por la honestidad de la persona que la vivencia en su comportamiento diario.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Cuadro Nº 1

ASPECTOS	DIRECTIVO	LÍDER
Pregunta que orienta su acción	¿Cuál es la manera de mantener de modo coherente la calidad y alcanzar las metas?	¿Qué se entiende por calidad y cómo cambiará esta definición en el futuro?
Problema que enfrenta	Los internos, de producción diaria, del momento “hacen que se hagan las cosas”.	“Hacer las cosas que hay que hacer”.

Objetivo	Mantener el statu quo.	Dar significado al trabajo para satisfacción de los trabajadores y los usuarios.
El hacer	Su acción se orienta al proceso. Es rutinario.	Les aburre la rutina. Son creativos.
Interés	Las demandas y las condiciones del momento.	Los asuntos de largo alcance.
Preocupación	La supervisión del personal y producir más, sin mirar la calidad, lo cual conduce a la mediocridad.	Por el cliente y por el uso final del producto.
¿Misión o Visión?	Misión. Cumplir con lo propuesto o asignado.	Visión. Dan importancia a la toma de decisiones y plantea estrategias.

Fuente: Zaleznick. Gestión Calidad Competitividad. Cap. 14 p. 471
Elaboración: Víctor Toscano

Conclusión: La educación del siglo XXI exige la presencia de líderes, porque en ellos hay una visión, avizoran el futuro, buscan la calidad con miras a la excelencia. La presencia de los directivos o gestores es imprescindible en la dinámica social, para alcanzar a corto plazo la satisfacción de las necesidades del momento, en las condiciones y circunstancias que el medio exige dentro del proceso de aceptación e involucramiento en la globalización.

Según Juan C. Fresco, la calidad, desde un tradicional y generalizado enfoque, “es el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio, que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él”.

Un nuevo concepto de calidad, según el autor citado “es el grado de adecuación de un producto o servicio al uso que desea darle el consumidor o usuario”

Existe un cambio de concepción: la mira hacia la satisfacción del consumidor o usuario final, lo cual constituye en sí la justificación de la presencia de las

organizaciones de cualquier índole que buscan la calidad a través del cumplimiento de requisitos con previsión de cero defectos.

En el poder del liderazgo está la proyección de las organizaciones, plasmada en el PEI, Plan Estratégico Institucional, que responde a un análisis del medio ambiente interno; y, con él establecer la finalidad, los objetivos y las metas deseados, cuya ejecutoriedad está en el POA, Plan Operativo Anual de cada una de las subdivisiones organizativas que dan respuesta a las preguntas: ¿Cómo queremos que a futuro sea nuestra organización? ¿Qué hemos de hacer para que ese futuro sea realidad?, tomando en cuenta a los actuales y a los potenciales clientes, sin perder de vista el medio ambiente externo de la organización. Sin el criterio errado de rivalidad en sus similares. Captan los líderes el punto de vista de la sensibilidad social que es más amplio que el de la responsabilidad social que enmarca a la ética tanto interna como externa de la organización.

La labor de los gestores o directivos se resume, sin que ello signifique simplicidad, a la diaria responsabilidad de dirigir y controlar la ejecución de las estrategias a través de los rutinarios procesos establecidos.

2.3.1 Compromisos del liderazgo

La temática del liderazgo es tan amplia y tiene muchos enfoques, sin embargo se estima importante resumir el rol de compromiso que asume el líder, resumido en el siguiente cuadro:

“DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO

Cuadro N° 2

PRÁCTICAS	COMPROMISO
<i>Desafiar el proceso</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar 2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
<i>Inspirar una visión compartida</i>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor. 4. Reunir a otros en torno a una visión común apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños.
<i>Habilitar a otros para actuar</i>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. 6. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el

	<i>ofrecimiento de apoyo.</i>
<i>Servir de modelo</i>	<p>7. <i>Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos.</i></p> <p>8. <i>Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.</i></p>
<i>Brindar aliento</i>	<p>9. <i>Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto.</i></p> <p>10. <i>Celebrar los logros del equipo en forma regular”.</i></p>

Fuente: Jim Kouzes y Barry Posner²⁸

2.4 Los valores y la educación

Semánticamente, valor es un término que proviene del latín *valor valere* (que significa fuerza, salud, estar sano, ser fuerte) es una cualidad que mueve a acometer arriesgadas empresas, subsistencia y firmeza de algún acto, fuerza. Tiene diversas acepciones en lo filosófico – moral, económico, militar, psicológico, etc.) de las cuales cito dos vinculadas con la persona:

- Valor como grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite; y,
- Valor como fuerza, actividad, con eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.

La Real Academia Española, en una de sus acepciones, toma como características de una persona: “*son aquellas dimensiones (amistad, trabajo, bienes materiales, religión, salud, etcétera) a las cuales el individuo otorga una importancia considerable y que, por ende, son ejes orientadores de la conducta*”.

Los valores éticos de los líderes influyen en el comportamiento y el desempeño de cada uno de los integrantes de una organización. Los empleados aprenden los valores al observar a los líderes, esto significa que las relaciones entre líderes e integrantes se basan en valores compartidos.

En el contexto de educación y maestro se expresa: “La función del docente como acto público está definida y reconocida en el marco de los estados modernos como una profesión con todo lo que esto implica en el contexto del ámbito sociocultural y sociopolítico.

²⁸ Lazzati Santiago 2008

La profesión docente es una práctica que se expresa como correlato de los imaginarios y las comprensiones que las sociedades y comunidades nacionales y regionales tienen de la educación. No se puede entender la profesión docente, por fuera de esas comprensiones, que además caracterizan temporalmente su naturaleza.

La educación como discurso propone las finalidades éticas como expresiones de valor y aspiraciones de dignificación humana. El maestro es convocado, a través de los tiempos, a gestar en el proceso vital de las personas las condiciones de su sujeción a los fines sociales, mediante un proceso al que se le ha denominado educación o formación, que señala los límites ético-políticos a su propia práctica profesional.

La sociedad valora al maestro desde los parámetros que él suscita y propone como procesos y estructuras de formación de los sujetos y los reconoce como maestro en tanto representa y expresa los valores socialmente reconocidos en el espacio de su propia práctica educativa.

Por su parte el maestro se confronta con una dualidad: la de educar como un acto de conducir a los sujetos a su propio marco de sujeción y la de convocar al mismo sujeto a su afirmación como ser libre y emancipado, esta última convocatoria es pedagógica, trasciende la naturaleza empírica de las conductas y reclama la posición de los espíritus, de la práctica profesional del docente.

La primera relación entre educación y pedagogía establece la tensión y sujeción que permitan el desarrollo personal y grupal de los individuos como actores sociales y la segunda inducirá la conciencia emancipatoria que reclama para la condición humana el profundo sentido de la libertad personal y social”.²⁹

“Los valores son aquellas características morales en los seres humanos, tales como la humildad, la piedad y el respeto, como todo lo referente al género humano, el concepto de valores se trató, principalmente en la antigua Grecia, como algo general y sin divisiones, pero la especialización de los estudios en general han creado diferentes tipos de valores, y han relacionado estos con diferentes disciplinas y ciencias. Se denomina tener valores al respetar a los

²⁹ Lazzati, Santiago 2008 234

demás; asimismo los valores son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las *personas en las relaciones sociales*".³⁰

Por otro lado, los valores son "...*guías generales de conducta que se derivan de la experiencia adquirida a través de las relaciones sociales y le dan sentido a la vida, propician su calidad y tienen que ver directamente con la realización de la persona, el bien de la comunidad y la sociedad en su conjunto*".³¹

Al referirse al liderazgo transformacional, y dentro de él al liderazgo compartido, se expresa lo siguiente:

"Al ser un liderazgo compartido, el líder debe tener los valores, tales como; la justicia, el respeto y el reconocimiento por quienes día con día forman parte del sistema, y, en última instancia mejoran, adaptan, optimizan el sistema en el que todos y todas se encuentran y conforman: la organización educativa".³²

En la formación individual, el sistema de valores perfila a un individuo con una personalidad se conforma lo cognoscitivo y lo afectivo; y en el plano pedagógico las condiciones imperantes estarán marcadas por el respeto y la aceptación de cada persona, en un clima de adecuado de comunicación, distante del autoritarismo, abierto al espíritu crítico y con el constante deseo del saber para descubrir no sólo conocimientos, sino con una proyección de mejor forma de vivir en conjunto con los demás.

³⁰ Ibidem

³¹ Ortega Vivino 2002

³² Vargas 2003

3. METODOLOGÍA

El trabajo de investigación se realizó en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, la más antigua al igual que las Escuelas de Enfermería y Hotelería y Turismo; las otras Escuelas que constituyen la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo son las de Ciencias de la Educación, Comunicación Social, Diseño y Sistemas y Computación.

La PUCE SD, en este mes de diciembre cumple quince años de fructífera labor, la fecha de su creación corresponde a 1996, su primer Rector fue el entonces Obispo de Santo Domingo de los Colorados, monseñor Emilio Lorenzo Stehle hasta 1998; su sucesor fue el P. Dr. Julio Marrero Giráldez (+) Misionero Idente, hasta su fallecimiento en Roma en julio de 2009. Desde ese entonces hasta la fecha la Rectora es la doctora Margalida Font Roig, también Misionera Idente, pues gestión de Monseñor ante la Santa Sede fue la de conseguir que el Vaticano determine que los Misioneros Identes regenten la Universidad.

La Universidad no puede tener modelo pedagógico único, dada la diversidad de carreras que requieren alcanzar los logros de aprendizaje de manera diferente. La Escuela de Ciencias Administrativas y Contables utiliza un modelo cognitivo con énfasis en lo técnico.

3.1 Participantes

La Escuela inició en 1996 con 120 alumnos y tiene actualmente 570 estudiantes matriculados para el período 2011 02, que representan el 40% del total de alumnos de la Universidad (1433). La muestra de estudiantes (39) representan el 7%. En cuanto a la muestra de docentes (16), constituyen el 30% de un total de 53. En lo referente a los directivos se tomó la totalidad de la población 5, a saber: Rectora, Director Académico. Directora de Escuela y los dos miembros del Consejo de Escuela, consignados en datos específicos en los siguientes cuadros:

Tabla 1 Autoridades por edad y sexo

Rangos de edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
26 a 30 años			1	20
31 a 36 años	1	20		
37 a 40 años	1	20		
más de 40 años	1	20	1	20
TOTAL	3	60	2	40

Los directivos encuestados y entrevistados marcan una diferencia mínima de sexo, siendo mayor el número de varones.

La edad de ellos va de los 31 años en adelante.

Por observación, los de mayor jerarquía dentro de la Universidad pasan de los 40 años.

Tabla 2 Docentes por edad y sexo

Rangos de edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
25 a 30 años	2	13	1	7
de 31 a 36 años	1	7	3	18
de 37 a 40 años	1	7	3	18
de más de 40 años	3	17	2	13
TOTAL	7	44	9	56

En cuanto a los resultados de los docentes encuestados, prevalecen las mujeres.

Por edades, en hombres y mujeres están entre los 37 y más años.

Tabla 3 Autoridades y docentes por sexo y por título académico

Cargos	Sexo				Título académico																
	M		F		PHD				Doctor				IV Nivel				III Nivel				
	f	%	f	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%	
Prorectora			1	5			1	5													
Dir Académico	1	5							1	5			1	5	2	10					
Dir Escuela			1	5															1	5	
Cons. Escuela	2	10															2	10			
Docentes	7	33	9	42													6	29	7	31	
TOTAL	10	48	11	52			1	5	1	5			1	5	2	10	8	39	8	36	

En esta tabla se puede visualizar que con una diferencia mínima del 4% de la muestra, el elemento femenino supera al masculino en la gestión administrativa y la docencia de la Universidad y de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables.

Comparativamente entre los resultados de la Tabla 1 y la Tabla 3 se justifica que las autoridades de mayor jerarquía estén en profesionales PHD y doctorado.

El 15% de los docentes entre hombres y mujeres tienen título académico de IV nivel; por tanto, el 85% poseen título de III nivel.

Tabla 4 Estudiantes por edad y sexo

Rangos de edad	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
18 a 20 años	5	13	10	25
21 a 23 años	12	30	8	20
más de 24 años	2	6	2	6
TOTAL	19	49	20	51

En la muestra de estudiantes encuestados prevalece el sexo femenino y la edad de ellos, el 50% fluctúa entre los 21 y los 23 años, lo cual constituye la tendencia del estudiantado.

Asimismo, el 12% de la muestra tiene más de 24 años; y, el 38% entre hombres y mujeres llegan a los 20 años.

3.2 Materiales e instrumentos

Según Roberto Hernández, el principal instrumento es el observador, se contó con la colaboración de autoridades, docentes y estudiantes. Hubo el acceso a documentos, y registros. Los formatos de las encuestas y entrevistas proporcionados por la UTPL fueron impresos y reproducidos y sirvieron para la recolección de datos.

Además, se emplearon otros materiales como grabadora y cámara fotográfica, concretamente en las entrevistas.

La finalidad de aplicar las encuestas a los directivos, docentes y estudiantes fue la de tener una información lo más cercana a la realidad de la gestión de liderazgo y valores en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD, desde un triple canal vertical: de los directivos en la apreciación de los docentes y de los estudiantes; de los docentes en la óptica siempre vertical, ascendente hacia los directivos y la descendente hacia los estudiantes; y. la de los estudiantes hacia arriba, teniendo en la mira el trabajo en aula y, más ascendente la labor de los directivos.

Las encuestas estuvieron bien segmentadas para lograr diferenciar las respuestas sobre el liderazgo, por un lado; y hacia los valores, por otro.

Sobre el liderazgo, se pudo precisar el tipo y las cualidades del liderazgo, si hay o no motivación en la realización de la tarea, si los seguidores tienen frente a sí a un líder, si el líder es o no un ejemplo a imitar, si se piensa en los docentes y en los estudiantes, en tratándose de la encuesta a los directivos; si los estudiantes son o no importantes en el proceso de aprendizaje, si los estudiantes son o no escuchados por los docentes y las autoridades, si se practica la clase magistral o la integradora y participativa, si hay innovación o rutina en el proceso de la clase, si hay predominio del conocimiento o de la formación y desarrollo de habilidades y destrezas y quizás de competencias, si se propicia la práctica de tareas verdaderamente integradoras; en definitiva si

preocupa o no la formación del estudiantado para ser competentes y competitivos en una sociedad cambiante y exigente de calidad.

La encuesta aplicada a los docentes constituye una autoevaluación y una coevaluación como líder o no de su gestión como individualidad en el aula y si existe una cultura de trabajo en equipo para la planificación y búsqueda de estrategias que conduzcan a un aprendizaje eficaz

De manera directa plantea el sondeo de si existe o no la práctica de valores en la Universidad, especialmente el básico de pertenencia y de integración y si éstos constituyen ejes transversales para alcanzar la formación integral de los estudiantes.

