



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TEMA: “GESTION DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA ESCUELA
POLITECNICA ECOLOGICA AMAZONICA, EXTENSION TUMBACO,
PROVINCIA DE PICHINCHA, DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2010-2011**

**Tesis de grado previa a la obtención del Título
de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional**

AUTOR:

PABLO RENAN AGUILAR BARRIGA

DIRECTORA DE TESIS

Mgs. Esperanza Herrera Sarmiento

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Loja 14 de octubre 2011

Mgs

Esperanza Herrera S.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

Mgs. Esperanza Herrera S.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORIA

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

f.....

Pablo Renan Aguilar Barriga

CI: 171138484-0

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Pablo Renan Aguilar Barriga, 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 14 de Octubre 2011

f.....

Pablo Renan Aguilar Barriga

CI: 171138484-0

AGRADECIMIENTO

A mi familia que me acompañaron

En esta aventura que significó la maestría

y que, de forma incondicional, entendieron mis

ausencias y mis malos momentos.

A ti Anita, que desde un principio hasta el día de hoy sigues
dándome

Ánimo para terminar este proceso

Gracias a todos.

DEDICATORIA

A mis padres, porque creyeron en mi y
Porque me sacaron adelante,
Dándome ejemplos dignos de superación y entrega,
Porque en gran parte gracias a ustedes,
Hoy puedo ver alcanzada mi meta,
Ya que siempre estuvieron impulsándome
En los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo
que sienten por mi fue lo que me hizo ir hasta el final
Va por ustedes, por lo que han hecho de mi.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación
Y el anhelo de triunfo en mi vida
Mil palabras no bastarán para agradecerles su apoyo su
comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.
A todos, espero no defraudarlos y contar siempre
Con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA AMAZÓNICA

Ley 23 - Reg. Of. 163 - 30 Sept. 1997
Campus Matriz: Tena Vía a Pto. Napo Km. 1
 PER CELSITUDINIS ACADEMICAE ITINERA

Quito 10 de Enero 2011

**INGENIERO
 WASHINGTON ESTRADA
 RECTOR DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA AMAZÓNICA**

PRESENTE

Yo Pablo Aguilar Barriga profesor facilitador de la sede Tumbaco, por motivo de encontrarme cursando mis estudios en el nivel de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo solicito a usted se digne concederme la autorización para la realización del proyecto de investigación en la institución que usted dignamente dirige, cuyo proceso implica la aplicación de encuestas a autoridades, directores, coordinadores y docentes de algunas sedes de la institución.

Dicha información será utilizada en la elaboración de tesis de grado en "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO".

Por la atención que se digne dar a la presente le anticipo desde ya mis más sinceros agradecimientos

Atentamente

Bioq. Pablo Aguilar B.



Autorizado

 25-E-11

AMAZONIA - ECUADOR

TENA (matriz)	Tel.: 06 2886 901
Puyo	Tel.: 03 2884 969
Nueva Loja	Tel.: 06 2832 531
Pto. Orellana	Tel.: 06 2883 108
Macas	Tel.: 07 2702 385
Zamora	Tel.: 07 2605 240
Tumbaco	Tel.: 02 2378 659
Shushufindi	Tel.: 06 2840 426
Sucúa	Tel.: 07 2741 620
Yanzatza	Tel.: 07 2300 885

CORPORACIÓN ECOLÓGICA INTERNACIONAL

Av. Eugenio Espejo y José Miguel Leoro, esquina (Yacucalle vía Yuyucocha) Telf.: (593-6) 2954-170, (593-6) 2611-095
 Apartado postal: 10-01-804 Ibarra-Ecuador

ÍNDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE SESIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE TABLA.....	X
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 La gestión educativa	13
2.1.1 Concepto	15
2.1.2 Importancia.....	18
2.1.3 Tipos	19
2.2 Liderazgo Educativo.....	26
2.2.1 Conceptos	28
2.2.2 Tipos	29
2.2.3 Características.....	32
2.3 Diferencias entre directivo y líder	34
2.4 Los valores y la educación	37
3. METODOLOGÍA.....	43
4. RESULTADOS	51
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	51
4.1.1.1 El manual de la organización	51
4.1.1.2 Código de ética	52
4.1.1.3 Plan estratégico	52
4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)	54
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional	55
4.1.1.6 Reglamento interno	55
4.1.2 Estructura organizativa de la unidad.....	55
4.1.2.1 Misión y visión.....	56
4.1.2.2 El organigrama.....	56

4.1.2.3	Funciones por área y departamento.....	57
4.1.2.4	Clima escolar y convivencia con los valores.....	79
4.1.2.5	Dimensión de pedagogía curricular y valores.....	79
4.1.2.6	Dimensión organizativa operacional y valores.....	80
4.1.2.7	Dimensión administrativa y financiera y valores	81
4.1.2.8	Dimensión comunitaria y valores.....	82
4.1.3	Análisis FODA	82
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades.....	82
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas	84
4.1.3.3	Matriz FODA	85
4.2.1.1	De los directivos.....	87
4.2.1.2	De los profesores	97
4.2.1.3	De los estudiantes.....	99
4.2.1.4	De los padres de familia.....	100
5.	DISCUSIÓN	101
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
6.1	Conclusiones	107
6.2	Recomendaciones	107
7.	PROPUESTA DE MEJORA.....	109
8.	Bibliografía	118
9.	APÉNDICE	121
	Apéndice.....	121

1. INTRODUCCIÓN

El sistema educativo en los países comúnmente llamados en vías de desarrollo, y en especial el destinado a la educación superior, pasó mucho tiempo en un ambiente relativamente plácido, en el cual nadie se interrogaba acerca de su calidad. Se daba por sentado que en ellos se impartía una educación de alta calidad. Nadie cuestionaba la calidad de esas instituciones y al referirnos a esas universidades, la palabra calidad era casi inexistente en el lenguaje académico. Nadie pensaba que era necesario crear sistemas para evaluar la calidad y acreditar programas y organizaciones educativas. Pero, con el tiempo, han ocurrido varios hechos que han perturbado esa tranquilidad y placidez. Uno de ellos fue el proceso de masificación de la educación superior, que obligó a las universidades a abrir sus puertas a una mayor y más variada población estudiantil.

La educación siempre ha sido considerada como el motor fundamental para el desarrollo de los pueblos, esta permite a los seres humanos acrecentar sus valores y cualidades, ayudándolo a formar su personalidad y convertirlo en una persona capaz de satisfacer sus necesidades personales, servir a su familia, a la sociedad y al Estado.

La educación superior en el Ecuador, en las últimas décadas se ha visto eminentemente descuidada en el área humana, pues las universidades en general se han preocupado principalmente por construir el conocimiento científico y por desarrollar las habilidades y destrezas relacionadas con el campo profesional ; pero ha descuidado la parte más formativa del hombre: la construcción de sus valores éticos, morales y sociales, pues el hombre, con el pasar de los años, pone de manifiesto su calidad de “persona” y los valores que gobiernan su vida. Por lo tanto para que dichos valores se manifiesten, sobre todo en el ejercicio de sus profesiones, es necesario que estos sean cimentados en todos los niveles de educación sobre todo en el Superior.

Es por ello que la educación superior en el Ecuador tiene, pues, que hacer grandes y serios esfuerzos por investigar periódicamente los cambios en el entorno social y la necesidad de profesionales capaces de adecuar sus respuestas educativas. Debe considerarse también la implementación de mecanismos que le permitan superar sus deficiencias y obstáculos con la

finalidad de proporcionar una formación humana integral a las nuevas generaciones y, así constituirse en un factor decisivo para el logro de la igualdad social y obtención de altos niveles de competitividad, tal como lo requiere la economía nacional del Ecuador en el marco de la globalización creciente.

El Sistema Nacional de Educación Superior del Ecuador, tiene como objetivo principal producir y difundir conocimientos para de esta manera alcanzar el desarrollo profesional y humano que permita tener una sociedad más justa, responsable y solidaria, en conjunto con las comunidades internacionales, los organismos del Estado, los sectores productivos del país y la sociedad ecuatoriana en general, a través de investigación científica que permita la introducción de innovación tecnológica; la formación integral profesional y académica de estudiantes, docentes e investigadores, así como la participación de ellos en proyectos y desarrollo de propuestas que den solución a los problemas que afronta el país y la humanidad en general.

En los últimos años en la sociedad ecuatoriana se han detectado algunos problemas centrales vinculados con la falta de valores; tales problemas han llevado al Ecuador a un estado de crisis social. Esto está socavando la estabilidad y seguridad de la familia, la sociedad y el Estado; comprometen el desarrollo sostenible, el imperio de la ley, y atentan contra valores inherentes al ser humano como la justicia, la verdad, la paz y la igualdad.

El gobierno en busca de mejoras ha decidido implementar un sistema de evaluación y acreditación para mejorar la calidad de la educación e incentivar valores y principios en los alumnos.

En la Escuela Superior Politécnica Ecología Amazónica comenzó sus actividades en el año 1997 en la región amazónica donde ha tenido un sorprendente resultado, uno de los factores de éxito es el aspecto demográfico, es decir, el acelerado incremento de bachilleres y personas adultas en busca de mejores oportunidades, otro factor del éxito es ser pionera en este servicio de educación en la región amazónica.