La encuesta permite conocer si hay liderazgo en los directivos y de qué tipo es el que existe en la Universidad; y si es el tipo de liderazgo que propicia la integración, la investigación, la innovación y la transformación para la consecución de metas

Es importante conocer de manera indirecta la forma de establecer la comunicación formal o informal, como medida de fortalecimiento de la administración organizacional, de conocer cómo piensan los seguidores sobre el ambiente y la gestión en las áreas administrativa y financiera.

La encuesta a los directivos es mucho más precisa, más trascendental, puesto que del tipo de liderazgo depende conocer en función de los docentes si existe o no la decisión de participar en la ejecución de tareas significativas; a la par, el nivel de vinculación.

Las decisiones no siempre son bien vistas, puesto que depende de las medidas si son hacia la convicción y la coacción o simplemente es mirar desde lejos el cumplimiento de las decisiones.

La encuesta se dirigió para conocer si la administración de la Universidad da importancia al trabajo compartido e intercomunicativo en grupos. Aquí viene la decisión con la expectativa de los cambios esperados hacia el logro de objetivos que al final permiten conocer el criterio sobre el tamaño de la Universidad. Ésta ha crecido en sus quince años de servicio y si este crecimiento se mide por aumento del número de integrantes, mayor tiempo y

mayor costo o si la calidad de los resultados obtenidos son los que revierten en su aumento cuantitativo.

Por otro lado, dentro del proceso de organización institucional debe haber un instructivo preciso que norme las actividades y funciones de cada elemento involucrado en la gestión encomendada en términos contractuales, lo cual eliminaría la inconformidad y en el caso extremo el incumplimiento, Se evitaría el hacer por hacer, sin entender la importancia de su tarea dentro del contexto global de la Universidad.

Por medio de la encuesta se intenta conocer si se da importancia a la práctica de valores, entre ellos el del respeto a la opinión para la toma de decisiones, si se considera el criterio de la UNESCO de que para que se produzcan los verdaderos cambios hay que tomar en cuenta al elemento humano: docentes y alumnos, que requieren saber ser, saber conocer, para saber hacer y saber convivir con sus semejantes

La encuesta dedica algunos ítems al conocimiento de los directivos sobre las condiciones del trabajo en el aula, si propician o no instrumentos que midan la motivación y el control para establecer aspectos que necesitan mejora.

Por otro lado, la encuesta pone énfasis en la importancia de contar con un equipo educativo y un equipo didáctico, instancias internas propicias para buscar el consenso del parecer de los docentes y la satisfacción de las necesidades para mejorar a través de estrategias de formación docente, por medio de un diagnóstico ético que plantee y sugiera una planificación de formación continua en los campos pedagógico y metodológico segmentada por Escuelas, y no por elementos individuales. Un clima de satisfacción es valedero cuando se vive en equipo, no por lo efímero de la satisfacción personal. Esto debe ser el resultado de una planificación educativa que busque la acreditación.

Sobre el objetivo de la entrevista a los directivos se puede mencionar que consistió en conocer la estructura y funcionalidad de la PUCE SD, tanto en lo administrativo, departamental, docente y estudiantil, con una visión del medio ambiente interno y del externo.

3.3 Método y procedimiento

Para desarrollar la presente investigación con enfoque descriptivo se utilizaron la observación y el método del muestreo. Con previo conocimiento y autorización de la PUCE SD y aceptación de Dirección Académica y disposición de colaboración de la Directora de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables se inició la investigación de campo.

Si la finalidad es diagnosticar los problemas internos de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, en este caso, la recopilación de datos tiene una importancia trascendental porque permite contar con los elementos imprescindibles que unidos a la interpretación de los resultados correctamente ordenados se puede llegar a la identificación de esos problemas.

Por ello, se aplicaron las encuestas a estudiantes y docentes, según su presencia en ajuste a los horarios de estudio y trabajo, sin considerar asignaturas ni niveles en particular. Simultáneamente, se aplicaban las encuestas a los directivos y se establecía la fecha para la entrevista, dada la agenda de gestión y docencia que cada una de ellas cumple dentro y fuera de la Universidad.

Para la elaboración del marco teórico se establecieron temas generales y luego los específicos de la educación, gestión, liderazgo y valores, competencias, exigencias del mundo actual con la óptica de la UNESCO y del Proyecto TUNING. La investigación bibliográfica constituyó la fuente fundamental del conocimiento teórico, así como la información que pudo ser extraída por la internet que facilitaron el conocimiento de la realidad nacional, para enfocarse en la micro realidad de la PUCE SD y en concreto en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables.

Recogidos los datos de las encuestas y entrevistas, se elaboraron los cuadros que transformados en resultados condujeron en conjunto, con las informaciones de la Universidad, a realizar el análisis pertinente, agrupándolas para establecer comparaciones entre las más significativas y plantear conclusiones que ayuden a precisar el o los problema(s) y las derivaciones y conclusiones y recomendaciones sustentables y debatibles que constituyan un aporte para alcanzar un mejor nivel de aprendizaje de los estudiantes como

resultado de una gestión de liderazgo y valores. De aquí se desprende la propuesta como concluyente de la investigación.

4. RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

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

4.1.1.1 El manual de organización

La PUCE SD no dispone de un Manual de Organización. Los lineamientos educativos y académicos son determinados desde Dirección Académica, para ser llevados como procesos, a través de cada Unidad o Dirección, según lo manifiestan los directivos de la Universidad encuestados y entrevistados.

Un Manual de Organización es un *“Documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización”*.³³

La no existencia de este documento, constituye una debilidad de la gestión de liderazgo y valores en la PUCE SD.

4.1.1.2 El Código de Ética

El lema de la PUCE SD: *“La verdad os hará libres”* determina la coherencia humana que debe transparentarse en la práctica de los valores de los integrantes de la comunidad universitaria

Los valores institucionales constituyen la guía y el camino en el desarrollo de las actividades internas y externas de cada persona, sea cualquiera el nivel y grado de responsabilidad asignados en función de dependencia e independencia.

Los valores institucionales que constan en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI son los siguientes:

- Sentido de pertenencia

³³ <http://www.definicion.org/manual-de-organizacion>

- Actitud dialogal
- Sentido de servicio
- Responsabilidad
- Rigurosidad académica y administrativa
- Honor

Adicionalmente, es necesario destacar el valor agregado de la Universidad en la formación en valores de los futuros profesionales en las asignaturas transversales: Jesucristo y la Persona de Hoy, Humanidades, Psicología y Ética que dan un perfil diferente, pues estructuran una personalidad integrada de valores personales humanísticos, éticos, morales, estéticos y más.

La formación integral del grupo humano se intensifica con el fortalecimiento de los valores en la PUCE SD, de manera sistemática en los Motus Christi para estudiantes, docentes y público en general, reuniones en las que se tratan puntos convergentes de situaciones de la sociedad actual.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

Para la PUCE SD se denomina el PEDI, elaborado para el quinquenio 2011 2014, que está constituido por los siguientes elementos:

- Mensaje de la Prorectora
- Introducción
- Misión
- Visión
- Valores institucionales
- Objetivos (7) y políticas de cada uno
- Fotografías varias

El PEDI fue socializado en diferentes reuniones de Jornadas Académicas: en una primera jornada para Directores de Escuela y Directores de Centros de Investigación CIDES, en una segunda, para el personal docente y administrativo que labora a tiempo completo, y una tercera para los docentes que trabajan a medio tiempo y de tiempo parcial. Adjunto fotografías.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)

Cada Unidad o Dirección cuenta con su Plan Operativo que orienta las acciones de dos períodos durante un año. El POA 2011 de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables tiene esta configuración:

- ✓ Una introducción en la que constan los objetivos estratégicos, la meta de todas las Escuelas, meta de la Escuela y la meta general de proyecto.
- ✓ Son nueve proyectos:
 1. Consejo de Escuela
 2. Tutorías de Escuela
 3. Tutorías de actividades universitarias
 4. Claustros de profesores
 5. Formación complementaria a la malla curricular
 6. Investigación Aplicada II
 7. DGE 2009 2010
DG Investigación Aplicada III y DG anteriores
 8. Capacitación docente
 9. Suministros de secretaria e impresiones
- ✓ Cada proyecto tiene su denominación, descripción, objetivos, equipo responsable (líder e integrantes), cronograma, indicador de gestión y medios de verificación.

Los Planes Operativos Anuales de cada Unidad son expuestos y aprobados en diferentes reuniones de la Comisión Académica, previo a su ejecución.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

A diferencia de las demás organizaciones educativas, la Universidad orienta su visión y misión hacia los logros de aprendizaje, caracterizados en cada carrera según el análisis del medio ambiente externo, medio ambiente interno, potencialidades humanas, recursos materiales, técnicos y tecnológicos; en ajuste a estas circunstancialidades transformadas en fortalezas y oportunidades, se estructuran las mallas para cada carrera, se asignan los créditos, se establecen los prerrequisitos, se determinan los contenidos con objetivos y estrategias de aprendizaje y evaluación constantes en los syllabus

con lo cual se establece el perfil de carrera, de docente y de estudiante para satisfacer las necesidades del medio externo inmediato,

*“EL **Proyecto Educativo Institucional** constituye un Plan de Desarrollo Institucional, dedicado al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa. Es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa.*

Está concebido en tres segmentos consecutivos y complementarios:

- La Definición Institucional*
- El Análisis Institucional*
- La Estructuración del Plan de Desarrollo”³⁴.*

La Universidad cuenta con este documento, constantemente tiene reformas por ajustes de las mallas curriculares, según sugerencias de la PUCE Matriz.

4.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

Basados en el principio de que forma parte del Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador SINAPUCE, la PUCE SD se sujeta al Estatuto de la PUCE Matriz, conformado por Títulos, Capítulos, Artículos y una disposición transitoria, sintetizado así:

TÍTULO I DE LA NATURALEZA, DOMICILIO Y MARCO JURÍDICO

TÍTULO II DE LOS PRINCIPIOS Y MISIÓN

TÍTULO III DEL GOBIERNO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

TÍTULO IV DE LAS SEDES DE LA UNIVERSIDAD

TÍTULO V DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS

TÍTULO VI DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

TÍTULO VII DE LA PASTORAL UNIVERSITARIA

TÍTULO VIII DEL PATRIMONIO DE LA UNIVERSIDAD

TÍTULO IX DE LA REFORMA E INTERPRETACIÓN DEL ESTATUTO

³⁴ Cifuentes Mario 2003

Dentro del Estatuto están los Reglamentos: General de Facultades, del Personal Académico, de Estudiantes y de Grados, todos ellos en concordancia con la Ley Orgánica de la Educación Superior, LOES y disposiciones de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, SENESCYT.

4.1.2 La Estructura organizativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo PUCE SD

4.1.2.1 Misión y Visión

Misión

“La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo (PUCE SD), es una sede universitaria integrante del SINAPUCE, que desarrolla el conocimiento con apertura, veracidad, rigurosidad y sentido crítico, en sus diferentes expresiones y disciplinas, desde la vivencia de la fe católica como auténtica comunidad caracterizada por los más altos valores, para promover la formación integral de la persona y una sociedad plenamente humana”.

Visión:

“•Formadora, desde el Evangelio, de personas con un profundo sentido ético y profesional.

- *Una Sede universitaria sólida y posicionada en la Provincia.*
- *Promotora del desarrollo económico-social y cultural de la Provincia”³⁵.*

4.1.2.2 El Organigrama

La PUCE SD cuenta con un Organigrama Estructural. Se adjunta el anexo respectivo.

4.1.2.3 Funciones por áreas y unidades

La PUCE SD aplica el Reglamento de la PUCE Matriz y determina los deberes y los derechos; y en definitiva las funciones de autoridades, docentes y estudiantes y contempla la aplicación por Unidades.

³⁵ PEDI PUCE SD 2011 2014

Se está trabajando en la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos unificado, para la aplicación y uso en el Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador SINAPUCE.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

De la teoría se desprende que el clima organizacional es uno de los factores que impulsa el desarrollo de las organizaciones en los diferentes planos, bien sea el productivo, estructural, administrativo e incluso en el evolutivo.

Es difícil explicarse el comportamiento del ser humano en su vinculación con el trabajo, pues los líderes de las organizaciones ven el factor resultado la meta única de su razón de ser, olvidando que el recurso humano es el decisivo para esos logros, difícilmente ponen atención al nivel de adaptación, de motivación, de integración, de disposición al cambio que la época exige.

El clima organizacional es de relativa satisfacción, ya que se ve debilitado por la comunicación y a lo mejor fortalecido por la cultura organizacional, Se debe interpretar que deben triangular las tres “C” indispensables en una organización: clima, cultura y comunicación, que a su vez todas convergen en los valores colectivos de institución y los individuales de autoridades, docentes, alumnos, administrativos y personal de servicio.

Esto significa que hay mucho que trabajar en los valores individuales e institucionales, pues todavía prevalece el egoísmo y la falta de autoconfianza en muchos de sus elementos.

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

La Universidad no tiene establecido un modelo pedagógico único. Esto debe entenderse como que cada Escuela adopta un modelo que va de acuerdo a su especialidad; así, la Escuela de Ciencias Administrativas sigue un modelo cognitivo con énfasis en lo técnico; la Escuela de Ciencias de la Educación, un modelo cognitivo; la Escuela de Comunicación Social, un modelo cognitivo tecnológico; la Escuela de Diseño, un modelo tecnológico y cognitivo; la Escuela de Enfermería, un modelo conductista; la Escuela de Hotelería y Turismo, un modelo cognitivo tecnológico; la Escuela de Sistemas y

Computación, un modelo conductista; es de notar que en muchos aspectos se sujeta a lo establecido por la PUCE Matriz.

*“Un **modelo educativo** consiste en una recopilación o síntesis de distintas teorías y enfoques pedagógicos, que orientan a los docentes en la elaboración de los **programas de estudios** y en la sistematización del proceso de **enseñanza y aprendizaje**”.*³⁶

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

En cuanto a la dimensión organizativa, el eje es el PEDI, descrito con anterioridad.

En lo operacional, que responde a lo organizativo, sigue un liderazgo jerárquico, con rasgos de gestión vertical, debido a que es marcado el egoísmo de la mayor parte de los elementos, lo cual no permite el ejercicio de otro tipo de liderazgo. Todo parte de Prorectorado y se coordina a través de las Unidades, coordinaciones y direcciones de Escuela. En consecuencia, el valor que se demuestra es el del respeto a la decisión jerárquica. Para el período 2011 02 se espera consensuar fundamentalmente el espíritu de pertenencia y la actitud dialogal, aparte de la responsabilidad, el honor y la rigurosidad académica y administrativa, que son los valores institucionales 2011 2014.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

En el orden jerárquico, la máxima autoridad es el Consejo Directivo y le siguen Prorectorado; Comisión Asesora; Viceprorectorado; Secretaría General; Dirección Académica con las Coordinaciones de Planificación y Currículo y de Formación; Dirección Administrativa con las Unidades de Recursos Físicos, Recursos Humanos y Consultorio Médico; Dirección Financiera; Dirección de Estudiantes con los departamentos de Deportes, Cultura y de Bienestar Estudiantil; Dirección de Misiones Universitarias; Direcciones de las siete Escuelas y Direcciones de los Centros de Investigación, CIDES. Se puede apreciar el Organigrama de la PUCE SD.