Actualmente esta institución de educación superior tiene la calificación E ya que no cumplió correctamente con la acreditación institucional por esta razón es importante realizar un estudio sobre la gestión de liderazgo y valores en la educación, con el fin, de determinar cuáles son los factores que inciden en esta calificación.

Se considera que el liderazgo de las autoridades es un factor fundamental en esta evaluación ya que de ellos depende el correcto funcionamiento de la institución y el correcto incentivo tanto a docentes como alumnos de valores y principios.

Como ya se explicó en la actualidad la educación superior está sufriendo una crisis social que está afectando a todos, es por esta razón que las autoridades de esta institución se mostraron muy interesados en que se realice este estudio donde los docentes colaboraron al igual que los alumnos, con el fin de ayudar a determinar cuales los factores que influyen en esta evaluación.

La comunicación con las autoridades y directivos es escasa, lo que se debe a los viajes continuos a toda la amazonia y al cambio que está sufriendo en este momento tanto a nivel administrativo como académico para mejorar la calidad de la educación.

La investigación tiene por objetivo analizar la capacidad de gestión y liderazgo a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Escuela Politécnica Ecológica Amazónica.

Para lo cual es necesario:

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

Describir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la ESPEA

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución de educación superior.

Asumir con responsabilidad 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.

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

Por la tanto el objetivo de la propuesta es determinar cuáles deben ser los pasos para elaborar un código de ética en el que se regulará el comportamiento del personal que labora en la Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica.

Una vez realizada esta investigación se puede concluir que la gestión de liderazgo enfocada a valores es un tema muy amplio es por esta razón que la propuesta se basa en el desarrollo de un manual organizativo, ya que al definir la organización de la institución por medio de un manual que contiene la descripción de cada uno de los cargos, el mismo que estará fundamentado con un código de ética que a la vez permitirá regular conductas no apropiadas en la institución con el fin de mejorar la calidad de educación en esta entidad de educación superior.

Con esta investigación se pretende mejorar la calidad de la educación enfocada al liderazgo y valores en la Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica, es por eso que se invita al lector a leer este documento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa

Hoy en día se consolida una nueva concepción de la gestión educativa enfocada a la calidad, que valora la creatividad, la innovación y la flexibilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención a los clientes (internos y externos), la autoevaluación y su consiguiente mejora continua, la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del producto o del servicio que presta la organización.

En general la calidad es un estilo global de gestión que utiliza el método científico y las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente todo lo que la organización o institución realiza, con el objetivo de alcanzar y exceder consistentemente las expectativas del cliente. Esta debe ser concebida en todos los escalones y niveles de la empresa; en consecuencia, la filosofía central de la calidad descansa en la premisa “hacerlo bien y a la primera vez”.

La empresa está organizada en su estructura, de una manera adecuada que permita que cada función administrativa cuente con colaboradores que velen por la calidad cada vez mejor de los procesos y procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los sistemas y procesos que deban desarrollar, ya sea de manera directa o de apoyo a la entrega de servicios.

Las organizaciones o instituciones actuales deben ser altamente competitivas y para ello requieren enfrentar condiciones tales como:

- Mayor cantidad de información.
- Más medios de transmisión de la información.
- Un mundo cada vez más pequeño y más complejo.
- La tecnología es cada vez más avanzada.
- Existe una creciente interdependencia entre los seres humanos.

- El sistema económico global es altamente competitivo.
- El cambio es el concepto clave en las empresas de hoy.

Debido a estos desafíos, la organización o institución necesita:

- Captar y analizar la mayor cantidad de información para la toma de decisiones.
- Procesos tecnológicos avanzados.
- Colaboradores más preparados y flexibles al cambio.
- Tener capacidad de adaptación al cambio continuo y de generar ideas innovadoras que produzcan progreso.

Por lo tanto, el desafío actual de la empresa es ganar competitividad, basada en las oportunidades para mejorar en la calidad y productividad de la empresa (GALLARDO, 2007).

Para lograr una gestión que consiga enfrentar con éxito estos desafíos, se define a la gestión en la empresa en sus ámbitos de liderazgo, recursos humanos y finanzas los mismos que constituyen un sistema.

Sistema de Gestión

Poniendo énfasis en la mejora continua de sus procesos con el fin de proveer productos y servicios confiables, de alto grado de calidad, que satisfagan las necesidades actuales de los clientes más exigentes. (Riesgos, 2011) Así la certificación de sistemas de gestión de la calidad enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- Ordenamiento de la Organización y mejora en la comunicación interna
- Reconocimiento internacional y la apertura de nuevos mercados.

La gestión está aplicada en todas las organización o instituciones que desean mejorar la calidad tanto de servicios como de productos, en este caso se enfoca a instituciones de educación superior, en la actualidad la educación superior está sufriendo una crisis social. Es por esto que es necesario realizar una gestión educativa donde se demuestre el cambio en la educación y mejorar

la educación en las instituciones de educación superior, con el fin de generar profesionales con perfiles acordes a las necesidades del país, es urgente la introducción de cambios curriculares. El rediseño curricular debe convertirse en un espacio de oportunidad, en la medida que en nuestro medio se puede hacer mucho en este ámbito con una visión integral, manteniendo la necesaria coherencia entre el contexto, las competencias, la red curricular, la metodología de aprendizaje y las estrategias de evaluación en consonancia con el modelo educativo.

En la actualidad, uno de los objetivos de las instituciones de educación superior, públicas o privadas, debe ser lograr profesionales críticos, innovadores, flexibles, que sepan comunicarse bien, pensar por sí mismos en términos conceptuales, abstractos y prácticos; capaces de aprender a aprender para transformar. En otras palabras, debemos insistir en el compromiso de las entidades de formación para mejorar su capacidad de convertirse en instituciones inteligentes que faciliten la construcción individual y colectiva del conocimiento en las distintas profesiones.

2.1.1 Concepto

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente estructurados dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (POZNER, 2000)

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la

medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. (POZNER, 2000)

Gestión tiene que ver con gobernabilidad y esta, con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación: sólo mediante este reposicionamiento estratégico de las prácticas de dirección de las organizaciones educativas puede hablarse de gestión.

También tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa. Supone, además, abandonar aproximaciones simples para asumir la complejidad, revisar las conceptualizaciones sobre las organizaciones educativas como entidades cerradas, para pensarlas e imaginarlas como ciclos abiertos de acción que desplieguen procesos encadenados de acción y finalidad en relación con su entorno, y siempre con restricciones a considerar.

Otra definición más relevante para los propósitos que se puede mencionar es que la gestión educativa consiste en relacionar la calidad y la tecnología instrucciones en el marco de la educación, esta definición podría enunciarse de la siguiente manera:

Es el proceso de planeamiento, conducción, monitoreo, evaluación y control de actividades y tareas para la toma de decisiones y solución de problemas sobre la teoría y práctica del diseño, desarrollo, la gestión, la utilización y la evaluación de procesos y recursos para el mantenimiento y mejoramiento de la calidad del aprendizaje.

Esta definición es relativamente compleja, pero comprende los componentes principales de la gestión de la calidad de la tecnología aplicada a la educación. Si la descomponemos en sus elementos principales obtenemos los componentes que necesitamos para integrar un sistema coherente y efectivo para la gestión de la calidad de la educación (SILVIO, 2004)

Por lo tanto se determina que la gestión educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo (GARCIA, 2008).

La educación superior en el Ecuador carece de calidad ya que el incremento acelerado de instituciones de educación superior son creadas sin ningún control desembocando en una crisis social muy fuerte que ha tenido problemas como falta de interés por las autoridades en motivar al alumno en crear o generar conocimientos nuevos, para lo cual se intentara definir la calidad educativa.

La calidad educativa, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Se considera generalmente cinco dimensiones de la calidad:

- filosofía (relevancia)
- pedagogía (eficacia)
- cultura (pertinencia)
- sociedad (equidad)
- economía (eficacia)

Muñoz (2003) explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla –y los beneficios sociales y económicos derivados de la misma– se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida."

(Graells, 2002) "La calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta."

Según la UNESCO un sistema educativo de calidad se caracteriza por:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

2.1.2 Importancia

Es importante aclarar que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, es entonces que citamos a (Fayol 1841) que ha estado presente en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además, existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son:

- la administración,
- la filosofía,
- las ciencias sociales,

- la psicología,
- la sociología
- la antropología.

Ahora bien, si aceptamos que la filosofía de la educación postula la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

Pero además, debe entenderse que la educación está relacionada con el encargo social en donde, uno de los fines de la gestión educativa deberá encaminarse a transformar a los individuos y la sociedad. En relación con este tema, el investigador resalta que práctica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto es fundamental. El análisis de la acción se muestra así como unidad de análisis; es decir, entender lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Lo anterior resalta el valor de las acciones y sujetos que las realizan para entender la educación como proceso social y su posible cambio.

2.1.3 Tipos

En esta investigación se pretende determinar las tendencias de la educación superior basándose en la administración sobre la gestión educativa, se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

Ahora bien, si la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la prospectiva educativa para lo cual se trata de explicar cinco tendencias que se vienen presentando en la Educación Superior, del siglo XXI, como son;

- La autonomía,
- La democracia,
- La calidad,
- La formación integral

Autonomía

El concepto de autonomía universitaria se había planteado desde el siglo XI, en universidades como la de Bolonia y luego se extendió hacia otras universidades europeas como fue el caso de las universidades de Salamanca y Cambridge, en los siglos XII y XIII. No obstante desde entonces, el concepto ha venido cambiando y con paso del tiempo ha experimentado ostensibles transformaciones.

Luego, en los siglos XV y XVI surgieron mas universidades, incluso en América, el continente naciente empiezan a tomar auge, este tipo de centros educativos. Los claustros del saber se consideraban recintos exclusivos donde solo asistían unos pocos y en este sentido la universidad gozó de un estatus de autonomía perse. Con la revolución francesa se empezó a difundir la necesidad de darle más apertura a la educación superior.

Con los movimientos estudiantiles de la década de los años sesenta del siglo XX, las universidades latinoamericana fortalecieron el concepto de la autonomía universitaria, enfatizando al menos, en cuatro criterios básicos: la figura de Cogobierno, la posibilidad de tener estatutos propios, contar con planes educativos incluyendo recursos propios de inversión que estuvieran a salvo de los cambios de gobierno y la inviolabilidad de los edificios universitarios por parte de la fuerza pública.

Hoy en día, la figura de la autonomía va mas allá, de estos criterios. Se caracteriza por perseguir soluciones propias, para la población de estudiantes, profesores, familias y el entorno social. Pero además, a diferencia del concepto anterior, busca no solo mirar hacia adentro, las necesidades existentes de las instituciones de educación superior, sino que se preocupa por consultar el encargo social que le hace la sociedad a la universidad, y la obligación que

tiene la misma, de revertir conocimientos, investigaciones y aplicaciones que permitan solucionar problemas que aquejan la sociedad.

Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro es necesaria consultar las necesidades del entorno.

La autonomía sugiere autor reflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso. Ejercer autonomía no significa caos, por el contrario, requiere articular las dimensiones de la gestión educativa, enfatizando en diferentes aspectos de los procesos educativos, de forma tal que puedan integrarse a teorías que aborden las siguientes dimensiones: Pedagógica, Administrativa, Social-comunitaria y Política-educativa.

Uno de desafíos a los que se enfrentan algunas instituciones de Educación Superior son las barreras que imponen los ministerios de educación para conseguir la figura de la autonomía universitaria. En algunos países latinoamericanos en forma injustificada, como el caso de Colombia, el Ministerio de Educación niega o distribuye inequitativamente, a entidades públicas de educación superior, como los Politécnicos, la obtención de recursos financieros provenientes del presupuesto nacional, así como, créditos procedentes del exterior por no tener la figura de autonomía, estos recursos están permitidos solamente para instituciones que están aprobadas como universidad.

La democracia

El sentido clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de la gestión educativa relacionada con la democracia es la educación para todos, asumiendo además, unos elevados niveles de calidad humana colectiva. La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones

educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En este sentido, el fortalecimiento institucional de las entidades de educación superior deberá impulsar la democratización basado en una política de participación.

Otro tema que hace parte de la democratización es el de la promoción de la mujer. La educación refuerza la diferencia entre los valores masculinos y femeninos, lo que determina la imagen del hombre y de la mujer que la sociedad considera válida, y condiciona los comportamientos y expectativas de alumnos y alumnas.

La falta de democratización, también se evidencia en la fuerte debilidad por parte del sistema político y social para representar a los jóvenes, lo que incide en que los estudiantes no encuentren los medios adecuados para desarrollar sus intereses, ideales y sensibilidades particulares. Frente a lo anterior es necesario insistir en aumentar la comunicación entre el sistema educativo, sus autoridades, actores sociales e institucionales para que se incentiven mecanismos, que favorezcan espacios y momentos de diálogo para los jóvenes.

La democratización deberá trazar políticas y estrategias apoyadas en normativas gubernamentales dirigidas a la atención de las poblaciones indígenas, las minorías étnicas y las poblaciones migrantes y desplazadas. Para lo cual, las proposiciones surgidas de un enfoque multicultural e intercultural deberán reunir las condiciones para influir en los valores y en las reglas de los comportamientos propios de la sociedad global.

En la actualidad, la democratización es un objetivo distante de conseguir en latino América, la desigualdad de oportunidades que genera esta situación está íntimamente ligada a la problemática económico-social que afecta en especial

a vastos sectores de la población, que van desde las mujeres a minorías sociales o a poblaciones étnica y culturalmente diferenciadas, como las indígenas.

El concepto de democracia está estrechamente ligado con la calidad de la educación, lo que significa que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores lo cual significa que se debe desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos.

La calidad

Por eso la educación superior debe orientar sus objetivos a diseñar propuestas para la formación profesional, ocupacional y la educación técnica, permitiendo así avanzar en el mejoramiento de la calidad educativa en relación con las demandas de los sectores económicos, planificando y ejecutando acciones que conduzcan a cambios profundos.

Otros temas fundamentales que contribuirán a preservar la calidad educativa consistirán en: establecer un sistema de evaluación que permita medir adecuadamente los conocimientos adquiridos por los participantes y beneficiarios del proceso educativo. Introducir una nueva cultura en los gestores educativos responsables de la formación sobre los sistemas de evaluación motivando y generando calidad.

La investigación y la extensión son dos grandes falencias que han estado presentes en las entidades de educación superior latinoamericanas. La educación superior tiene el deber de hacer investigación acatando las exigencias del desarrollo científico y tecnológico aportando recursos humanos altamente cualificados para actuar en la sociedad del conocimiento, con sentido ético y ecológico.

No es posible hablar de calidad sin extensión, la cual, deberá buscar conexiones que contribuyan a fortalecer los vínculos de la triada, Empresa, Universidad, Estado, combinación necesaria para alcanzar el desarrollo. La extensión se constituye así, en un canal de comunicación que permite: conocer

las innovaciones producidas en los países más avanzados, establecer redes para realizar las mejores prácticas, transferir conocimientos, retroalimentar el proceso docente educativo, dinamizar la movilidad académica, fortalecer las prácticas empresariales, acercar los graduados con la academia; constituyéndose en carta de presentación ante el ámbito donde operan sus procesos educativos; los anteriores son retos que deberá enfrentar la universidad del nuevo milenio.

La formación integral

La situación de transformación de valores que se viene presentando en los ámbitos nacional e internacional exige acciones educativas que permitan solucionar el problema, con tal fin se ha venido divulgando desde la UNESCO, que la formación integral es una de las tendencias educativas del siglo XXI.

Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial, han acentuado la crisis de valores éticos y morales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo y en particular en los países subdesarrollados con manifestaciones de, corrupción, ingobernabilidad, desigualdad, injusticia social, y consumismo, lo que se convierte en un óbice para la formación integral.

La educación con visión integradora enfatiza en la necesidad de impartir la formación de valores en la educación de hoy como una tendencia actual. Al respecto se dice lo siguiente: Una formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas, trasciende en su formación moral, abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad.

La universidad ha de contribuir tanto a preservar el legado de las generaciones precedentes como a forjar el porvenir. Para lograrlo es necesario educar a los estudiantes en la importancia de la cultura, la naturaleza, la condición humana, las formas intangibles de patrimonio, tradiciones ritos, fiestas y costumbres el patrimonio genético y sobre todo, el patrimonio ético.

El tema de la formación integral en la educación superior ha cobrado un marcado interés, en consonancia con la sistemática profundización en la labor docente-educativa que se desarrolla en la Educación Superior, no obstante, existen fenómenos que dificultan la formación integral.

Una de las causas que dificulta la formación integral recae sobre los profesores los cuales, poseen una sólida formación en sus áreas técnicas pero carecen de formación sico-pedagógica lo que dificulta la formación de valores a los estudiantes, para solucionar esta falencia se requiere capacitar a los docentes en temas éticos y axiológicos.

Los educadores, en general, le prestan más importancia al proceso formativo de habilidades que al proceso de la formación en valores, tendencia que proviene del modelo educativo Taylorista que se implantó en Latinoamérica en las décadas setenta y ochenta, tratando de buscar eficiencia. A este fenómeno se agrega el hecho que los educadores no están capacitados para formar en valores,

Este afán por privilegiar, lo instructivo sobre lo educativo terminó por aniquilar cualquier intento de formar ética y valores relegando las asignaturas de humanidades. Una evidencia real de este problema es la ausencia o escasez de asignaturas de ciencias humanas en las carreras técnicas como Administración y las Ingenierías.

Para los estudiantes y aun para muchos profesores de carreras técnicas, las escasas asignaturas de ciencias humanas que aparecen en los programas de estudio son consideradas como "rellenos", término despectivo que significa que son asignaturas sin importancia.

También se ha logrado evidenciar que la mayoría de instituciones de Educación Superior carecen de un sistema de gestión que desarrolle políticas y acciones encaminadas hacia la formación integral. La ausencia de una estrategia para la gestión de la formación de valores contribuye a la transmisión impune de contravalores como violencia, agresión y humillación, que día a día encuentran en nuestro país un ambiente prospero para la trasgresión de todos los derechos humanos.

Estos contravalores se transmiten de manera colectiva, es decir, se imponen a las personas mediante normas y pautas de conducta propias de complejos sistemas que al señalar lo deseable y lo indeseable, lo cierto y lo equivocado, crean códigos de comportamiento estándar e identidades colectivas homogéneas

El proceso de formación de valores empieza sin duda en la escuela y en la familia, pero debe continuar en las Escuelas Superiores y Universidades, en la academia, cuyo sentido y legitimidad estriba en formar profesionales, gentes con un profundo conocimiento de su materia y dispuestas a orientarse en la práctica por los valores y metas que den sentido a su profesión.