³⁶ <http://definicion.de/modelo-educativo/>

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

La PUCE-SD desarrolla una amplia vinculación con la comunidad, a través de la Dirección de Estudiantes, la Dirección de Misiones Universitarias y la Dirección de Relaciones Interinstitucionales.

La Dirección de Estudiantes se encarga de promover actividades culturales, deportivas internas e interuniversitarias, que buscan establecer nexos entre estudiantes y el público externo. Tiene institucionalizada desde hace dos años la Carrera Atlética por la Paz, en la que intervienen deportistas no sólo del cantón sino del país, en diferentes categorías, con atletas hombres, mujeres, niños, niñas y personas con capacidades especiales..

Internamente y con incidencia comunitaria, la Dirección de Estudiantes se encarga de conceder diferentes tipos de becas que estimulan la dedicación estudiantil, la distinción deportiva, cultural y artística. Estas becas se denominan: la Beca Provincia, la Beca a la excelencia, Becas al mérito y Becas solidaridad que benefician a jóvenes de hogares de escasos recursos económicos.

La Dirección de Misiones Universitarias organiza mensualmente los encuentros espirituales y de valores denominados Motus Christi, para estudiantes y profesionales, a estos últimos asiste el público en general.

Anualmente intervienen los estudiantes en la actividad llamada Misión Ecuador, que permite la relación entre jóvenes de distintas ciudades, para realizar convivencias en hogares, muchos de ellos en situación de riesgo social.

Con motivo de la Navidad se agasaja a niños y niñas de hogares pobres, como muestra de solidaridad para compartir el espíritu cristiano de identidad con el prójimo.

De igual manera, se realizan campañas de inclusión de las familias y sus integrantes en la Juventud Idente y Familia Idente, quienes participan en los Ateneos, eventos de cultura y arte, dentro de la concepción de su creador: Fernando Rielo Pardal.

Con la coordinación de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales, la Universidad representada por la Prorectora firma convenios marco con entidades públicas y privadas, entre ellas colegios de la provincia con la finalidad de brindar ofertas y recibir propuestas de pasantías a los estudiantes de los cursos superiores de colegios y a su vez a los estudiantes de la Universidad para ejecutar la denominada Investigación Aplicada II. Adicionalmente, en el caso de los colegios, proporcionar el asesoramiento curricular y pedagógico a través de la Coordinación de Formación.

Los documentos de sustento constituyen los POA de la Dirección de Estudiantes, Dirección de Misiones Universitarias, Dirección de Relaciones Interinstitucionales y la Coordinación de Investigación Aplicada II y III.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

4.1.3.1.1 Fortalezas

- Estudiantes con formación en valores y calidad humana.
- Formación académica que responde a las necesidades de la sociedad.
- Incremento progresivo de número de estudiantes.
- Aulas y mobiliario adecuados.
- Índice promedial.
- Consejo de Escuela: Miembros de Consejo comprometidos con los objetivos de la Escuela
- Mallas homologadas con la PUCE Quito.
- Cumplimiento de los reglamentos.
- Personal académico con competencias para ejercer la cátedra en su mayoría.
- Entrega en el desarrollo de las respectivas cátedras.
- Tutorías: Mejor comunicación con los estudiantes

- Búsqueda de solución a problemas académicos
- Programas de graduación

4.1.3.1.2 Debilidades

- Número de docentes de planta (tiempo completo).
- Baja asistencia de los docentes al Claustro.
- Número de docentes para Directores de Disertación.
- Falta de capacitación de docentes para la Dirección de Disertaciones.
- El número de estudiantes según la distribución realizada por Dirección Académica supera lo establecido por la Escuela 35 alumnos en algunos niveles.
- Materias afines no responden al perfil según la especialidad, creándose problemas en el aprendizaje.
- Cambios de horarios luego de matrícula de estudiantes crean inconvenientes.
- Falta de capacitación de los docentes en temas de actualidad.
- Laboran docentes sin formación docente

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

4.1.3.2.1 Oportunidades

- Creciente demanda de bachilleres interesados en estudiar carreras administrativas.
- Profesionales con títulos de cuarto nivel.

4.1.3.2.2 Amenazas

- Reforma de Ley de Educación.
- Alta oferta de las carreras de Ing. Comercial e Ing. en Contabilidad y Auditoría.
- Formación académica de los bachilleres.
- Valor hora docente de otras universidades.

4.1.3.3 Matriz FODA

Matriz 1

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes con formación en valores y calidad humana. • Formación académica que responde a las necesidades de la sociedad. • Incremento progresivo de número de estudiantes. • Aulas y mobiliario adecuados. • Índice promedial. • Consejo de Escuela: Miembros de Consejo comprometidos con los objetivos de la Escuela • Mallas homologadas con la PUCE Quito. • Cumplimiento de los reglamentos. • Personal académico con competencias para ejercer la cátedra en su mayoría. • Entrega en el desarrollo de las respectivas cátedras. • Tutorías: Mejor comunicación con los estudiantes • Búsqueda de solución a problemas académicos • Programas de graduación 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente demanda de bachilleres interesados en estudiar carreras administrativas. • Profesionales con títulos de cuarto nivel.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Número de docentes de planta (tiempo completo). • Baja asistencia de los docentes al Claustro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma de Ley de Educación. • Alta oferta de las carreras de Ing. Comercial e Ing. en Contabilidad y Auditoría.

<ul style="list-style-type: none"> • Número de docentes para Directores de Disertación. • Falta de capacitación de docentes para la Dirección de Disertaciones. • El número de estudiantes según la distribución realizada por Dirección Académica supera lo establecido por la Escuela 35 alumnos en algunos niveles. • Materias afines no responden al perfil según la especialidad, creándose problemas en el aprendizaje. • Cambios de horarios luego de matrícula de estudiantes crean inconvenientes. • Falta de capacitación de los docentes en temas de actualidad. • Laboran docentes sin formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica de los bachilleres. • Valor hora docente de otras universidades.
---	---

En principio las fortalezas **F** hay que mantenerlas, con criterio de superación hacia la acreditación, teniendo como base la formación, tanto de docentes como de estudiantes.

Si se establece la relación **FO** fortalezas y oportunidades, a éstas últimas hay que transformarlas en fortalezas,

Mantener la promoción de las carreras de Ingeniería Comercial y de Contabilidad y Auditoría e incrementar la oferta con la formación de los futuros profesionales en competencias, para sustentar el posicionamiento que la Universidad tiene en el medio.

El aumento de docentes de IV nivel en las universidades es un ideal inmediato según disposición de la Ley Orgánica de Educación Superior, LOES.

El interés por la obtención de estos títulos es de interés latente, presente e inaplazable demostrado por los docentes y por las autoridades y los directivos de la PUCE SD; será cuestión de tiempo que esta oportunidad se transforme en una fortaleza.

Al analizar las debilidades, se observa que hay algunas vinculadas con la gestión administrativa y financiera de la Universidad y es de su competencia arbitrarlas para transformarlas en fortalezas, a saber: contratar un mayor número de docentes a tiempo completo, vinculándoles a docencia y gestión, como directores de trabajos de Disertación de Grado.

Otra es la de buscar la estrategia para lograr la asistencia de la totalidad de docentes a los claustros programados por período (3) inicial, de seguimiento y final.

También del mismo tipo es la de ubicar no más de 25 alumnos por aula, así como la de establecer horarios definitivos antes de iniciar cada período.

En cuanto a las materias afines, que reciben alumnos de un mismo nivel de diferentes Escuelas, iría como sugerencia para Dirección Académica.

Hay dos debilidades de gestión de liderazgo pedagógico y metodológico consistente en la falta de capacitación a los docentes y la existencia de docentes sin formación pedagógica, pueden transformarse en fortalezas con una capacitación por medio de un programa de perfeccionamiento continuo en la formación pedagógica y metodológica, a través del desarrollo de estrategias de Gestión de Liderazgo y Valores para el fortalecimiento de competencias del PEA de los docentes de la ECAC - PUCE – SD.

De esta manera, la Universidad verá fortalecida su visión y misión al aceptar el cambio que le permita un desarrollo organizacional DO, ya que mejoraría la comunicación, clima y cultura organizacionales, con un liderazgo transformacional que pone énfasis en el ser humano en la relación trabajo y valores, con una actitud dialogal que alcance el sentido de pertenencia, solidaridad y trabajo en equipo, tan venidos a menos, en la ejecución de la tarea de enseñanza y aprendizaje.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo cumple en este 2011 el XV aniversario. El mentalizador y ejecutor de su creación, fue el visionario Monseñor Emilio Lorenzo Stehle, cuando fue su Obispo. Su acción se dirige a la formación de profesionales a través de las Escuelas de Ciencias

Administrativas y Contables, Ciencias de la Educación, Comunicación Social, Diseño, Enfermería, Hotelería y Turismo y Sistemas y Computación. Además cuenta con el Departamento de Idiomas (inglés y francés) que atiende los requerimientos no sólo de estudiantes de la Universidad, sino de público externo. En la actualidad existen 1433 estudiantes matriculados en la Universidad, para el período 2011 02. De ellos, 570 pertenecen a la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables en las carreras de Ingeniería Comercial y Contabilidad y Auditoría.

Esta Escuela es el objeto de investigación, por el número de docentes que la conforman y que fueron escogidos para la muestra (16).

4.2.1 De los directivos

Tabla 5

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA PUCE SD

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada semestre	5	100
b. Coordinadores de área.	5	100
c. Por grupos de trabajo	5	100
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela.

Elaboración: Víctor Toscano

El 100% de los directivos coincide en señalar que el trabajo en la PUCE SD inicia con una reunión socializadora del trabajo planificado y previsto para cada período (semestre), con la asignación de líderes y miembros de equipo ejecutor de proyectos, así como las responsabilidades asignadas a los coordinadores de unidades y áreas administrativas, para que a su vez se conformen los grupos o equipos de trabajo, con cuyo aporte se logre el cumplimiento de los objetivos institucionales o de Escuelas. El respaldo de la gestión consta en el

respectivo POA de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD.

Tabla 6

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	4	80
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. Valor y tiempo empleados en la institución	4	80
d. Otros		
e. No contestan	1	20

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

El 80% de los directivos se manifiestan en el sentido de que el tamaño de la Universidad en general y de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, en particular, se miden por el número de miembros que conforman la institución, así como por el valor y el tiempo empleados en la ejecución de sus actividades, se debe a que la Universidad crece en número de estudiantes y en proporción directa el número de docentes y más personal, lo cual significa que en las mismas dimensiones van a la par el valor y tiempos asignados, dejando de lado el crecimiento por los resultados obtenidos.

Tabla 7

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	40
b. No	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

En la Universidad, existen diversos niveles de ejecución de tareas, en función de las responsabilidades asignadas. Para su ejecución se emiten disposiciones o instructivos ad hoc, a través de diferentes canales de comunicación, así opina el 40% de los encuestados; mientras que el 60% es radical en su respuesta de que la PUCE SD no cuenta con un Manual de Normas.

Tabla 8

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	40
b. No	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

Por el tipo de gestión de liderazgo y valores, el 60% de los directivos encuestados se pronuncian en que no hay manifestación de respeto y consenso en la toma de decisiones, las mismas que se emiten en sentido vertical descendente. El cumplimiento se da por aceptación de responsabilidad-

Tabla 9

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER
CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	40
b. No	3	60
Total		100

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

El 60% de los directivos encuestados expresa que no hay delegación para la toma de decisiones, esto se da por la falta de un manual de organización y funciones que contemple estos aspectos.

Tabla 10

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO
PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	100				
b	Desarrollo profesional de los docentes	4	80	1	20		
c	La capacitación continua de los docentes	2	40	3	60		
d	Trabajo en equipo	5	100				
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60	2	40		

f	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	40	3	60		
---	--	---	----	---	----	--	--

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

El 100% de los directivos manifiesta que la Universidad busca la excelencia académica a través del trabajo en equipo, el ejemplo es la ejecución del POA.

El 60% estima que en la Universidad hay la vivencia de los valores institucionales e individuales, no hay la convicción común de esa vivencia.

No existe la formación continua de los docentes, según el criterio del 60% que manifiestan que ese proceso es esporádico, deja de ser continuo.

Tabla 11

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas			5	100		
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			5	100		
c	Se adquieren a partir de la experiencia			5	100		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia			5	100		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			5	100		

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

El 100% de los directivos encuestados dan a entender que el liderazgo es el resultado de la unión de muchos factores, puesto que optan por el “a veces”; pero lo que no es discutible es que el líder necesita formación constante para mejorar su gestión.

Tabla 12

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

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

El criterio del 100% es que a veces existe el interés por disminuir el número de alumnos por aula.

Lo que llama la atención es la aceptación en un 60% de que no siempre se propician ambientes cordiales de trabajo. Se entiende porque no existe la motivación ni se incentiva la integración de los docentes en equipos de trabajo, para intercambiar experiencias o simplemente porque no son escuchados.

En los demás aspectos predomina también la opción del “a veces”.

Tabla13**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	5	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	5	100				
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100				
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

En los campos estructural y funcional, la Universidad cuenta con los organismos internos necesarios para la planificación, organización y control, la opinión se ve en el 100% de reconocimiento; ya se ha mencionado que cada Unidad y dirección tiene su POA.

Tabla 14

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, CLAUSTRO DE DOCENTES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	100				
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	60	2	40		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	40	3	60		

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

El 100% de las autoridades considera que se realiza la evaluación al grupo y que se propician acciones de seguimiento para mejorar el clima de convivencia de los estudiantes. Cada docente evalúa a sus alumnos continua y sistemáticamente, en los syllabus consignan los criterios de evaluación y los aspectos a evaluarse. Estos resultados son participados y evaluados en los claustros de docentes, luego del primer parcial y examen final.

El clima de convivencia se da en la integración de grupos de trabajo dentro y fuera del aula.

Según el 60% de los encuestados, a veces se coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje lo cual refleja poco liderazgo en el trabajo en el aula.