Prepararse para formar integralmente a los estudiantes del siglo XXI exige diseñar y poner en marcha una estrategia de gestión educativa para la formación de valores, para lo cual, se requiere un esfuerzo decidido de directivos, profesores, alumnos y padres de familia con el fin que revisen las prácticas institucionales, su estructura, organización y procedimientos, y las coloquen al servicio de la formación integral.

Formar integralmente al estudiante es favorecer la formación crítica y la capacidad de auto aprendizaje de los jóvenes, así como la asimilación de valores proclives a la democracia, la solidaridad social, el resguardo de los derechos humanos, la no-discriminación sexual, étnica y de cualquier otro tipo, y el respeto al medio ambiente.

2.2 Liderazgo Educativo

Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar

consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Un genuino liderazgo educativo es sin duda un concepto que tiene muchas definiciones y caminos, a pesar de ello hay un punto en común que tiene como objetivo la capacidad de liderar, y es la de crear capacidades, pulir facultades y lograr objetivos.

Esta capacidad para influir en un grupo con el objetivo de lograr las metas con éxito, nos lleva a concluir que se trata de una labor de mucha responsabilidad que conlleva influenciar a las personas positivamente para que trabajen conjuntamente con entusiasmo en los proyectos a fin de establecer metas que concluyan con los objetivos del bien común.

Tener en claro de que el papel del líder es el de un mediador, que promueve los intereses de su equipo representa dejar de lado la fantasía que muchos líderes tienen y que no logran establecer con éxito al imaginar que se trata de un papel que es realizado únicamente por un individuo, contrariamente a la realidad que es la de tornarse la base del equipo junto a los colaboradores, que son principales en el rol del liderazgo, asumiendo tanto las debilidades, como las fortalezas del grupo en un ambiente de contante consulta, reflexión y armonía entre los miembros reconociendo con humildad las fallas transformándolas en fortalezas al dar el siguiente paso en cualquier proyecto.

Asimismo, la utilización de ciertas herramientas organizacionales en el marco educacional son fundamentales para ejercer el rol de líder; como se marcó, los colaboradores son elementales al establecer un equipo de trabajo, y debes resaltar siempre que el mismo grupo tome decisiones dentro de límites establecidos, delegar ciertas tareas y responsabilidades puede llegar a ser una iniciativa para que los miembros de tu equipo se consoliden en el grupo haciéndose cargo de establecer soluciones en momentos de crisis o al emprender nuevos proyectos.

El papel de tus propias ideas le da un marco de seguridad al equipo, pero el líder debe siempre tener cuidado en que sus ideas no tengan más peso que las conveniencias de todo el equipo, pues las opiniones de otros delegados pueden tener más fundamento si ciertos individuos tienen mayores habilidades especializadas en determinadas áreas; sacarle provecho a esto, hace que las consultas y decisiones sean más fructíferas, innovando siempre las ideas así como los campos a los que el proyecto tenga acceso.

El rol de la educación es un proceso continuo que el ser humano a lo largo de todo el camino en su vida va adquiriendo, absorbiendo distintos aprendizajes que nutren las facultades con las que son dotados.

2.2.1 Conceptos

Al comenzar a analizar, o intentar adentrarse en el concepto de liderazgo, tomándolo desde un principio en relación al ámbito educacional, es importante mencionar concepto de gestión, el cual, tiene directa relación con el liderazgo, “la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas” mientras que el liderazgo se ocupa de “realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla” según (RODRIGUEZ, 2005).

Entre las investigaciones sobre liderazgo, podemos citar las siguientes:

White y Lippit analizaron, también, efectos de diversos tipos de liderazgo ejercido por adultos sobre grupos infantiles; determinando los tipos de liderazgo: autoritario, democrático e indiferente. El estudio en referencia lleva el nombre "Autocracia y democracia, y una aproximación experimental".

Según (HOLLANDER, 2003) define a liderazgo como la relación de influjo recíproco, donde los receptores de aserciones capaces de influir, responden a su vez ejerciendo influjo.

Según estudios realizados (KATS, 2002), aseguraban que los supervisores más competentes, delegaban más eficazmente su autoridad que los supervisores de grupos menos competentes. Mostraban, además, capacidad

para incrementar cohesión entre miembros del grupo y no confundían su función con la de los demás miembros

Estos son algunos ejemplos donde se conceptualiza el liderazgo

El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante.

2.2.2 Tipos

Tomando desde otro punto de vista no solo se puede hablar de tipos del liderazgo sino también de estilos de liderazgo los mismos que mencionamos a continuación:

Existen varios tipos de liderazgo de acuerdo con ciertas características como por ejemplo: el modo de actuar, el modo de tomar decisiones y hasta el modo de interactuar en un equipo de trabajo. En este momento se realizara un pequeño estudio sobre los tipos de liderazgo y sus características.

Los tipos de liderazgo son:

- Liderazgo Autoritario:
- Liderazgo Complaciente
- Liderazgo por Conveniencia
- Liderazgo Independiente
- Liderazgo Comprometido

A continuación se detallara cada uno de ellos con la finalidad de mejorar y profundizar en este contenido.

Liderazgo autoritario

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que trata de mantener el cumplimiento de objetivos a través de una autoridad rigurosa. En este tipo de liderazgo los trabajadores o miembros que siguen al líder suelen seguir al pie de la letra las órdenes sin derecho a reclamos o explicaciones. Este tipo de liderazgo suele crear notorios conflictos en el equipo de trabajo, creando de esta manera un ambiente de tensión y nerviosismo. Los líderes que mantienen un liderazgo autoritario suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.

Liderazgo complaciente

Se encuentra un líder que intenta tener la aprobación de todos o de estar bien con todos. Este caso resulta favorable para el líder en una etapa inicial. Pero suele ocurrir, en este tipo de liderazgo, que los trabajadores o seguidores del líder suelen abusar de la confianza y muchas veces se sienten cómodos y seguros porque saben que a cada demanda o requerimiento que hagan tendrán una aprobación casi segura por parte del líder. Los que no están de acuerdo con este tipo de liderazgo son por lo general las personas que están altamente comprometidas con la organización como gerentes y altos ejecutivos que ven en este tipo de liderazgo estados de comodidad que van en contra de los cumplimiento de metas, logros y objetivos de la organización.

Liderazgo por conveniencia

Este tipo de liderazgo se caracteriza por el líder que persigue sus objetivos personales antes que los objetivos del grupo o de la organización. No le interesa nada más que salir siempre con un beneficio personal. Es común que este tipo de líder no sea aceptado en un equipo u organización ya que la forma que toma las decisiones suele generar mucha desconfianza en los demás miembros del equipo.

Liderazgo independiente

Este tipo de líder se caracteriza por hacer ser autosuficiente, suele hacer las cosas de manera aislada. Para que una organización crezca tiene que haber una interacción entre líderes y seguidores. Este tipo de líder no suele durar mucho en las organizaciones ya que no garantiza el éxito al equipo. Este tipo de líder suele crear un ambiente de desorden, confusión, caos y desmotivación que no van de acuerdo con los objetivos y metas que persigue la organización.

Liderazgo comprometido

Este es el tipo de liderazgo que necesita toda organización. En este tipo de liderazgo, el líder está comprometido con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo. Las personas que siguen a este tipo de líder suelen sentir compromiso, seguridad, propósito y satisfacción. Todos estos sentimientos positivos se dan porque perciben en el líder claramente su propósito y visión con el equipo y con los objetivos de la organización.

Según Lefcourt propone una relación completamente distinta entre liderazgo y personalidad; el hábito de tener éxito en todo lo que se emprende, da origen a confianza en sí mismo y a competencia para asumir funciones de mando. Para lograr buenos resultados el hombre necesita emprender tareas arriesgadas; que la formación de "líderes" apta y segura de sí mismos, requiere oportunidades para llevar a cabo tareas que los preparen y no tareas insignificantes, rutinarias y triviales; además el éxito debe atribuirse a esfuerzos personales.

Dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado enfoques relacionales del liderazgo se considera a este como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor las dos partes implicada en la relación.

Cabe distinguir tres grandes enfoques según (PARRa, 2006) quien clasifica el liderazgo como:

Liderazgo transaccional

Que se define como una relación de influencia entendida como intercambio en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.

Liderazgo transformacional

Que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión

Liderazgo servidor

Que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que le presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

2.2.3 Características

Las características de un liderazgo efectivo son varias para el efecto de este estudio se mencionara.

Capacidad de comunicarse

La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Inteligencia emocional. (SALOVEY & MAYER 1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Capacidad de establecer metas y objetivos

Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación

Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Tiene carisma

Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

Es innovador

Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Responsabilidad

Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder está informado

Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Para realizar las diferencias es necesario conceptualizar la palabra de directivo y de esta manera establecer las diferencias con líder.

Es decir el directivo debe desarrollar ciertas habilidades o destrezas que le permita desenvolverse de mejor manera en sus actividades en la institución en la que labora.

- Informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.
- Las habilidades que, en criterio, son más importantes en el quehacer diario del directivo o administrador, son las relacionadas con: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Para establecer la diferencia se cree pertinente hacer referencia al criterio de un autor muy conocido como lo es (ZALESNIK, 2007), un líder es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerárquica para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice (ZALESNIK, 2007) “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

Considero que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto-

gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

- Diferencias entre las actitudes de un directivo y un líder respecto a las metas

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

- Diferencias entre las concepciones del trabajo entre un directivo y un líder.

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción. Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que

inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

- Diferencias entre directivo y líder respecto a las relaciones con los demás

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. La distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

En los últimos años, los directivos han adoptado, la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

No obstante, el caso es que tales tácticas se centran en el propio proceso de toma de decisiones, el cual interesa más a los directivos que a los líderes. Los intereses tácticos implican costes además de beneficios; hacen que aumenten las intrigas burocráticas y políticas en

las organizaciones y que disminuyan las relaciones humanas directas, cálidas y de gran actividad. Por consiguiente, es frecuente oír a los subordinados calificar a los directivos

De inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos se derivan de la percepción que tienen los subordinados que forman parte de un proceso cuyo objetivo es mantener una estructura controlada, además de racional y equitativa.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

2.4 Los valores y la educación

Como (Latapi, 2011) quien menciona que los valores en educación “no es una moda sino más bien un reclamo es un deseo de recuperar algo perdido algo abandonado ya que nadie puede educar sin valorar porque toda educación se dirige hasta ciertos fines que aprecia como valiosos para el individuo y la sociedad”

Es cierto que la tarea de los educadores es hacer mejores a los hombres pero no se sabe exactamente cómo hacerlo se sabe acerca del orden del conocimiento ya que hay metodologías para enseñar geografía, historia matemáticas etc. Inclusive en algunas ocasiones se puede lograr que los alumnos desarrollen visiones del mundo que les rodea, pero sin embargo el conocimiento no hace mejores a los hombres es una parte de la perfección humana importante pero no es la más importante

Es en otro sustrato de la persona donde se desarrollan fuerzas, amores, atracciones, afinidades, solidaridades, esperanzas es ahí donde se abre la

posibilidad de la decisión libre y del orden moral, es a este sustrato de la persona a la que llamamos terreno de los valores.

Pero que es un valor de igual manera (Latapi, 2011) dice “valor es un término polivalente de múltiples significados que se lo puede entender como lo que se valora. Lo que se considera digno de aprecio, así valor se identifica con lo bueno es decir son bienes, algo deseable”.

En la que se menciona que la escuela ha ido relegando la educación en hábitos, actitudes y valores, pensando que cada alumno podría aprender por sí mismo lo bueno o malo, o en cualquier caso era una tarea de la familia.

El abandono de esta dimensión ética por parte de la escuela se explica por:

La educación en valores y actitudes fue un componente de la educación religiosa confesional y en aras de una neutralidad ideológica el natural refugio en contenidos instructivos ha ido relegando en parte una educación moral y ha dejado en cierta medida desarmada a la escuela en general frente a las demandas de los padres y familias

En primer lugar se pensó que la nueva vida democrática implicaba que cada uno tiene los valores que prefiera, puede hacer lo que quiera con tal de que no incida negativamente en otros, y la escuela no debe intervenir en el campo de los valores.

Frente a este “objetivismo/neutralismo”, se reconoce que una educación sin un propósito moral, en el mejor sentido y más amplio de la palabra, no es nada.

En segundo lugar, desde un enfoque liberal en educación, se relegó el campo de la educación en valores a la esfera privada, dejando de ser objetivo de la enseñanza pública. El temor a adoctrinar, a caer en el autoritarismo, ha llevado a creer que cada uno lo puede aprender por sí mismo. Cada uno tiene sus propios valores (modos de pensar y actuar), que es preciso respetar.

“Se ha confundido el valor de la tolerancia con la ausencia de cualquier norma.” (CAMPS, 1990), nos ha llevado por debilidad ideológica, que acusamos como docentes al igual que el resto de la sociedad- a una educación “débil”, a no

tener nada que ofrecer, o mejor, a renunciar a ser responsables del mundo en que hemos colocado a nuestros niños y jóvenes.

Frente a no querer intervenir cuando permaneciendo en una falsa neutralidad, cabría comenzar afirmando, como hacía (CAMPS, 1990) que “de cualquier manera, la educación no está libre de valores. Tiene que ser ideológica. Si educar es dirigir, formar el carácter o la personalidad, llevar al individuo en una determinada dirección, la educación no puede ser neutra. Las finalidades educativas son valores en la medida en que son opciones, preferencias, elecciones.”

Los valores en educación son, pues, ineludibles. Pretender (“ser objetivo” o “ser neutral”), no solo es prácticamente imposible o indeseable, es una contradicción en los términos. Cada acción educativa se sostiene en función de que asume, implícitamente, que algo merece ser enseñado/aprendido. Cada acción o enunciado del profesor transmite determinadas preferencias, actitudes, valores. De modo parecido cada aspecto del centro escolar, ya sea su gestión, organización o vida cotidiana, contiene determinadas asunciones valorativas, ya sean explícitas o implícitas.

En tercer lugar un cierto racionalismo llevó a pensar que la ciencia hace innecesaria la moral, la demanda de formación en buenos hábitos, sentido de autoridad o de obediencia a las normas establecidas (lo que se llama una “buena educación”), es hoy exigencia por parte de la mayoría de los padres.

Es necesario citar a Gimeno (1.996): “Si la educación pública es responsable de la búsqueda, en lo que a ella compete, de un modelo de individuo y de ciudadano, la escuela tiene que ser militante defensora de la socialización en una serie de valores claros. La necesidad de un rearme en esta dirección es tanto más urgente, cuanto que los jóvenes de las clases sociales que no tienen más alternativa que acudir a la escuela pública quedan más indefensos ante los modelos de socialización potentes que operan en el exterior.

Ante esta situación hay que optar porque cada centro escolar tenga sus propios valores, en lugar de una escuela unificada en sus objetivos educativos fundamentales, base de la integración nacional, aunque conformada por

diversos públicos y diversas culturas, los centros escolares están progresivamente siendo requeridos para dotarse en primer lugar y declarar públicamente después los valores que como organizaciones pretenden promover configurando una “personalidad” o “estilo educativo propio”.

Los centros escolares deben diferenciarse, entre otros factores por la oferta de valores que realizan, forzando a forjar una identidad perdida o negada, para ir encontrando su propio lugar en la oferta educativa.

Proyecto de centros educativos en valores puede posibilitar una ocasión y espacio para que los profesores reflexionen sobre qué tipo de valores tratan de promover, alcanzando un acuerdo y comprometiéndose a que no haya contradicciones entre lo que se hace en clase y lo que se vive en la institución educativa.

En la educación en valores podemos analizar los siguientes enfoques:

El enfoque tradicional predominante hasta aproximadamente la década del 60, que entiende la educación moral y enseñanza de actitudes como la interiorización de unas normas y valores absolutos u objetivos, que se deben aceptar y respetar; o como un proceso de socialización de las normas y valores que convencionalmente son aceptados o están vigentes en una sociedad y en tiempo concreto.

En este nivel se intenta dotar al alumnado de un conjunto de actitudes y creencias, acordes con el grupo social en que vive, para que tenga una relación conformista y no conflictiva con los valores socialmente establecidos. Válido en las primeras edades, convertirlo en el fin mismo de todo el proceso educativo significaría paralizar el desarrollo moral en el respeto acrítico por la ley y la educación moral en la conformidad con las normas y reglas sociales.

Este enfoque parte de un corpus normativo (virtudes, cualidades, ideales, normas morales o sociales). La fundamentación de estos contenidos está basada exclusivamente en la cultura de un grupo social y situación temporal e histórica determinada (relativismo moral).

Reduce la educación moral a un “maletín de virtudes”, a una “educación bancaria”, por utilizar el término de Freire, en que ésta se concibe en un depositar de contenidos en un educando que pasivamente debe guardarlos y archivarlos.

Piaget ha llamado a este enfoque modo de “reglas de urbanidad”: autoridad, lecciones y obediencia, en una atmósfera de autoridad.

Bull (1.976) señala un conjunto de defectos en la educación moral tradicional: carácter abstracto (principios generales no aplicables o válidos para la situaciones concretas), deductivo (recurriendo a la autoridad); su carácter pasivo (el alumnado tiene que obedecer y aceptar sin discusión), irracional (al reducirla en el mejor de los casos a condicionamiento y en el peor a adoctrinamiento; desconocimiento del conflicto (el conflicto de valores, constitutivo de este campo, es ignorado, presentando respuestas ya dadas absolutamente).

Los enfoques actuales en oposición a la educación moral tradicional propugnan una educación para la autonomía. Las nuevas corrientes y enfoques en educación moral subrayan el papel del análisis lógico, razonamientos prácticos, desarrollo de habilidades analíticas, dilemas morales y conflictos de valor, juicio moral; es decir de los elementos cognitivos y habilidades intelectuales que están en la base de dicha autonomía moral.

Dentro de los modelos actuales sobresalen el modelo (KOHLBERG, 2002), quien intenta superar la concepción subjetivista y relativista de los valores, acudiendo en apoyo a la filosofía moral más actual neocontractualista.

Una vía intermedia (PETERS, 1.984) es la que integra los diversos elementos que intervienen en la conducta sociomoral: afectivos y cognitivos, contenido y forma, heteronomía y autonomía. No basta el solo razonamiento y habilidades cognitivas, es necesario también entrar en la enseñanza explícita de unos valores, virtudes y actitudes compartidas por la comunidad en que se vive o a la que de aspira.