Tabla 15

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	1	20	4	80
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	1	20	4	80
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.			5	100
d	Mantener actualizada la metodología.			5	100
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	20	4	80
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	1	20	4	80
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	1	20	4	80
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	1	20	4	80
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			5	100
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	20	4	80

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

El 86% manifiesta que el departamento didáctico y sus acciones no tiene trascendencia, se espera más de la Unidad que en la Universidad se denomina de Formación,

De manera expresa se entiende que hay el deseo de ser formados pedagógica y didácticamente, lo que hace falta son oportunidades.

Tabla 16

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES. 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.	4	80	1	20

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

Los directivos en el 80% consideran que la Universidad establece diagnósticos del medio ambiente externo e incorpora soluciones que vayan en beneficio de la comunidad circundante. Las acciones que realiza el CADES, uno de los centros de investigación efectúa proyectos descriptivos que coadyuvan en este sentido; en este sentido, el proyecto de la Bolsa de Empleo es el más impulsado y satisface, en parte, las necesidades de los estudiantes y de las empresas del medio.

Tabla 17**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de Planificación	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.				
b	Plan estratégico.	5	100		
c	Plan operativo anual.	5	100		
d	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	3	60	2	40

Fuente: Encuesta directa a Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela

Elaboración: Víctor Toscano

Es indudable que se expresen en el 100%, que en la planificación educativa de la Universidad tienen importancia y vigencia de aplicación el PEDI y los POA.

El 60% de ellos se manifiesta por la existencia de proyectos de capacitación a directivos y docentes.

4.2.2 De los docentes**Tabla 18****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.	2	12.5	12	75	2	12.5
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través	6	38	9	56	1	6

	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.	11	69	4	25	1	6
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.	8	50	5	31	3	19
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			16	100		
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	6	38	6	38	4	24
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	81	3	19		
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento	1	6	9	56	6	38

	desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	6	9	56	6	38
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			5	31	11	69
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	19	6	38	7	44
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	5	31	10	63	1	6
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	4	25	7	44	5	31
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	8	50	4	25	4	25
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	7	44	8	50	1	6
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	11	69	4	25	1	6

Fuente: Encuesta directa a docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD.

Elaboración: Víctor Toscano

De la encuesta aplicada a los docentes, en primer lugar, se destaca que el 75% define al liderazgo como la habilidad de cuestionar las órdenes existentes, se estima que se debe al tipo de liderazgo que no permite consensuar las

decisiones, por ello, el 44% no admira el tipo de liderazgo ejercido en la Universidad.

Por otro lado, hay una concordancia de mayor porcentaje entre el ítem 7 (81%) y el ítem 16 (69%), en lo que respecta a la práctica de valores, tanto en el proceso de enseñanza como en las decisiones de los directivos.

Existe la transversalidad, desde la planificación curricular, al incorporar las asignaturas denominadas en la PUCE SD como transversales: Ética, Psicología, Humanidades y Jesucristo y la Persona de Hoy. En el resto de asignaturas no existe la inclusión filosófica, pedagógica, psicológica ni sociológica de los demás valores.

El 100% de los docentes perciben que hay resistencia en los alumnos a los cambios de métodos y procedimientos en el aula. Hay conformismo o condicionamiento tradicional en los alumnos.

El 63% de los docentes se siente comprometido con las decisiones de los directivos, significan que las asumen por pertinentes de acuerdo a las circunstancias.

El 56% opina que el liderazgo de los directivos está ligado a la innovación que conduzca a la transformación de las formas habituales de enseñanza y aprendizaje.

4.2.3 De los estudiantes

Tabla 19

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	15	33	85		
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	9	23	28	72	3	5
3	El liderazgo conductual orientado a	8	18	32	82		

	la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.						
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	26	25	64	5	10
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	10	26	28	46	12	28
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	9	23	21	54	10	23
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	15	38	21	54	4	8
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	17	44	22	54	1	2
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	15	25	64	8	21
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	21	51	19	49		
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	19	46	20	51	1	3
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	22	54	18	46		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades	15	38	23	56	2	6

	educativas.						
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	26	64	11	28	3	8

Fuente: Encuesta directa a estudiantes de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD.

Elaboración: Víctor Toscano

El 85% de los alumnos dicen que a veces son escuchadas las opiniones de ellos y de los docentes, por las autoridades.

El 72% refleja que a veces y el resto del porcentaje se pronuncia en que siempre las autoridades hablan más que escuchan.

En las clases impera el liderazgo conductual, así refleja el 82% de los alumnos encuestados.

El 64% dice que a veces los profesores llevan nuevas ideas a las clases.

El 54% de los estudiantes expresan que a veces los docentes llevan a clase frases motivadoras, de la misma manera en la realización de la clase y también que rara vez las clases desarrollan con la interacción de estudiantes y profesores.

El 64% expresa que rara vez son escuchados en sus problemas por los profesores.

El 51% afirma que los profesores permiten que los alumnos expresen sus opiniones.

El 54% expresa que se realizan tareas con indicaciones precisas.

Existe compromiso en los docentes por las decisiones de las autoridades, así se pronuncia el 56%.

El 64% cree que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

4.2.4 De la Entrevista a Directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación	Exige la comunicación	4	Es propia de los humanos.	1

	para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	dos seres humanos, lleva un mensaje, lo que la información sólo mensaje			
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			No. Pero, tiene algunas normas para ciertos procedimientos	5
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Analizaría el problema, dialogaría y resolvería el conflicto.	5		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Carisma, autoridad sobre el grupo, saber escuchar, conocer las metas	5		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Depende de la situación. No puede aplicarse un solo tipo d liderazgo	5		
6	¿Cuáles son los	Los que constan	5		

	valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	en el PEDI: Sentido de pertenencia Actitud dialogal Sentido de servicio Responsabilidad Rigurosidad académica y administrativa Honor			
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Pertenencia. Falta desarrollar la práctica de los demás valores.	5		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	No hay antivalores, pero creo que la desconfianza en sí mismos.	5		

Fuente: Encuesta directa a estudiantes de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD.

Elaboración: Víctor Toscano

Las autoridades entrevistadas se sintieron complacidos y complacidas por la entrevista y con libertad y seguridad dieron respuesta a las preguntas que demostraron no el criterio sino la convicción.

El 80%, esto es que cuatro de ellas tienen clara la definición y por tanto las diferencias que existen entre comunicación e información.

Todos expresaron que en la Universidad no existe un manual de funciones, pero que lo están estructurando a nivel del Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, SINAPUCE.

Frente a algún conflicto con los docentes, coinciden en la utilización de la inteligencia emocional, escuchar, analizar y resolver de la mejor manera, sin que resulten afectadas ninguna de las partes.

Según los entrevistados, un líder debe tener cualidades personales, entre ellas el carisma, conocer la visión y la misión para ejecutar dentro de un plano de ética y valores. Imprescindible es el conocer las metas y saber escuchar a los seguidores.

En cuanto al tipo de líder que impera en la universidad y en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, manifiestan que no puede existir una rigidez en el estilo de liderazgo, sino que según las circunstancias se adopta un tipo en particular.

Todos coinciden en mencionar los valores que constan en el PEDI 2011 2014: Sentido de pertenencia, actitud dialogal, sentido de servicio, responsabilidad, rigurosidad académica y administrativa y honor.

En cuanto a los valores que se practican en la institución mencionan que apenas el de la pertenencia, los demás valores hay que trabajarlos, como institucionales, pues entre los individuales están los éticos y los morales que se observan en los integrantes de la Universidad.

Finalmente, no creen en la existencia de antivalores; y, que si hay que mencionar uno, es la desconfianza en sí mismos, en sus condiciones y capacidades.

4.2.5 Matriz de problemáticas

Existe un problema que se vincula directamente con la gestión de liderazgo de los directivos:

Inexistencia de un Manual de Normas o Reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

Éste al ser solucionable, no se hace constar en la matriz de problemáticas.

Se menciona que es solucionable por el hecho de que la PUCE SD es una Sede de la PUCE Matriz, al igual que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Ibarra, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, y Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

Todas ellas conforman el Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, SINAPUCE, que es el que establece las normativas, no para una en particular, sino que están homologadas en los aspectos legal, reglamentario, curricular y académico.

Será por tanto, en esas instancias en las que determinen el Manual de Normas que contemple las respuestas al cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas en el nivel de liderazgo que le corresponda.

A continuación se presenta la matriz de problemáticas de gestión de liderazgo educativo:

Cuadro N° 3

Matriz de problemas

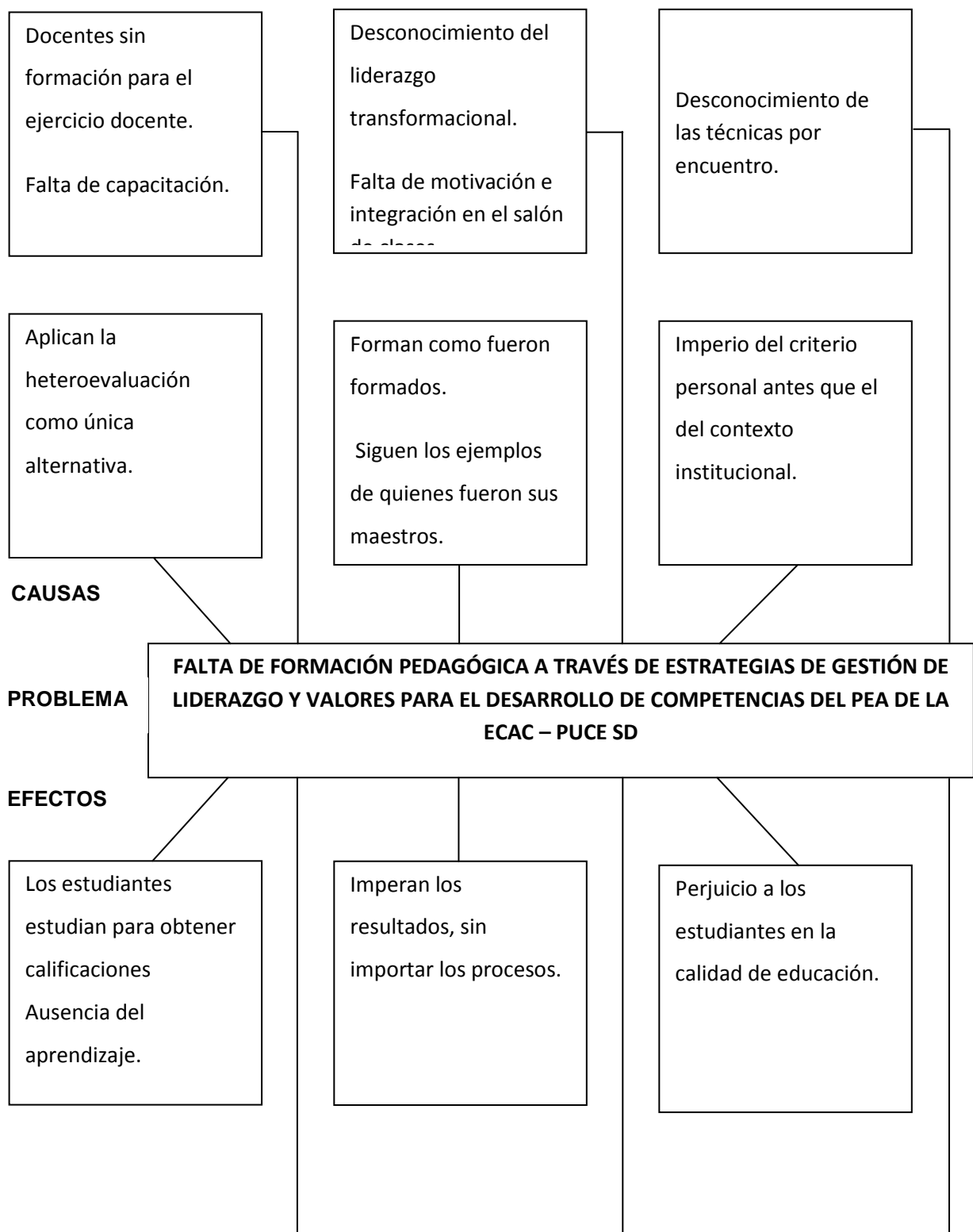
Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Insuficiencia en la preparación pedagógica y metodológica.	Docentes sin formación para el ejercicio docente. Falta de capacitación	Mala práctica docente Desvinculación entre planificación y evaluación
Problema 2 Carencia de conocimientos de gestión de liderazgo y valores en los directores y docentes.	Desconocimiento del liderazgo transformacional. Falta de motivación e integración en el salón de clases.	Aplicación del criterio de autoridad. Falta de interés por los contenidos y aplicaciones de las asignaturas.
Problema 3 Falta de dominio de la estructura didáctica y metodológica de la clase contemporánea en la educación superior.	Desconocimiento de las técnicas por encuentro	Monotonía y rutina en el ejercicio docente. Alumnos receptivos y sin análisis crítico.
Problema 4	Aplican la	Los estudiantes

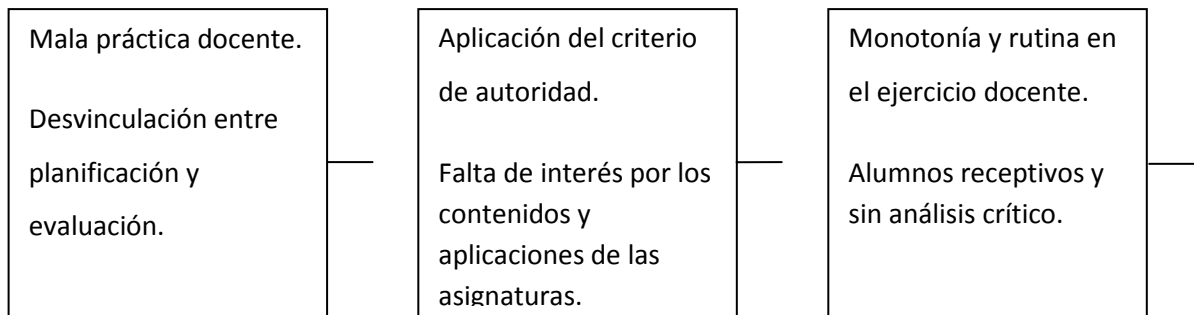
Desconocimiento de formas y criterios de evaluación y falta de atención a las diferencias individuales.	heteroevaluación como única alternativa.	estudian para obtener calificaciones. Ausencia del aprendizaje
Problema 5 Falta de conocimiento de formación andragógica.	Forman como fueron formados. Siguen los ejemplos de quienes fueron sus maestros.	Imperan los resultados, sin importar los procesos
Problema 6 Mala interpretación de la libertad de cátedra.	Imperio del criterio personal antes que el del contexto institucional	Perjuicio a los estudiantes en la calidad de educación.

Fuente: Encuesta directa a estudiantes de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD.

Elaboración: Víctor Toscano

Matriz de problemáticas





5. DISCUSIÓN

La gestión educativa desde finales del siglo XX, induce nuevas conceptualizaciones sobre la gestión y el liderazgo y los valores en las organizaciones que intentan ofertar la calidad en la educación, apuntando al objetivo central, garantizar sin discrimen a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles con equidad e igualdad, como también lo establece la Ley Orgánica de Educación Superior, LOES, del Ecuador.