Referente a la educación moral y cívica, como tema transversal en todo el currículo de la Educación Obligatoria, (PUIG, J.M. 1.992) considera como

elementos necesarios para una propuesta integral la combinación de estos tres aspectos:

- Participación democrática en aula/centro
- Planificar actividades transversales específicas
- Participación en actividades cívicas

3. METODOLOGÍA

3.1 Participantes e instrumentos

La presente investigación se efectuó en la Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica – ESPEA, creada mediante Ley N° 23 publicada en el Registro Oficial N° 163 del 30 de Septiembre de 1997, es una entidad particular laica, con identidad ecológico-empresarial propia y claramente definida, de derecho privado, cofinanciada por el Estado, sin fines de lucro.

La ESPEA es un Centro de Educación Superior que ofrece carreras en los niveles de pregrado y posgrado, la ESPEA tiene su Matriz en la ciudad del Tena, Provincia de Napo, actualmente su oferta se extiende a todas las provincias de la Región Amazónica, Pichincha, Carchi, Loja, Imbabura y Tungurahua.

La presente investigación se desarrolló en la extensión Tumbaco como sede de la provincia de Pichincha.

- Población total de docentes
- Población total de estudiantes
- Muestra seleccionada

Población total de docentes

La extensión Tumbaco cuenta con 12 profesores tiempo completo y con 16 profesores accidentales

Población total de estudiantes

En cuanto al alumnado la extensión Tumbaco cuenta con 27 estudiantes

Muestra seleccionada

Respecto a directivos se realizó una encuesta al vicerrector académico como representante de la Escuela Politécnica ya que el rector se encontraba en comisión de servicios al momento de realizar la investigación y como directivo

también al director de la extensión Tumbaco quien es el máximo representante del nivel ejecutivo en las extensiones de la institución.

En lo que se refiere a los docentes fue tomado como muestra para la presente investigación a 8 profesores quienes se encuentran impartiendo las cátedras correspondientes al segundo y cuarto semestre de la carrera de ingeniería ambiental ya que el resto de docentes se encuentran en comisión de servicios en las demás sedes que posee la escuela politécnica en diversas ciudades de la Amazonía.

Referente al número de estudiantes se realizó una encuesta con 18 alumnos de un total de 27 alumnos la, razón de este fenómeno se debe al retiro de la institución por diferentes motivos ajenos a nuestra voluntad.

A continuación se detalla en la población mediante tablas con el fin de informar del personal que labora en la extensión de Tumbaco.

Tabla 1: Personal Directivo por Sexo y Edad

Cargo que Desempeña	Edad	Hombres	Mujeres
Vicerrector académico	58	1	0
Director de la extensión Tumbaco	52	1	0
Subdirector Administrativo de la extensión	58	1	0
Total		3	0

Fuente: Secretaría general de la Escuela Politécnica Ecología Amazónica

Elaborado: Pablo Aguilar

Como se puede observar en el cuadro actualmente laboran 3 directivos en esta extensión y también ellos superan a los cincuenta años.

Tabla 2: Personal docente por Sexo y Edad

CARRERA DE INGENIERIA AMBIENTAL			
Docentes por Modulo			
Primer Modulo			
MATERIA	Edad	Hombres	Mujeres
Matemática	38		1
Ecología, Eco política y Manejo Sustentable	30		1

Química	38	1	
Física	40	1	
Biología	38	1	
Ingles I	35		1
Contabilidad y Auditoria	33	1	
<i>total docentes primer modulo</i>		4	3
Tercer Modulo			
Matemática	38		1
Química de los Materiales	42	1	
Meteorología y Climatología	43		1
Geología Ambiental	29	1	
Ingles III	30		1
Física - Química I	42	1	
<i>total docentes tercer modulo</i>		3	3

Fuente: Secretaria extensión Tumbaco de la Escuela Politécnica Ecología Amazónica Elaborado: Pablo Aguilar

Se evidencia la distribución de los profesores el número de profesores por semestre, es importante destacar que en su gran mayoría los docentes que imparten clases son docentes auxiliares y que en su gran mayoría son personas jóvenes.

Tabla 3: Personal Administrativo y de Servicio

Cargo que desempeña	Edad	Hombres	Mujeres
Secretaria de la extensión	24		1
Relaciones Internacionales	39	1	
Director de la Carrera de Ingeniería Ambiental y Construcciones Ecológicas	38	1	
Personal de Mantenimiento	19	1	
Personal de Aseo	45	1	

Secretaría de los Estudios a distancia	22		1
Total Personal Administrativo		6	2

Fuente: Secretaría extensión Tumbaco de la Escuela Politécnica Ecología Amazónica Elaborado: Pablo Aguilar

En la tabla 3 se pretende detallar al personal que labora en la extensión Tumbaco con su respectivo cargo.

Tabla 4: Población estudiantil por Sexo, Edad, Semestre

Módulo	Total	Hombres	Mujeres
Primero	17	11	6
Tercero	10	3	7
Total	27	14	13

Fuente: Secretaría extensión Tumbaco de la Escuela Politécnica Ecología Amazónica
Elaborado: Pablo Aguilar

El contenido de este de la tabla 4 es determinar el número de estudiantes que están estudiando en la extensión de Tumbaco. El número de estudiante es pequeño porque la extensión fue creada en el 2008, estos datos fueron obtenidos por la secretaria de la extensión.

3.2 Métodos y procedimientos

Los instrumentos de investigación utilizados son encuestas dirigidas a los profesores y alumnos, además un cuestionario dirigido a los directivos.

Respecto a las encuestas dirigidas a los directivos el objetivo es investigar aspectos claves sobre la estructura de la institución y las partes de este instrumento recaban información sobre administración, clima laboral, resolución de conflictos, habilidades de liderazgo, gestión, organización.

Respecto a la encuesta dirigida a docentes el objetivo es recopilar información sobre situaciones de enseñanza referentes sobre aspectos de la actividad del profesor, conformada por 16 preguntas sobre gestión, investigación, liderazgo, trabajo en equipo, valores en el proceso enseñanza aprendizaje, clima laboral

En la encuesta aplicada a estudiantes el objetivo principal de la misma es evaluar las percepciones sobre el ambiente real/clima escolar que existe en el establecimiento.

Las partes de la mencionada encuesta recaban opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del centro educativo en el que actualmente se encuentra.

3.3 Método y Procedimiento

Los métodos de investigación que se aplicó en esta investigación son el descriptivo, analítico y sintético, que permite explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación que se realizó es de tipo exploratorio y descriptivo, porque permitió explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la Escuela Superior Politécnica Ecológica, de tal manera que hace posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad identificando el problema, determinando la situación actual de la entidad educativa, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se empleó también el método analítico-sintético, pues facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

- El método inductivo deductivo a utilizarse permitió configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.
- El método estadístico hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los

procesos de validez y confiabilidad de los resultados y finalmente tuvo su aplicación práctica en el proceso de verificación en las encuestas realizadas.

- El método hermenéutico permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y además facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

- La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores.
- Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios que facilitaron los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teóricos y conceptuales.
- El cuestionario, se utilizó para la recuperación de la información de campo la misma que sirvió para obtener información y determinar el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

A continuación se describe algunos conceptos y técnicas para la recolección de información.

La observación es una técnica muy utilizada en el campo de las ciencias humanas. La observación se convierte en una técnica científica en la medida que:

1. Sirve a un objetivo formulado de investigación
2. Es planificada sistemáticamente
3. Está sujeta a comprobaciones de validez y fiabilidad

La observación se realiza en forma directa sin intermediarios que podrían distorsionar la realidad estudiada.

Además, conviene resaltar que observar es contemplar y examinar atentamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento. Por ejemplo, si aplicamos la observación participante durante el desarrollo del trabajo de campo en la unidad educativa seleccionada, el investigador respetará las normas de relación social por la que se rige el grupo. Convivir con los actores sumerge al investigador en un baño de información, ya que la convivencia nutre de un conocimiento experiencial.

A continuación se describe definiciones de dos de los instrumentos utilizados en la presente investigación como es la entrevista y la encuesta.

LA ENTREVISTA

La entrevista es una técnica de recolección de información que puede cumplir diversas funciones, diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprende tres fases importantes.

- 1) El contacto inicial con el entrevistado:
- 2) La formulación de las preguntas
- 3) La anotación de las respuestas

En la presente investigación se procedió de la siguiente manera:

- a) Establecer contacto con autoridades de la institución en sus oficinas respectivas
- b) Para el desarrollo de este proceso se contó con una guía de entrevista donde se estableció los objetivos y los aspectos más relevantes que se recopilaron oportunamente
- c) Las anotaciones de las respuestas fueron realizadas con la mayor imparcialidad y objetividad posible.

Encuesta

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

respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

En las encuestas que se aplicó a los directivos se determinó la organización estructural y valores, al igual que la administración y liderazgo que se emplea en este centro de educación superior (ESPEA), con el fin de mejorar el desempeño y progreso de la educación.

En esta investigación la encuesta que se aplicó a docentes y estudiantes buscaba medir la interacción de los miembros de la institución educativa y sus respectivas actividades de gestión.