Todo impele a la aplicación de un liderazgo compartido entre todos los miembros de la Universidad, lo cual significa satisfacer la necesidad de capacitar o formar al profesorado en la mejora pedagógica y metodológica y sistemática, sin que esto conlleve la idea de que con esta estrategia se solucione el problema. Lo ideal sería vincular a la familia y a la comunidad.

Cada organización educativa debe buscar su verdadera auto organización, su verdadera imagen, como resultado de su identidad, en la cual converjan la comunicación, clima y cultura organizacionales, en cuyo centro se encuentren los postulados de la visión, misión y valores: y, dentro de éstos, la confianza.

Será, por tanto, indispensable el diseño de un diagnóstico real del presente de la organización, sin dejar de lado los aportes y los resultados del ayer, con una visión del futuro, que le garantice una reestructuración de la Universidad, en este caso, con nuevos roles y compromisos, con el rediseño de la organización, con la presencia y acción de un liderazgo transformacional en los ámbitos científicos, académicos, tecnológicos, culturales, morales, especialmente.

Cuando se habla de un liderazgo compartido se da a entender la importancia que se debe dar al saber aprender para saber facilitar o mediar el aprendizaje,

entre todos. No aisladamente. Estamos en una aldea global, en la Sociedad del Conocimiento.

El intercambio de conocimientos y experiencias, se afirma que es uno de los medios que repercuten en el enriquecimiento común, como un aporte al desarrollo profesional docente. Es innegable que el trabajo en equipo es el que ayudará al logro de los nobles objetivos organizacionales.

Éste es un enfoque sintético de una realidad posible, a tomarse en cuenta, tanto en la visión como en la misión de las organizaciones educativas, priorizando en lo que ha constituido un fracaso de las anteriores reformas educativas: no considerar a los agentes educativos para el cambio. En sentido gradual hay dimensiones, procesos, involucrados y estrategias; y, dentro de ellos los fines y los valores.

Es ineludible la presencia de una labor con un liderazgo en los modos de pensar: saber pensar para saber actuar, en términos de globalización. Hay un impacto entre el conocimiento individual y la exigencia colectiva. La clave está en el trabajo en equipo: un conjunto de profesores organizados voluntariamente de manera coherente y determinada para lograr un objetivo común; las metas personales deben ser compatibles con los objetivos de equipo. Significa buscar un desarrollo organizacional que priorice la gestión basada, en este caso, en la Universidad, recobrando el valor personal y colectivo que tiene el equipo de directivos y de profesores, con una acreditación que sume liderazgo y valores.

Es necesario potenciar a los líderes, elementos gestores no sólo de conocimientos, sino de competencias para vincular la formación presente con las necesidades laborales de la sociedad, prepararlos para que desarrollen proyectos con iniciativas como índice de toma de decisiones, bien administrativas o de gestión; así se verá dinamizarse a la Universidad al ritmo del desarrollo profesional de sus profesores y en consecuencia potenciarse para alcanzar sus metas cooperativas.

El liderazgo así concebido, no significa burocratizar posiciones administrativas de nombramiento, asignación o designación para una u otra función jerárquica, sino aprovechar el esfuerzo, las capacidades y las competencias individuales

conjuntas para formar un equipo idóneo coparticipativo y resolutivo de sus propios problemas y dificultades.

Esto es crear células de solidaridad, confianza y lealtad unidas por la comunicación. Otra clave está en que estos nuevos líderes transformacionales sean capaces de motivar(se), orientar(se), ayudar(se) a los otros y con los estímulos de los demás, iluminados por la claridad de la visión y la precisión de la misión para alcanzar las metas, en uso de la autonomía inmanente de las universidades, no como un gesto de desprendimiento, sino dando la oportunidad de buen uso de ella, como parte de la reestructura e instalarla como elemento de la cultura organizacional.

Esto último, no es un cambio de dirección ni de orientación, es un giro en la ejecución dentro de un marco de valores, cualidades y virtudes humanas y éticas: sentido comunitario, compromiso, carácter, negociación, mediación, en definitiva solucionador de problemas tanto en la planificación como en la ejecución y evaluación.

La amplitud, profundidad y complejidad del comportamiento humano son consideradas en el campo educativo como ámbitos de la gestión, que por tanto es amplia, profunda y compleja. En ella están los gestores y los líderes que transforman a sus estudiantes de elementos pasivos a elementos competentes dentro de las actividades del aula para estructurar el saber conocer dentro de un auto liderazgo como un desafío al joven adulto para que alcance sus metas.

Las preguntas iniciales para profesores y estudiantes son: ¿Cómo saber lo que los jóvenes adultos necesitan saber conocer para incluirse en esta sociedad del conocimiento? ¿Cómo saber mediar el aprendizaje? ¿Cómo saber lo que necesitan saber para saber ser competentes en el aprendizaje y luego en el campo laboral? La respuesta básica está en el desarrollo de competencias generales y de competencias específicas de carreras; un desarrollo en conjunto: gestores o directivos, líderes y estudiantes líderes de su propio aprendizaje.

Según los estudios de investigación se sabe que algunas teorías del aprendizaje buscan el saber hacer realmente lo que se está aprendiendo, saber investigar sobre lo que realmente vamos a hacer, lo aplicable, lo necesario,

desarrollando las iniciativas colectivas y la creatividad individual o colectiva, esto es reconstruir el aprendizaje como acción conjunta; de esta manera se estará en la sociedad del conocimiento; para ello hay que incursionar en una pedagogía y metodología andragógica que potencie y estimule la formación-acreditación del joven adulto.

Para emprender en el desarrollo organizacional, es menester determinar inicialmente la necesidad de cambio (diagnóstico); precisar el motivo de cambio (por qué?); vincular los elementos necesarios del cambio (¿con qué?, (¿con quiénes?); planificar las operaciones del cambio (¿qué?, (¿cómo?); mantener la situación del cambio (desde y hasta (cuándo?);, evaluar constantemente la situación del cambio (resultados). He aquí, la presencia del líder transformacional, comprometido con la visión, misión, valores, seguidores y objetivos organizacionales.

Si se conoce lo que se debe saber conocer, básico es que el ser humano, en cualquier circunstancia y en búsqueda de mejora de la calidad de vida practique y demuestre alegría y satisfacción (valores sensibles); que encuentren su labor la belleza lo que hace y aprende (valores estéticos); que busque y comparta la verdad y el conocimiento (valores intelectuales); que alcance la comprensión de la dimensión de lo sagrado (valores espirituales);, que se acerque a la bondad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, solidaridad, agradecimiento, lealtad, amistad y paz (valores morales); entre otros.

Hay una lección de vida de Steve Jobs, líder emprendedor recientemente fallecido quien en una intervención ante autoridades y graduados universitarios puntualizó que si se desea alcanzar los objetivos, hay que practicar el amor en lo que aprenden y hacen, poner pasión en él cometido, con toda energía, con fe y confianza indeclinables en sí mismos y en el equipo del cual se forme parte. La vida es un eterno aprendizaje. Hay que saber ser, para luego saber conocer, para saber hacer y finalmente o en paralelo a las tres anteriores saber convivir con los demás.

A esto hay que añadir el contexto internacional que demuestra la preocupación por el rumbo que debe tomar la educación en los diferentes países y regiones:

los pronunciamientos de la UNESCO y el Proyecto Tuning de la Unión Europea y del Proyecto Tuning para Latinoamérica y el Caribe que determinan competencias genéricas y competencias específicas por carreras, a implantarse.

Puntualizado así el panorama bibliográfico de una educación ideal, para la época, como resultado de una gestión de liderazgo y valores se presenta la realidad de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, ECAC de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, PUCE SD, en el período 2011-02.

Es una de las Escuelas más antiguas. La Universidad cumple en diciembre de este año 2011 el XV aniversario de creación. Se escogió a esta Escuela como objeto de investigación porque tiene el mayor número de docentes y estudiantes divididos en las carreras de Ingeniería Comercial y una nueva, Contabilidad y Auditoría (dos años de creación).

Para proceder al diagnóstico de gestión de liderazgo y valores en la mencionada Escuela Se aplicaron encuestas directas a directivos, docentes y estudiantes; así como entrevistas a directivos, así:

- ✓ 40 alumnos que representan el 7% de una población estudiantil de 570
- ✓ 16 docentes equivalentes al 30% de un total de 53 docentes de la Escuela
- ✓ 5 autoridades: Prorectora, Director Académico, Directora de Escuela y miembros del Consejo de Escuela (100%).

Para el efecto de presentación del análisis de los resultados, se exponen los más representativos.

- **Encuestas a directivos**

Resultados importantes

Cuadro Nº 4

Aspectos	Ítems	Respuestas
Forma de organización de los equipos de trabajo	a	En las Jornadas Académicas socializan el PEDI.

	b	Se asignan responsabilidades a los coordinadores.
	c	Para cada proyecto se asigna un líder y equipo responsable.
Aspectos para medir el tamaño de la Universidad	a	Por el número de miembros de la PUCE SD.
	c	Valor y tiempo empleados en la Universidad.
Tareas de los miembros y el Manual de Normas		No tiene la Universidad un Manual de normas.
Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones		Hay una gestión de liderazgo vertical, por tanto no hay consenso.
Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos		No hay confianza en la delegación para la toma de decisiones.
La administración y liderazgo de la Universidad promueve	a	Busca la excelencia.
	c	A veces promueve la capacitación de los docentes.
	g	A veces delega autoridad a los grupos de trabajo
Habilidades de liderazgo para dirigir la Universidad		Se interpreta como que el líder es la suma de muchos factores.
Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Universidad	a	Los resultados del desempeño de los alumnos determinan lo que hay que mejorar.
	b	Buscan disminuir el número de alumnos por aula.
	c	Mejoran los mecanismos de control.
	d	A veces piensan en ambientes cordiles de trabajo.

Organismos que integran la Universidad		La Universidad cuenta con todos los organismos.
Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Claustro de docentes	a	Siempre los Claustros de Docentes evalúan a los grupos de alumnos.
	b	Buscan establecer la mejora de convivencia del grupo.
	d	A veces coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos
Los departamentos didácticos y sus acciones		Siguen los lineamientos de la PUCE Matriz. No hay espacio para la investigación
Los equipos didácticos y sus acciones		Hay falencia de formación pedagógica.
La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones		La Universidad impulsa la firma de convenios marco con establecimientos secundarios del cantón.
Material de planificación educativa	b	La Universidad cuenta con el PEDI,
	c	POA de cada Unidad.
	d	Faltan proyectos de capacitación.

Elaboración: Víctor Toscano

La PUCE SD busca la excelencia Académica, para ello debe propiciar la formación pedagógica de los docentes, no cuenta con proyectos de capacitación

La Universidad no cuenta con un Manual de funciones.

La Universidad no mide su crecimiento por los resultados, sino por el número de miembros y por el valor y tiempo empleados.

Existe desconfianza manifiesta en la delegación de toma de decisiones para solucionar conflictos.

En conclusión, existe un problema relacionado con la gestión de liderazgo y valores a nivel administrativo, cual es el de no contar con un Manual de funciones que le permita tener un proceso que defina qué, cómo, cuándo y quién debe realizar una tarea.

Por otro lado, es manifiesto el problema: la falta de preocupación de la Universidad en la formación de los docentes, en este caso de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables.

- **Encuestas a docentes**

Resultados importantes

Cuadro Nº 5

Aspectos	Ítems	Respuestas
Visión de los docentes sobre la gestión de liderazgo y valores de los directivos.	2	A veces el liderazgo de la Universidad busca la innovación y el cambio transformando las formas habituales de enseñanza y aprendizaje.
	11	No admiran el liderazgo y gestión de los directivos.
	13	Nunca o a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.
El docente líder	1	Es el que tiene actitud y habilidades para que a veces cuestione las órdenes existentes. A veces trabaja en equipo en búsqueda de nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje.
El docente y los valores	16	Los valores predominan siempre en las decisiones de los directivos y profesores.
El docente y los demás docentes	8	A veces sienten resistencia en los compañeros cuando intentan nuevos métodos de enseñanza.
	9	A veces se sienten poco integrados en la Universidad.

Elaboración: Víctor Toscano

Del criterio de los docentes, se concluye que existen dos problemas: el primero es que no ven como efectivo el tipo de liderazgo de los directivos; a nivel académico y de toma de decisiones, lo cual significa que es necesario optar por un liderazgo transformacional que piensa en los seguidores como personas, así ningún docente se sentirá aislado.

Y el otro problema es la falta de conciencia en la importancia de la capacitación pedagógica y metodológica.

- **Encuestas a estudiantes**

Resultados importantes

Cuadro Nº 6

Aspectos	Ítems	Respuestas
Visión de los alumnos Sobre la gestión de Liderazgo y valores de los directivos	1	El prorectorado a veces toma en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Las autoridades a veces escuchan a los estudiantes.
	2	
Visión de los alumnos sobre la gestión de liderazgo de los docentes	3	Se mantiene el liderazgo conductual en el aula.
	4	A veces llevan nuevas ideas al aula,
	6	A veces motivan con frases de valores y virtudes.
	9	Los docentes, a veces se preocupan por los problemas de los estudiantes.

Elaboración: Víctor Toscano

Como conclusión, existen dos problemas en la apreciación de los estudiantes sobre la gestión de liderazgo y valores de autoridades y docentes.

El primero, es la falta de atención que los alumnos sienten tanto de las autoridades como de los docentes, falta un liderazgo que se preocupe de los seguidores, los estudiantes.

El segundo problema es la falta de liderazgo en los docentes, un tipo de liderazgo que permita la interacción dentro y fuera del salón de clases.

La motivación y el interés por los actores del aprendizaje son fundamentales para el logro de las metas. La amenidad, la variedad y el interés son

compañeros inseparables en el aula, lugar en el cual el docente no es el protagonista sino un actor y ejecutor del verdadero aprendizaje.

- **Entrevista a directivos**

Resultados importantes

Cuadro Nº 7

ASPECTOS DE LA ENTREVISTA	PREGUNTAS	RESPUESTAS
Comunicación	1	<p>En el 80% tiene claro el concepto de comunicación y el de información por ende sus diferencias.</p> <p>La comunicación exige respuesta del perceptor.</p> <p>La información, en cambio, no siempre.</p> <p>Las organizaciones fluyen por las comunicaciones.</p>
Organización administrativa	2	<p>La Universidad no cuenta con un Manual de Funciones, pero tiene algunas normas para ciertos procedimientos</p>
Liderazgo	3 – 4 – 5	<p>Sobre la gestión de liderazgo aplicarían el espíritu dialogal, pues analizarían el problema, dialogarían y resolverían el conflicto, sin ofender a las partes.</p> <p>En lo referente a las características del líder mencionan el carisma, autoridad sobre el grupo, saber escuchar, conocer las metas.</p> <p>En cuanto al liderazgo aplicado en la</p>

		Universidad manifiestan que no puede aplicarse un determinado tipo de liderazgo, ya que depende de la situación.
Valores	6 – 7 – 8	<p>Los valores institucionales del PEDI 2011 2014 son: Sentido de pertenencia, actitud dialogal, sentido de servicio, responsabilidad, rigurosidad académica y administrativa y honor.</p> <p>Precisan las características de un líder: carisma, autoridad sobre el grupo, saber escuchar y conocer las metas.</p> <p>El sentido de pertenencia es el valor que se observa en docentes y estudiantes; y quizás como un antivalor, que no existen es la desconfianza en ellos mismos.</p>

Elaboración: Víctor Toscano

Como conclusión de la entrevista, hay el problema de no contar con un Manual de Funciones, Se manifiesta que está en elaboración de parte del Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, SINAPUCE, del cual es parte la PUCE SD.

Además, se debe trabajar en una gestión de liderazgo y valores; pero no en un liderazgo tradicional, sino en uno que se adapte a las necesidades del presente, avizorando una acreditación constante, con una formación continua.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Al término del diagnóstico que permitió analizar la capacidad de gestión de liderazgo y valores de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, luego de haber recorrido en la fundamentación de un marco teórico sobre gestión, valores y liderazgo circunscritos en el campo educativo; tras haber aplicado la técnica proyectiva de expresión técnica y expresada en la escala de Likert, que condujo a una evaluación iluminativa tras la observación y la aplicación de encuestas a directivos, docentes y estudiantes, así como las entrevistas a los directivos de la Universidad y de la Escuela mencionada, y haber recogido, ordenado y tabulado los datos y transformado en resultados en las respectivas tablas que permitieron extraer conclusiones que conduzcan a determinar los problemas existentes; y contrastar esa realidad con un diagnóstico situacional FODA proporcionado por la Directora de la Escuela; y finalmente realizar un extracto de los resultados más sobresalientes relativos al tema por medio de una matriz de problemáticas, se puede plantear conclusiones y recomendaciones que se estima pueden ayudar a la solución de los problemas detectados en esta investigación descriptiva.

6.1 CONCLUSIONES

- La Universidad, según la opinión del 60% de los encuestados, requiere de un Manual de Normas que permita, entre otras aplicaciones, la delegación de la toma de decisiones, en situaciones de rutina o arriesgadas e inciertas, descentralizando el flujo de la gestión de liderazgo de los altos rangos administrativos.
- Hay problemas, cuyas soluciones pueden ser tomadas en la gestión de liderazgo administrativo y financiero, como eje transversal de la labor educativa. De esta manera estima el 60% de las autoridades encuestadas. No se consideran las esferas curriculares de los valores:

conceptual o teórica, curriculares propiamente dichas y las operacionales

- El 60% de los directivos aceptan que la toma de decisiones va desde la primera autoridad, esto es vertical descendente, lo que demuestra que el tipo de liderazgo actual no tiene confianza en los docentes y estudiantes, hace falta más comunicación y consenso en la toma de decisiones, a nivel académico. El 63% de los docentes se siente comprometido a la aceptación de las decisiones de los directivos. Es notoria la no participación de los jefes departamentales en la ejecución de los Planes Estratégicos y Operativos, dentro de la PUCE SD. Los valores se fortalecen cuando los gestores finales del proceso de aprendizaje sienten que son importantes en las situaciones de cambio. El 85% de los estudiantes percibe que las autoridades no les escuchan ni tampoco a los docentes. La Directora de la Escuela es parte de la acción, no es partícipe en la toma de decisiones.
- Los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, excepto cinco, no tienen formación docente pedagógica y metodológica. Así considera el 60% de las autoridades, pues no existe formación continua, es esporádica. Los estudiantes expresan que el trabajo es rutinario en un 82%.

Por otro lado, los departamentos didácticos, de acuerdo al 86% no mantienen una actividad que promueva la investigación, la actualización metodológica ni la solución de problemas de aprendizaje.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es imprescindible que se compendien las normas existentes en un Manual emergente para precisar qué, cómo, cuándo y quién debe ejecutar la tarea, que incluya la toma de decisiones..
- Para atender las necesidades de un número tope de alumnos por aula, contratación de más docentes a tiempo completo, asignación del valor hora clase competitiva con el de las demás universidades de la localidad, se recomienda sensibilizar la gestión de liderazgo administrativo y financiero, para la solución inmediata por medio de una acertada toma de decisiones y una actitud dialogal con los estudiantes.

- Es verdad que todo tipo de gestión es bueno para cada circunstancia; sin embargo, la adopción del tipo de liderazgo transformacional se estima que se adapta a las situaciones de cambio que permita el desarrollo organizacional de la PUCE SD con flexibilidad y consenso de directivos y jefes departamentales; y, en consecuencia el de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables.
- Si se piensa y se decide sobre la importancia que tiene la formación docente de todos los profesores de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD, se les debe capacitar pedagógica y metodológicamente a través del desarrollo de estrategias de gestión de liderazgo y valores para alcanzar la calidad de aprendizaje, considerando la transversalidad de la administración educativa actual.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

“Programa de Perfeccionamiento continuo en la formación pedagógica-andragógica, a través del desarrollo de estrategias de Gestión de Liderazgo y Valores para el fortalecimiento de competencias del PEA de los docentes de la ECAC - PUCE - SD para la Formación Profesional de Calidad y Pertinencia a partir del 2º Semestre del Año Académico 2012”.

7.2 Justificación

La investigación realizada en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador señala que el 5% de los docentes tiene una formación inicial de docentes, lo cual determina la insuficiencia de conocimientos de estructura pedagógica y metodológica. Esto constituye una micro realidad repetitiva en las organizaciones educativas universitarias, no sólo del Ecuador, sino latinoamericanas y del Caribe.

Por otro lado, *“los principios que propone la UNESCO (1999) para sustentar la educación del presente siglo: aprender a ser, aprender a pensar, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a convivir, los cuales involucran necesariamente aprender a aprender”*³⁷ se busca a nivel de docentes el aprender a ser docentes, líderes en el ejercicio de sus tareas, lo cual coincide con el enunciado del Proyecto Alfa Tuning para América Latina, en la necesidad de propiciar un aprendizaje permanente y la construcción de las competencias para poder contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la Sociedad de la Información, partiendo del individuo en razón de su propio crecimiento como persona, lo cual exige una estrecha relación con la ética y de un proyecto de vida que vincule activamente líderes y comunidad para alcanzar las metas.

³⁷ Argudín Yolanda.2009

Ahora, con el diagnóstico del problema que representa la falta de formación pedagógica a través de estrategias de gestión de liderazgo y valores para el desarrollo de competencias de los docentes y que fortalezcan el PEA de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, que se deriva de la presencia de docentes sin formación para el ejercicio docente, falta de capacitación; desconocimiento del liderazgo transformacional; falta de motivación e integración en el salón de clases; desconocimiento de las técnicas por encuentro; aplican la heteroevaluación como única alternativa; forman como fueron formados, siguen los ejemplos de quienes fueron sus maestros; y, predomina el imperio del criterio personal antes que el del contexto institucional.

Estas manifestaciones consideradas como causales, vienen acompañadas de consecuencias o efectos puntuales: los estudiantes estudian para obtener calificaciones, hay ausencia del aprendizaje; imperan los resultados, sin importar los procesos: existe perjuicio a los estudiantes en la calidad de educación, por la mala práctica docente; denota desvinculación entre planificación y evaluación; aplicación del criterio de autoridad; falta de interés por los contenidos y aplicaciones de las asignaturas; monotonía y rutina en el ejercicio docente; alumnos receptivos y sin análisis crítico: en definitiva, son los estudiantes los perjudicados, porque no adquieren una formación significativa de parte de sus profesores.

Analizados los medio ambientes externo e interno de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE SD, es imperativo que se solucione el problema detectado, con la aplicación de la propuesta consistente en un programa de perfeccionamiento continuo en la formación pedagógica, a través del desarrollo de estrategias de gestión de liderazgo y valores para el fortalecimiento de competencias del pea de los docentes de la ECAC - PUCE - SD para la formación profesional de calidad y pertinencia a partir del 2º semestre del Año Académico 2012.

Se estima que durante el desarrollo del programa de perfeccionamiento continuo se pueda lograr un cambio de actitud de los participantes (integradora e interactiva), liderazgo en la práctica de los valores individuales y los

institucionales establecidos en el PEDI: sentido de pertenencia, actitud dialogal, sentido de servicio, responsabilidad, rigurosidad académica y administrativa y honor; que el aprendizaje sea el resultado de la acción individual añadida la acción de los demás integrantes del equipo de trabajo, conforme a las actividades de aula en los contenidos de Pedagogía y didáctica, gestión y liderazgo, competencias y planeación y evaluación; de acuerdo a las actividades que estén asignadas en cada proyecto de aula, los participantes, conforme el avance de la capacitación deberán demostrar en las instancias de relatorías y talleres, las experiencias de aplicación en el aula, con sus estudiantes, de la teoría y de la práctica sugerida y consensuada.

Posteriormente, como competencias adquiridas, se espera que los docentes tomen a los valores como ejes transversales en el proceso del aprendizaje; que la planificación y organización de las asignaturas en responsabilidad de los docentes, contemple la vinculación directa de cada uno de ellos con los estudiantes, en las actividades respectivas, esto es atender a las inquietudes que se estima deben ser resueltas en el aula, como resultado de las experiencias; que la actividad docente sea el reflejo del conocimiento pedagógico y metodológico para que no sea repetitiva de conocimientos, sino de estructuración de competencias; y, que el docente en el aula mantenga la motivación, con la explicación de la incidencia del aprendizaje.

7.3 Objetivos

7.3.1 Objetivo General

Diseñar un programa de preparación pedagógica, metodológica y sistemática a través de competencias de gestión de liderazgo y valores para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje de los docentes de la ECAC de la PUCE SD para ofertar una educación de calidad.

7.3.2 Objetivos Específicos

- Presentar estrategias encaminadas hacia el aprendizaje significativo que permitan la cualificación de los procesos docentes en la Escuela mencionada.

- Alcanzar la práctica y el ejercicio de las competencias de un liderazgo transformacional.
- Determinar la importancia de la relación del aprendizaje en el aula con la exigencia laboral dentro de un mundo globalizado.
- Definir los intereses formativos y educativos de los estudiantes y de los requerimientos de la Universidad frente a los desafíos del siglo XXI, para de allí partir en la formulación de contenidos curriculares..

7.4 Actividades de la propuesta

PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO CONTINUO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA, A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DEL PEA DE LOS DOCENTES DE LA ECAC - PUCE - SD PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE CALIDAD Y PERTINENCIA A PARTIR DEL 2º SEMESTRE DEL AÑO ACADÉMICO 2012.

Cuadro N 8

ACTIVIDADES Nº	TEMA	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA
1	Pedagogía y didáctica: formación permanente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barriga Frida y Hernández Gerardo. Docente del Siglo XXI. 2003 ▪ Bernard J. Estrategias de Estudio en la Universidad. Síntesis.. 1995 ▪ Kozulin A. Instrumentos Psicológicos. 2000. ▪ Niguidula D. Un panorama más rico de los trabajos escolares. 2000
2	Gestión de liderazgo y valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lazzati Santiago. El cambio del comportamiento en el trabajo. 2008 ▪ Hidalgo Matos Menigno. Valores en la Educación. 2003 ▪ Fresco Juan C. Desarrollo

		<p>Gerencial Hacia Calidad Total. 1991.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Margulies Newton y Raia Anthonie Desarrollo Organizacional. Valores, Proceso y Tecnología. 1998. ▪ Anzola O. Una Mirada a la Cultura Corporativa. 2003
3	Competencias generales y competencias específicas de Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Argudín Yolanda. Educación Basada en Competencias. 2009 ▪ Ruiz Iglesias Magalys. El proceso Curricular por competencias. 2009
4	Planeación y evaluación por competencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ García González Enrique. Pedagogía Constructivista y Competencias. 2009 ▪ Cázares Aponte Leslie y Cuevas de la Garza José Fernando. Planeación y Evaluación Basadas en competencias. 2009

Elaboración: Víctor Toscano

Esta propuesta busca mejorar las condiciones de la educación, con una exigente socialización y creación del conocimiento, conceptos, teorías y experiencias sobre pedagogía y didáctica aplicables a la formación permanente, gestión de liderazgo y valores con aplicación a las necesidades de 53 docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; de cuyo número el 89% no tienen formación de docentes y que deben enfrentar el reto de aprender a aprender y de aprender a enseñar las competencias específicas de carrera, con el desarrollo de las competencias generales.

Se estima, como logro inicial del proceso, que el docente asiste, regresa a la docencia, aplica los aprendizajes y en la próxima sesión socializa los resultados de sus experiencias, se hace la reflexión pertinente y se sistematiza la experiencia para conocimiento pedagógico.

7.4.1 Proyecto de aula (Actividad 1)

Cuadro Nº 9

Nombre del proyecto de aula	Pedagogía y Didáctica Formación Permanente
Fechas Período	A determinar: Duración: 6 horas 2012 02
Problema	¿Cómo fortalecer la formación docente de los profesores de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo?
Objetivo Competencias Conocimientos Valores	Presentar estrategias encaminadas hacia el aprendizaje significativo que permitan la cualificación de los procesos docentes en la Escuela mencionada. Es una mirada al proceso de aprendizaje y a la(s) competencia(s). Establece las evidencias de conocimiento, producto, desempeño y actitudes individuales y de equipo, fortalecidas por valores.

Elaboración: Víctor Toscano

Una debilidad endémica de la educación universitaria, a nivel nacional está en el desconocimiento pedagógico, metodológico, de estrategias y de competencias para alcanzar la acreditación en el ejercicio de la práctica del aprendizaje. El grupo de 53 docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, no es la excepción, lo cual le impide cumplir con la

función mediadora entre el conocimiento, habilidades, destrezas y competencias con sus estudiantes.

De allí, la importancia de la presente propuesta que pretende potenciar al docente de la mencionada Escuela para que desde la posición en que se encuentre actualmente, ya sea como transmisor de conocimientos, como actor del proceso clase, coordinador, director y hasta como investigador.