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 la organización

La institución no cuenta con un manual de organización pero en el año 2010 la Politécnica Ecológica cuenta con profesionales cubanos del nivel de PhD. que se encuentran brindando asesoría académica para superar el mandato 14 propuesto por el gobierno se dividió a la organización de la institución en gabinetes que es un órgano administrativo conformado por funcionarios de la institución para brindar apoyo a la consecución de los objetivos propuestos por las autoridades.

Los gabinetes fueron conformados de la siguiente manera:

1. Talento Humano
2. Socialización, promoción e imágenes
3. Vinculación
4. Delegación de auditoría
5. Mantenimiento
6. Soporte informático
7. Logística y custodia de activos fijos
8. Documentación Estudiantil
9. Delegación financiera
10. Bienestar estudiantil
11. Planeamiento Académico
12. Investigación científica

Para explicar con más detalle cómo funcionan estos gabinetes se incluye en el apéndice 2 donde detalla que documentación deben poseer y quien es el responsable de cada gabinete en cada extensión, además de la posición que ocupan dentro del organigrama de las sedes.

4.1.1.2 Código de ética

La institución no cuenta con un código de ética, que son normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una organización educativa.

En el reglamento interno capítulo 12 adjunto como apéndice IV trata sobre las faltas y sanciones donde consta:

Art 96.- infracciones y sanciones de las autoridades

Art 97.- infracciones y sanciones de los profesores titulares.

Art 98.- infracciones y sanciones de los profesores facilitadores

Art 99.- infracciones y sanciones de los alumnos

Art 100.- infracciones y sanciones de los trabajadores de la ESPEA

Art 101.- infracciones y sanciones de los trabajadores de la CEI

4.1.1.3 Plan estratégico

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se operacionaliza a través del Plan de Acción, el cual se elabora para un periodo de cinco años y lo integran los diferentes proyectos de gestión y soporte institucional, de cada una de las sedes, financiados con recursos de inversión que permitan avanzar en la concreción de las políticas, objetivos y estrategias de largo plazo incorporadas en el Plan de Desarrollo Institucional.

El Plan de Acción está conformado por los lineamientos para cada una de las sedes, los cuales se han construido a partir de las propuestas, iniciativas y necesidades que se han evidenciado durante la elaboración de dicho Plan y son el resultado de un proceso de construcción participativa de la comunidad Politécnica, donde se priorizan aquellas acciones relacionadas directamente con el quehacer académico. Estos planes y proyectos serán financiados con los recursos autogenerados y los aportes fiscales respectivos a cada período.

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional está enmarcado en lineamientos y criterios generales que permiten visualizar los proyectos para cada uno de los departamentos en las distintas sedes, enfocado a la concreción de metas en dichos proyectos detallados sobre su accionar académico e institucional en el quinquenio 2008-2012.

En base a las funciones de la ESPEA, se han definido los proyectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los departamentos, los mismos que mantienen relación directa con el Informe del Proyecto de Autoevaluación:

Dentro de este aspecto es importante referirse al direccionamiento estratégico de la Politécnica Ecológica

Direccionamiento estratégico

Es importante referirse al direccionamiento estratégico ya que demuestra los valores y políticas que deben estar presentes en la Politécnica Ecológica.

El direccionamiento estratégico se conforma por los objetivos a largo y mediano plazo, valores y políticas de la institución educativa:

- Principios
- Como toda institución ecológica se inspira en los seis principios generales:
- Cultivo de valores
- Democracia de base
- No-violencia e
- Eco-desarrollo
- Acción social
- Alegría de vivir con autoestima

Su plena realización institucional se dará en la medida que su accionar y metas lleguen a ser, en forma simultánea: ambientalmente sustentables, socialmente

justas, técnicamente viables, política e institucionalmente operables, económicamente recomendables e históricamente inaplazables.

4.1.1.4 El plan operativo anual (POA)

El Plan Operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

La ESPEA fue creada por el Congreso Nacional el 30 de septiembre de 1997, con carácter regional, para cubrir todo el territorio de la Región Amazónica, teniendo como Sede principal la Ciudad de Tena. Según la ley de creación N° 23 publicada en el Registro Oficial 163; y desde el 22 de Febrero de 2000 el CONUEP le concede a la ESPEA Cobertura Regional.

A continuación se adjunta el plan operativo del 2009 porque no se elaboró en dicha extensión el plan operativo del 2010, por aplicación del Mandato 14.

De este plan operativo anual corresponde a la extensión Tumbaco todas las actividades se han extendido para seguirse cumpliendo como está establecido.

El plan operativo anual consta de varios aspectos a ser atendidos como por ejemplo recursos humanos, dirección financiera, departamento de informática pero como parte del diagnóstico únicamente destacaremos aquellos aspectos que tengan importancia como objeto de nuestro estudio

Debido a que cada extensión de la politécnica es considerada como un ente aparte se realizó el análisis del plan operativo anual de la extensión Tumbaco, del cual podemos destacar:

En recursos humanos: se observa actividades de gestión en cuanto en actualizar datos de facilitadores y profesores y del personal administrativo, así como actividades para desarrollar una cultura de valores en autoridades y docentes y administrativos, así como desarrollar un programa de capacitación continua del personal de la extensión.

En dirección financiera: destacamos el desarrollo de un programa de capacitación continua del personal.

En evaluación: en actividades de gestión se propone disponer un plan de acciones para el mejoramiento institucional, asegurara la calidad e la docencia en la institución.

En interacción social: se destaca el promover la investigación para el rescate de las tradiciones y manifestaciones culturales de la región, así como contar con un centro de difusión amazónica

4.1.1.5 El proyecto educativo institucional

El proyecto educativo institucional de la Escuela Politécnica Ecología Amazónica fue elaborado como parte del proyecto de desarrollo de la corporación Ecológica Internacional a cuyo archivo no se tuvo acceso.

4.1.1.6 Reglamento interno

El reglamento interno se detalla en los deberes y funciones que deben cumplir los docentes, esto lo puede encontrar en el capítulo seis en el cual se detalla las atribuciones, derechos y limitaciones tanto de docentes como estudiantes.

En el capítulo 7 de igual manera derechos y obligaciones de los alumnos.

En el capítulo 8 de la institución hace referencia a los trabajadores, aquí se puede observar las atribuciones y derechos, así también los deberes administrativos e incentivan al trabajo en grupo y la comunicación interna

En el capítulo 10 se habla de la gestión enfocada a la administración y descentralización, en cada uno de los artículos se explica funciones de las áreas que brinda apoyo y asesoría tanto al rector y consejo politécnico.

Para complementar lo mencionado anteriormente se adjunta en el apéndice 1 el Reglamento Interno de la ESPEA

4.1.2 Estructura organizativa de la unidad

4.1.2.1 Misión y visión

Misión

Es cometido de la ESPEA:

- La formación de profesionales cultos y proactivos con conciencia ambiental, mentalidad empresarial, espíritu innovador y talento creador en la toma de las grandes decisiones regionales y nacionales.
- La generación de nuevos conocimientos que promuevan el bienestar de los habitantes y el ecodesarrollo del trópico húmedo y la región amazónica en particular.
- La reingeniería y disseminación de los valores y conocimientos ancestrales vinculados a las culturas amazónicas y otras relacionadas.

Visión

Ser una Universidad Politécnica modelo y líder con cobertura regional y proyección internacional ubicada entre las mejores del trópico húmedo americano, reconocida como promotora del ecodesarrollo amazónico, y generadora de avanzados conocimientos sobre agricultura, recursos naturales, ecoturismo, naturología, econegocios y gestión ambiental para la superación de las deficiencias anacrónicas del capitalismo consumista, transitando “por la senda de la excelencia académica”.

4.1.2.2 El organigrama

Para ejercer un liderazgo es necesario tener una estructura organizativa definida y funcional

A continuación se muestra el organigrama estructural de la ESPEA donde se indica el nivel jerárquico.



Como se puede apreciar la estructura organización de la institución es plana y es muy jerárquica por ende su administración es muy centralizada por lo tanto siempre es predecible y cada área desempeña sus funciones independiente de las otras trayendo como consecuencia la falta de adaptación el entorno y la falta de comunicación impide interrelacionarse entre sí.

4.1.2.3 Funciones por área y departamento

Las funciones de la escuela superior politécnica ecológica amazónica se las puede describir de la siguiente manera

Nivel legislativo

En este nivel se encuentra el consejo politécnico como máximo organismo de decisión y regencia de la institución

El H. Consejo Politécnico (H.C.P.). En su funcionamiento se tomarán en cuenta las siguientes normas:

- a. En cuanto a las convocatorias.-** Las hará el Secretario General, por orden del Rector. Habrá sesiones *ordinarias* (cuatrimestrales) y *extraordinarias* (eventuales). Las sesiones ordinarias se convocarán personalmente con *cuarenta y ocho horas* de anticipación por lo menos, debiendo adjuntarse el orden del día. Las sesiones extraordinarias se convocarán cuando el caso lo

requiera con cualquier anticipación, a juicio del Rector;

- b. **En cuanto a las excusas y renunciaciones.**- Las excusas se presentarán en forma justificada ante el Rector con *veinticuatro horas* de anticipación, por lo menos, y en caso de aceptársela, se llamará a intervenir al suplente inmediato. Son motivos de excusa solamente la enfermedad, la calamidad doméstica y el cumplimiento de comisión de servicios o la rendición de exámenes.