“Las áreas de competencias para que sirva como apoyo del alumno a construir el conocimiento, a crecer como persona y a ubicarse como actor crítico de su entorno, son las siguientes:

- *Conocimiento teórico suficientemente profundo y pertinente acerca del aprendizaje, el desarrollo y el comportamiento humano.*
- *Despliegue de valores y actitudes que fomenten el aprendizaje y las relaciones humanas genuinas.*
- *Dominio de los contenidos o materias que enseña.*
- *Control de estrategias de enseñanza que faciliten el aprendizaje del alumno y lo hagan motivante.*
- *Conocimiento personal práctico sobre la enseñanza”*.³⁸

Esta última área de competencias tiene relación con la debilidad del cuerpo docente de la Escuela, quienes deben saber y saber hacer: conocer la asignatura a enseñar; adquirir conocimiento sobre cómo enseñar la asignatura; ser críticos a la forma de enseñanza habitual; conocimientos suficientes de cómo planificar, preparar actividades, diseñar apoyos, motivar y crear un clima favorable; enseñar estratégicamente y saber evaluar.

En esta actividad, se hará una visualización del qué, cómo, cuándo, por qué y para qué enseñar, basados en estrategias y competencias cristalizadoras de la soñada vinculación de los procesos dentro del aula y el entorno laboral.

³⁸ Díaz Frida y Hernández Gerardo 2003

7.4.2 Proyecto de aula (Actividad 2)

Cuadro N° 10

Nombre del proyecto de aula	Gestión de liderazgo y valores
Fechas Período	A determinar: Duración: 6 horas 2012 02
Problema	¿Cómo establecer el liderazgo en el ejercicio docente de los profesores y en el de los estudiantes como estrategia de autoaprendizaje y aprendizaje compartido?
Objetivo Competencias Conocimientos Valores	Alcanzar la práctica y el ejercicio de las competencias de un liderazgo transformacional. Habrá el análisis de los diferentes tipos de liderazgo aplicables en el aula en el ejercicio de la práctica docente y de manera especial en el liderazgo transformacional, con énfasis en las cualidades de este líder y la práctica del respeto a los valores individuales en búsqueda de una interacción de aprendizaje hacia el logro de metas colectivas.

Elaboración: Víctor Toscano

Es necesario fortalecer el proceso de aprendizaje en las organizaciones universitarias, dándoles un criterio del mañana, por ello se precisan siete aspectos que mejor caracterizan a los líderes que en Estados Unidos alcanzan éxito en su gestión. Estos aspectos son:

1. *“Espíritu proactivo y precursor, capaz de intuir el futuro y saber hacer frente a sus retos y desafíos.*
2. *Personalidad con atractivo: sinceridad, competencia y credibilidad.*
3. *Sentido de orientación y visión de futuro.*
4. *Capacidad para compartir valores representativos de la voluntad colectiva.*
5. *Implicación y apoyo activo de los colaboradores.*
6. *Estimulación de la colaboración no de la competencia.*
7. *Credibilidad, hacer lo que se dice o promete”.*³⁹

Es fundamental que en el proceso de la formación, se considere la característica común de sus elementos, la de ser seres humanos; y, que al mismo tiempo poseen una diversidad cultural, aunque asentados en una misma circunscripción ambiental. En tal virtud, es el único recurso que posee vida y dinámica de una organización y es quien decide el empleo de los demás recursos físicos, materiales o tecnológicos.

Por otro lado, mantiene el ideal de su crecimiento y desarrollo individual. En la educación, el humano protagonista docente y estudiante buscan la excelencia o lo que hoy se denomina la acreditación del proceso de aprendizaje.

Se debe reflexionar en que la cultura de las organizaciones educativas se constituye en un modo de vida y configura la relación multidimensional entre los individuos que las conforman.

Esto obliga a que tanto los docentes como los estudiantes, sean dotados de directrices claras para que ni unos ni otros sean transmisores o repositorios de ciencia, sino captadores de conocimientos, habilidades, estrategias, destrezas, en fin de competir y empleen la investigación para el mejoramiento de su formación.

Aquí aparece tradicionalmente, de manera soslayada, el docente líder, que ahora debe entenderse como el que tenga “La capacidad de influir en un grupo para que logren las metas”.⁴⁰

³⁹ Kouzes y Posner 1996

⁴⁰ Robbins 1999

Los estilos de liderazgo estudiados con mayor intensidad son el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal. En los últimos años se ha desarrollado una corriente antropológica humanista que mantiene la imagen de tres tipos de liderazgo: transaccional, transformador y trascendental, poniendo énfasis en la relación que existe entre el líder y sus colaboradores.

El estilo frecuente en las organizaciones educativas es el transaccional, en sentido vertical de funciones y atribuciones. A los mandos medios e inferiores no les queda sino el recurso de cumplir y obedecer, la primera y última palabra es la del líder, si tomamos la situación del estudiante, éste se mantiene como elemento pasivo dentro del proceso de aprendizaje.

La tarea educativa es rutinaria, no hay opción para la innovación. Desde el punto de vista curricular, el docente no interviene en la formulación de objetivos, selección de contenidos, definición de actividades tanto para el docente como para el estudiante.

De allí, la propuesta de capacitar a los docentes de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo en tomar la decisión de transformarse en líderes del proceso de formación con el tipo de líder transformacional, ya que tampoco cabe el liderazgo trascendental, por ser demasiado permisivo en la gestión.

El liderazgo transformacional se fortalece con la conciencia de los colaboradores, quienes aceptan y se comprometen al logro de las metas establecidas en la misión organizacional, dejando de lado sus intereses individuales, a cambio de los intereses colectivos, de esta manera propicia los cambios, en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Además, por medio de las excelentes relaciones interpersonales que caracterizan al líder transformacional, influyen en el grupo hacia los cambios de visión.

Desde el punto de vista de la eficacia organizacional, entendida por ésta como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos [dentro de] óptimas formas de rendimiento, lo cual está determinado

por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema, con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita”.⁴¹

La eficacia del líder transformacional es vista desde cuatro ángulos:

- Por el logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.
- Por el conocimiento de las necesidades de los colaboradores en individual, en los altos niveles administrativos.
- Por la contribución de los colaboradores al desempeño de la organización
- Por el desempeño del líder como miembro del equipo de trabajo.

Así visto, el liderazgo transformacional impacta en los miembros de la organización debido a que éstos se identifican con el líder, sus objetivos, creencias y valores, se transforma en un modelo a imitar por los empleados.

Son características de los líderes transformacionales:

- Carisma: Visión, misión, orgullo, obtiene respeto y confianza.
- Inspiración: Comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.
- Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
- Consideración individualizada. Atiende y trata a cada empleado de manera individual, capacita y aconseja.

7.4.3 Proyecto de aula (Actividad 3)

Cuadro N° 11

Nombre del proyecto de aula	Competencias generales y competencias específicas de Administración
Fechas Período	A determinar: Duración: 6 horas 2012 02
Problema	¿Cómo implementar destrezas de aprendizaje por

⁴¹ Chiavenato 1995

	competencias que desarrollen el saber ser, saber conocer, saber hacer y saber convivir?
Objetivo	Determinar la importancia de la relación del aprendizaje en el aula con la exigencia laboral dentro de un mundo globalizado.
Competencias	
Conocimientos	
Valores	Habrá un análisis de conceptos, teorías y visiones del mundo actual y la importancia de las competencias en una realidad compleja de la sociedad del conocimiento.

Elaboración: Víctor Toscano

7.4.3.1 Concepto de competencias

El antecedente para el énfasis de una educación por competencias está en el apareamiento de la Sociedad del Conocimiento o de la Información, cuyas manifestaciones han revolucionado las condiciones de la economía, el comercio; en definitiva la forma de vida y el consumo de las personas. Existe un dominio de las comunicaciones, la internet y el comercio electrónico como herramientas para el desarrollo humano y el perfeccionamiento de la sociedad.

“Es un conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actitud o una tarea.”⁴²

“Es un sistema que reconoce la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y que no sólo reconociera los conocimientos adquiridos”⁴³

Los conceptos transcritos demuestran que la formación del individuo debe dar resultados en habilidades, conocimientos y actitudes que aportan a su mejor desempeño en el mercado laboral marcado por una vorágine de cambios como efecto de la evolución acelerada de la tecnología, el impulso de la globalización, la internacionalización del conocimiento y la cultura. La educación y especialmente la universitaria está dentro de este fenómeno porque brinda el pasaporte a sus estudiantes al mundo del trabajo, como lo exigen las circunstancias, con competencias que conlleven el sello de calidad y

⁴² UNESCO 1999

⁴³ Pérez P. Rodrigo 2000

de excelencia, para ello debe haber un diseño curricular específico en competencias.

En el medio ambiente externo hay grandes sucesos, no recientes, y que no se han tomado en cuenta en muchos de los países latinoamericanos, entre ellos el Ecuador: En Europa se firmó la Declaración de Bolonia y el Comunicado de Praga, que contienen un modelo que facilita el flujo de estudiantes y profesionales de un país a otro; se validan títulos y grados, con el carácter de internacionalidad.

A nivel de Latinoamérica, algunos países, entre ellos Chile, han consensuado cambios metodológicos, didácticos y actitudinales llevados a cabo con participación, colaboración y estímulos al saber aprender a aprender con actitudes críticas y responsables frente al cambio, con las cuales se coincide porque los estudiantes aprenden a aprender con sus profesores.

Las competencias se desarrollan al ritmo del paso a paso de las experiencias del aprendizaje unidos en los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales, aunque algunos autores lo definen como un aprendizaje holístico.

7.4.3.2 Clasificación de las competencias

Las competencias pueden agruparse y desagruparse y formar parte de clasificaciones, no obstante, por la proyección que tiene, se citan las siguientes:

- **Competencias básicas:** asociadas a conocimientos fundamentales que se adquieren en la formación general.
- **Competencias genéricas:** guardan relación con los comportamientos y actitudes de labores propias de cada ámbito de trabajo.
- **Competencias específicas:** son vinculadas al campo laboral, son no transferibles a otros contextos.

Sin embargo, cabe referirse a los comportamientos, actitudes y valores que ponen de manifiesto los egresados de pregrado y que deben demostrar en el momento de incorporarse al mundo laboral:

- **Competencias de formación personal:** capacidad de actuar con autonomía en los planos físico, intelectual, afectivo y espiritual.
- **Competencias de formación para el trabajo y la producción:** generan productividad y/o servicios, con cumplimiento, desempeño laboral, reflexivo y activo.
- **Competencias de formación social:** son las de comportamiento familiar, de participación social, solidario, ciudadano y participativo en equipo.

Además, podemos ubicar las de cada profesión.

En sí, se sujetan a la recomendación de la UNESCO al referirse al soporte de la educación en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

7.4.3.3 Acuerdos generales del Proyecto Alfa TUNING América Latina

·"Esta iniciativa está respaldada en la experiencia del Proyecto Tuning generada en la Unión Europea a partir del año 2001 y que involucró la participación de 135 universidades europeas. El Proyecto Tuning América Latina se creó en 2004, cuenta con el aval de la Comisión Europea y de los ministerios de educación latinoamericanos, y responde al interés de las universidades europeas y latinoamericanas por promover la creación de un Espacio Común de Enseñanza Superior entre la Unión Europa, América Latina y el Caribe.

El objetivo del Proyecto Tuning América Latina es contribuir al desarrollo de titulaciones comparables en América Latina a través del análisis de los niveles de convergencia entre ellas y la creación de modelos de estructuras curriculares. También se propone incidir en la creación de redes entre universidades y otras entidades para favorecer la convergencia de disciplinas y el mejoramiento de la calidad.

Las profesiones atendidas por el Proyecto son: administración de empresas, educación, historia, matemáticas, arquitectura, derecho, enfermería, física, geología, ingeniería civil, medicina y química. Cada profesión es abordada a través de cuatro líneas de trabajo: competencias genéricas y específicas,

*enfoques de enseñanza y aprendizaje, créditos académicos, calidad de los programas. La ANUIES participa dentro del Comité de Gestión del Proyecto”.*⁴⁴

7.4.3.4 Competencias genéricas

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
6. Capacidad de comunicación oral y escrita.
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma

7.4.3.5 Competencias específicas Administración Grupo Universidades Proyecto Tuning América Latina

- 1.” *Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo.*
2. *Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.*
3. *Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.*
4. *Administrar un sistema logístico integral.*
5. *Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo.*
6. *Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.*
7. *Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial.*
8. *Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones*
9. *Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales*

⁴⁴ http://www.anuies.mx/c_internacional/html/tuning.html

10. Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones

11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa

12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización.

13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización.

14. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.

15. Mejorar e innovar los procesos administrativos.

16. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.

17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión.

18. Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa.

19. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión.

20. Formular planes de marketing".⁴⁵

7.4.4 Proyecto de aula (Actividad 4)

Cuadro N° 12

Nombre del proyecto de aula	Planeación y evaluación por competencias
Fechas Período	A determinar: Duración: 6 horas 2012 02
Problema	¿Cómo lograr la aplicación de estrategias de una planeación y evaluación sistemática y técnica que determine el nivel de competencias en el proceso de aprendizaje en la Escuela de Ciencias Administrativas y

⁴⁵ http://www.anuies.mx/c_internacional/html/tuning.html

	Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo?
Objetivo Competencias Conocimientos Valores	Definir los intereses formativos y educativos de los estudiantes y de los requerimientos de la Universidad frente a los desafíos del siglo XXI, para de allí partir en la formulación de contenidos curriculares.. Según las características del grupo se motivará a la construcción de las competencias, puesto que la planeación curricular y la de aula se enriquecen o no de los aportes institucionales y su visión del medio ambiente exterior.

Elaboración: Víctor Toscano

En esta parte, es menester que en la planeación se considere que la tarea de los docentes se ejecuta con jóvenes adultos, quienes tienen diferentes tipos de reacciones y acciones en el proceso del aprendizaje. Aquí cabe el capítulo teórico de la andragogía.

7.4.4.1 Concepto de Andragogía

*“La Andragogía es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto. Etimológicamente la palabra adulto, proviene de la voz latina **adultus**, que puede interpretarse como **“ha crecido”** luego de la etapa de la adolescencia. El crecimiento biológico del ser humano llega en un momento determinado al alcanzar su máximo desarrollo en sus aspectos fisiológicos, morfológicos y orgánicos; sin embargo desde el punto de vista psico-social, el crecimiento del ser humano, a diferencia de otras especies, se manifiesta de manera ininterrumpida y permanente”.*⁴⁶

7.4.5 Estrategia

Con la finalidad de optimizar los procesos formativos a través de los cambios en los directivos y los profesores y para no caer en el modelo tradicional de cursos, seminarios, talleres, se ha determinado como estrategia fundamental el método hermenéutico. Para ello, se diseñará y desarrollará participativamente

⁴⁶ <http://www.andragogia.org/Andragogía>

2	Gestión de liderazgo y valores									
3	Competencias generales y competencias específicas de Administración									
4	Planeación y evaluación por competencias									

Elaboración: Víctor Toscano

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta, de ser aceptada, se aplicará en la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, donde se encuentra ubicada la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo que cuenta con ocho Escuelas: Ciencias Administrativas y Contables, con las carreras de Ingeniería Comercial y de Contabilidad y Auditoría; Ciencias de la Educación, Comunicación Social, Diseño, Enfermería, Hotelería y Turismo y Computación y Sistemas. De ellas, se eligió para la investigación a la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, por el número de docentes y de estudiantes.

7.6 Población objetivo

El programa podría ser impartido en calidad de programa piloto a 53 docentes, incluidas las autoridades de la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables. En ese número están inmersos no sólo los docentes de carreras, sino los de materias transversales y los de materias afines.

7.7 Sustentabilidad de la propuesta

- **Humanos**

La propuesta es sostenible por un lado, debido a la relación entre necesidad y oportunidad que tienen los docentes de recibir una formación que les permitirá

ser competentes en el trabajo individual en el aula, con rasgos de liderazgo con el conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas, convertidas en competencias. Por otro lado, se encuentra la organización y la planificación institucional que contempla en su estructura dos unidades, la una, de formación continua a cargo de uno de los Centros de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo denominada CADES; y, la otra la de Formación, que en la instancia de la decisión de aplicar el Programa de Capacitación propuesto, estarían para asumir la aplicación del mismo.

Es más factible su ejecución por la Unidad de Formación que la integran cuatro docentes con formación pedagógica especializada. Se espera que al ponerse en conocimiento esta propuesta a las autoridades de la PUCE SD, dispongan su inclusión como un proyecto prioritario piloto en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, para poder aplicarlo a futuro en las demás Escuelas de la Universidad, que adolecen de las mismas falencias.

- **Tecnológicos**

La Universidad cuenta con cursos abiertos continuos de las TICs para estudiantes y docentes, con acreditación internacional. Algunos docentes los han aprobado; y en cuanto a los estudiantes deben aprobarlos como prerrequisito de carreras.

Toda la Universidad tiene conexión de internet, no sólo en las aulas y laboratorios, sino 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, los docentes y los estudiantes de esta Sede tienen acceso a la biblioteca virtual y aulas virtuales de la PUCE matriz, sin restricción alguna.

- **Materiales**

Todas las aulas, laboratorios y talleres cuentan con proyectores y ventiladores instalados permanentemente, no habría inconveniente en usar cualquiera de esos ambientes, bastaría la autorización de Dirección Académica y la

asignación a través del departamento de Recursos Físicos. Está por demás mencionar pizarras y otros materiales.

- **Físicos**

La PUCE SD cuenta con dos campus. Actualmente se ha creído conveniente utilizar el Campus 1 que cuenta con dos aularios de dos plantas cada uno. Todas las aulas son aptas para realizar el programa de capacitación. Sin embargo, el Campus 2 tiene la sala de convenciones con capacidad para 300 personas. Este sería el lugar ideal para desarrollar las actividades previstas.

Además, existen equipos de amplificación con micrófonos fijos y móviles que podrían ser utilizados, en caso de ser necesarios. El mobiliario es ergonómico, pues los estudiantes son jóvenes adultos y fueron diseñados con esa consideración de necesidad.

- **Económicos**

La Universidad, considerando que el recurso humano es el gestor de los cambios y transformaciones a través de la formación, incentiva la capacitación y pondría en agenda la ejecución de esta propuesta, como gestión de los integrantes de la Unidad de Formación; y, el cálculo del presupuesto se considerará en términos de números presupuestarios.

En el supuesto caso, de que no sea la Universidad la que asuma con los costos de la capacitación, la cantidad que correspondería a cada docente participante, será la prorrateada equitativamente en función del número de inscritos y asistentes, lo cual no sería de valor elevado.

- **Organizacionales**

Se mencionó que la aceptación y autorización corresponde bien a Prorectorado y/o a Dirección Académica de manera directa o a través de la Coordinación de Planificación y Currículo. En cuanto a la ejecución podría depender bien del Centro de Investigación CADES, como formación continua o de la Coordinación de Formación, sujeta al cronograma que se hará constar en el Calendario Universitario del período 2012 01 o 2012 02.

En uno u otro caso, entraría como proyecto con un líder responsable y los integrantes como equipo.

7.8 Presupuesto del programa de capacitación

Cuadro Nº 13

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	1060	\$ 0.03	\$ 31.80
Papelería			\$ 265.00
Aula y audiovisuales		\$300.00	\$300.00
Honorario docente		\$ 30	\$ 720.00
Refrigerios		\$ 1.00	\$ 424.00
Subtotal			\$ 1740.80
Imprevistos 10%			\$ 174.08
Total			\$ 1914.88

Elaboración: Víctor Toscano

7.9 Cronograma

En el caso de contar con la aprobación y autorización de las autoridades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, se propone el siguiente cronograma:

Cuadro N° 14

N°	Actividades	Duración	Fechas tentativas	Horario tentativo	Responsables
1	Pedagogía y didáctica: formación permanente	6 horas En dos días	Marzo 2012	De 09H00 a 12H00	Líder: Equipo:
2	Gestión de liderazgo y valores	6 horas En dos días	Marzo 2012	De 09H00 a 12H00	Líder: Equipo:
3	Competencias generales y competencias específicas de Administración	6 horas En dos días	Marzo 2012	De 09H00 a 12H00	Líder: Equipo:
4	Planeación y evaluación por competencias	6 horas En dos días	Marzo 2012	De 09H00 a 12H00	Líder: Equipo:

Elaboración: Víctor Toscano

7.10 Resultados esperados

Se estima que las propuestas de formación son atractivas y que toda propuesta trae consigo expectativas, de allí que durante el desarrollo de las actividades de capacitación programadas y luego de ellas se puedan obtener estos resultados:

1. Durante el proceso:

- a. Cambio de actitud de los participantes (integradora e interactiva), liderazgo en la práctica de los valores individuales y los institucionales establecidos en el PEDI: sentido de pertenencia, actitud dialogal, sentido de servicio, responsabilidad, rigurosidad académica y administrativa y honor.

- b. Que el aprendizaje sea el resultado de la acción individual añadida la acción de los demás integrantes del equipo de trabajo, conforme a las actividades de aula en los contenidos de Pedagogía y didáctica, gestión y liderazgo, Competencias y planeación y evaluación
- c. De acuerdo a las actividades que estén asignadas en cada proyecto de aula, los participantes, conforme el avance de la capacitación deberán demostrar en las instancias de relatorías y talleres, las experiencias de aplicación en el aula, con sus estudiantes, de la teoría y de la práctica sugerida y consensuada.

2. Al final y posterior al programa de capacitación

- a. Que los docentes tomen a los valores como ejes transversales en el proceso del aprendizaje.
- b. Que la planificación y organización de las asignaturas en responsabilidad de los docentes, contemple la vinculación directa de cada uno de los estudiantes en las actividades respectivas, esto es atender a las inquietudes que se estima deben ser resueltas en el aula, como resultado de las experiencias.
- c. Que la actividad docente sea el reflejo del conocimiento pedagógico y metodológico para que no sea repetitiva de conocimientos, sino de estructuración de competencias.
- d. Que el docente, en el aula mantenga la motivación, con la explicación de la incidencia del aprendizaje.

8 BIBLIOGRAFÍA

8.1 Guías Didácticas

1. ÁLVAREZ, Gálvez Luz Esther (2010), Guía didáctica, *Toma de decisiones*, Editorial UTPL, Loja.
2. BUELE, Maldonado Mariana, (2011), Instructivo para la elaboración de tesis, *Gestión del liderazgo y valores en los centros educativos*, Editorial UTPL, Loja.
3. CORREA, Jaramillo, Carlos, (2009) *Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación*, Editorial UTPL, Loja.

8.2 Obras

ARGUDÍN, Yolanda, (2009), Educación Basada en Competencias, Editorial Trillas, México.

CÁZARES, Leslie, (2009), Planeación y Evaluación Basadas en Competencias, Editorial Trillas, México.

CHIAVENATO, Idalberto, (1995), Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México.

CIFUENTES, Mario, (2003), Diseño Curricular Basado en Competencias y aseguramiento de la calidad en la educación, Universidad de Tarapacá, México.

DÍAZ, Frida y HERNÁNDEZ, Gerardo, (2003), Docente del Siglo XXI, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

GARCÍA, C.M. y LÓPEZ, J.,(1997), Pedagogía Constructivista y Competencias, Editorial Trillas, México.

HERNÁNDEZ, Santiago, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar, (2010), Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, México.

HESKETT y SCHLESINGER, (2006), *Our Iceberg is Melting*. St. Martin's Press, Boston.

IVANCEVICH, John, LORENZI, Peter, SKINNER, Steven, CROSBY, Philip, (1996), Gestión, Calidad y Competitividad, Editorial Irvin, Madrid.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Reinz, (2004), Administración: Una Perspectiva Global. 12ª ed.: McGraw Hill, México.

LAZZATI, Santiago, (2008), El cambio del Comportamiento en el Trabajo, Editorial Granica, Argentina,

MARGULIES, Newton y PRAIA, Anthony, (2006), Desarrollo Organizacional, Editorial Diana, México.

MALO, Menigno, (2003), Valores en la Educación, Ediciones INADEP, Lima.

PANQUEVA, J., (2008), La Gestión Curricular y su Implicancia en los Procesos Educativos de Calidad, Ediciones Vinculando, Jalisco.

RUIZ, Magalys, (2009), El Proceso Curricular por Competencias, Editorial Trillas, México.

UNESCO, (1999), La Educación encierra un Tesoro, Editorial Santillana, Madrid, España.

8.3 Internet

http://www.anui.es.mx/c_internacional/html/tuning.html 2011- 10 – 06 15H35

<http://www.andragogia.org/Andragogía> 2011- 10 - 08 – 18H00

www.definicion.org/manual-de-organizacion2011- 11 -07 – 19H00

<http://definicion.de/modelo-educativo/>2011- 11 – 18 – 13H00

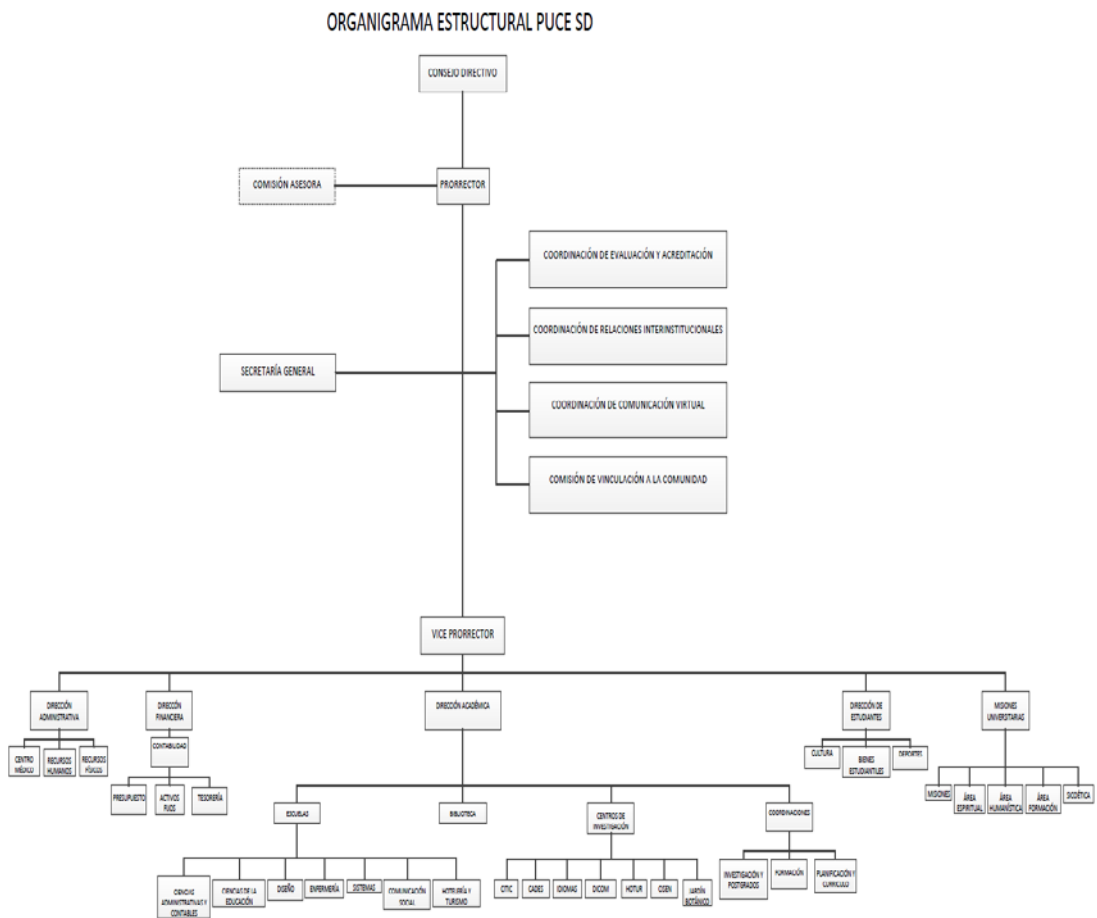
http://www.anui.es.mx/c_internacional/html/tuning.html 2011- 11 - 22 – 21H00

8. APÉNDICES

ANEXOS

Cuadro Nº 14

Organigrama Estructural PUCE SD



Ficha 1

Encuesta a directivos

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

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
a. b. Coordinadores de área.		
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución		
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
c. Sí		
d. No		
Total		

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
c. Sí		
d. No		
Total		

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
c. Sí		
d. No		
Total		

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica						
b	Desarrollo profesional de los docentes						
c	La capacitación continua de los docentes						
d	Trabajo en equipo						
e	Vivencia de valores institucionales y personales						
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas						
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión						

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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						

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.						
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.						

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
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?)						

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.						
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.						

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.				
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 detección y prevención 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				

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.				

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.				
b	Plan estratégico.				
c	Plan operativo anual.				
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.				

Ficha 2

Entrevista 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.						
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 de 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 sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.						

Ficha 3

Entrevista 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						
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.						
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.						

4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.						
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.						
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.						
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.						
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.						
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.						
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase						
12	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.						

Ficha 4

Entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				
2	¿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?				

Fotografía 1



La Prorectora, doctora Margalida Font, en la socialización del PEDI 2011 01 (Archivo DICOM PUCE SD)

Fotografía 2



Director Académico, doctor Marcos Santibáñez, en la socialización del PEDI 2011 02 (Archivo DICOM PUCE SD)

Fotografía 3



La Prorectora de la PUCE SD, doctora Margalida Font en la entrevista.

(Archivo del investigador)

Fotografía 4



La ingeniera Jajaira Miranda, Directora de la Escuela de Ciencias Administrativas de la PUCE SD en la entrevista. (Archivo del investigador)

Fotografía 5



Busto de Monseñor Emilio Lorenzo Stehle, levantado en la PUCE SD como reconocimiento a su gestión de creación de la Universidad