Corresponde al H. Consejo Politécnico conocer y resolver las excusas y renunciaciones de las Autoridades, de los representantes estudiantiles y de los trabajadores; y, declarar vacantes tales representaciones;

- c. **En cuanto a la inasistencia injustificada.**- Los miembros docentes que falten a las sesiones para las que fueren legalmente convocados, serán sancionados con el descuento del 10% de la bonificación que perciben; los representantes de los trabajadores con el descuento de un día de sueldo; y, los representantes estudiantiles que falten a tres sesiones perderán la representación estudiantil y los privilegios concedidos;

- d. **En cuanto a las resoluciones.**- Exceptuando el caso de mayoría especial (3/4), las resoluciones serán tomadas con el voto favorable de más de la mitad de sus integrantes. En caso de no obtenerse la votación requerida, el asunto quedará pendiente para ser sometido a una nueva votación en la sesión siguiente, en la cual ninguno de sus miembros podrá abstenerse. De no existir resolución, el asunto solo podrá volver a tratarse por petición escrita de más de la mitad de los miembros integrantes, en cuyo caso el Rector lo incluirá en el orden del día.

Las resoluciones tomadas en instancias inferiores, podrán ser **apeladas** para ante el H. Consejo Politécnico, dentro del término de tres días de notificada la resolución. La apelación se tramitará por órgano regular.

Las resoluciones serán tramitadas por la Secretaría General con el concurso de la Dirección de Planeamiento Integral y la Dirección Financiera;

- e. **En cuanto a la conformación de las Comisiones y Directorios.**- Las cuatro comisiones **ejecutivas** estarán conformadas a más del Vicerrector que las preside, por dos Decanos, (el más antiguo actuará como Presidente alterno), el Procurador, un Secretario de Actas; y, por funcionarios a juicio del Vicerrector con derecho a voz. Sus resoluciones se ejecutarán por medio

del Rector.

Las directrices serán ordenadas por el H. Consejo Politécnico y vueltas a conocer en la siguiente sesión.

En la primera sesión del año lectivo, se procederá a la conformación de las comisiones **asesoras y ocasionales**, procurando la participación de los miembros y los Directores departamentales y evitando que se excusen. Cuando algún asunto requiera la aprobación en dos sesiones, se considerará como aprobación en primera el conocimiento del informe de la respectiva Comisión.

Para la conformación de Directorios, deberán enviarse ternas de acuerdo con las instrucciones emanadas del Rectorado;

f. **En cuanto a la iniciación del año académico y los cuatrimestres.-** Para que proceda esta autorización, el H. Consejo Politécnico en sesión ordinaria deberá aprobar:

- 1) La Programación Académica Cuatrimestral (y la Planificación Académica Anual, si corresponde), canalizada a través de Planeamiento;
- 2) La Programación Presupuestaria Cuatrimestral (y la Planificación Presupuestaria Anual, si corresponde), canalizada a través de la Dirección Financiera; y,
- 3) El Plan Operativo Anual (POA) con la participación de los Departamentos y las Comisiones Ejecutivas, canalizado a través de Planeamiento.

Estas tres clases de Planificaciones serán ejecutadas por los Directores de Sedes de acuerdo con el Art. 28 del Estatuto y monitoreadas por el CAG y el Rectorado, corrigiendo los desvíos sobre la marcha. Serán remitidas al CONESUP.

La **primera** deberá armonizar con precisión:

- Los contenidos del Libro de Texto con los del Programa analítico, los del Sílabo, los de los Módulos o resúmenes y los del Plan de clase; haciendo coincidir:
- El pensum con el distributivo y los horarios del currículo fundamental y

complementario de la Oferta anual a nivel de pregrado y postgrado, por modalidades, Carreras y Sedes, incluyendo:

- La programación de tutorías y el “Proyecto de Investigación y Servicio” de la Carrera por Sedes.

La **segunda** debe comprender cuando menos:

- Cédula presupuestaria de fondos autogenerados con confrontación de ingresos y egresos (tasas, aranceles, compromisos de nómina, etc.) e **instructivo** para su ejecución con fuerza de Ley.
- Presupuesto de fondos públicos e **instructivos** del Asesor Económico para los procedimientos de la Comisión Ejecutiva de Construcciones-Adquisiciones y los procedimientos de Auditoría Interna, armonizando con el Capítulo Décimo de este Reglamento.
- Propuesta de actualización del Sistema Contable automatizado para la obtención de información diaria que permita tomar decisiones oportunas

Si se propusiere la creación de una nueva Carrera, se requiere del informe favorable de la Dirección de Planeamiento Integral y la Dirección Financiera, luego de que se hayan cumplido con los requisitos necesarios;

g. En cuanto a la terminación del año académico y los cuatrimestres.-

Para que proceda esta autorización, el H. Consejo Politécnico en sesión ordinaria deberá aprobar:

- 1) El informe o Ejecución Académica Cuatrimestral (y anual, si corresponde), canalizado a través de Planeamiento;
- 2) El informe o Ejecución Presupuestaria Cuatrimestral (y La Liquidación Presupuestaria Anual, si corresponde); canalizado a través de la Dirección Financiera;
- 3) El informe del cumplimiento del POA, revisado por Planeamiento; y,
- 4) El informe de las Comisiones Ejecutivas, armonizado por planeamiento.

Estos cuatro informes serán remitidos al CONESUP previo conocimiento de la Comisión de Evaluación Interna.

El informe académico, por niveles, modalidades, Carreras y Sedes, bajo formato deberá comprender:

- Proceso de cumplimiento de los contenidos hasta la evaluación de los alumnos como instancia final;
- Pensum con distributivo y cumplimiento de horarios;
- Cumplimiento de tutorías y del “Proyecto de Investigación y Servicios” de la Carrera por Sede;
- Consignación de datos en ODE.

El informe presupuestario tendrá como contra parte el informe de Auditoría Interna; bajo formato deberá comprender como mínimo:

- Estado de ejecución presupuestaria de fondos autogenerados, por Sedes, Carreras, modalidades y niveles;
- Liquidación de presupuesto de fondos públicos con Recomendaciones de mejoramiento del capítulo décimo de este Reglamento; y,

h. **En cuanto al informe del Rector.**- Comprenderá todo el período del ejercicio para el que fue electo. Los parciales anuales serán publicados en la revista cultural de la Politécnica.

Nivel ejecutivo

En el nivel ejecutivo se encuentra el Rector y el Vicerrector

El Rector. Tiene adscritas al Rectorado las siguientes Unidades:

- Coordinación institucional;
- Secretaría Ejecutiva de Comunicación y Publicaciones (SECYP);
- La Consultora Científica del Trópico Húmedo (CCTH); y,
- El Patronato Rector.

Ejecutará sus acciones siguiendo los siguientes procedimientos:

- a. **En relación a la Supervisión y el Gabinete.**- El Rectorado cuenta con un Coordinador institucional (Supervisor General) quien a través de la Supervisión Académica y Administrativa ejecutará las acciones de control, las emanadas reglamentariamente de las Comisiones ejecutivas, así como la coordinación permanente de las responsabilidades del Gabinete (conformado por todos los Directores de Sede);
- b. **En relación a las actas y notificaciones.**- El Rectorado deberá controlar que coordinen la Secretaría General-Procuraduría, la DPI y la Dirección Financiera para elaborar las actas; y, la Unidad de Personal y la Supervisión Administrativa para llevar los registros de resoluciones y acciones (notificaciones) de personal que debe codificar, archivar y certificar la Secretaría General - Procuraduría.
- c. **En relación al encargo y delegación de funciones.**- El encargo de las funciones del Rectorado deberá hacerse mediante oficio del titular, en el orden establecido en el Estatuto, con notificación al Director Financiero y de Personal.
La delegación de funciones y creación de comisiones ocasionales, deberá hacerse mediante resolución fundamentada, con notificación a funcionarios involucrados.
La firma de convenios solo puede delegarse al Vicerrector;
- d. **En relación a la imposición de sanciones.**- Las sanciones que correspondan imponer al Rector se efectuará mediante “Notificación de Personal”; con copia a la Comisión de Escalafón, de ser el caso; y,
- e. **En relación al Patronato Rector.**- Dirige esta Unidad de “retribuciones que NO tienen carácter normal” (no periódica ni por el mismo valor), siendo “subsidios ocasionales” en términos del Art. 95 del Código de Trabajo con pleno poder de decisión pero sujeto al control interno institucional.
Se trata de **Regalías** que a discreción puede crear o suprimir el Rector sin posibilidad de convertirse en un derecho adquirido puesto que están en función del rendimiento ocasional personal a juicio del Rector. Para disfrutar de estos beneficios se requiere no haber sido sancionado los últimos doce meses y no haber sido objetado por el Rector.

El monto total de estos privilegios en favor de un profesor o trabajador, en ningún caso puede ir más allá de duplicar su sueldo (que le paga la CEI). El monto puede calcularse a través de horas extras (máximo 80h mensuales) de acuerdo al Código de trabajo, o a través de premios por eficiencia cuando supere los estándares de un instructivo especial.

El Patronato Rector se financia con fondos reservados autogenerados y las multas y descuentos aplicados a los profesores y a los trabajadores, que ingresarán a una cuenta de la Caja de Ahorro y Crédito auspiciada por la CEI.

El Patronato Rector se regirá por un Instructivo especial, mientras que la Caja será regulada por la CEI.

El Vicerrector. Ejecutará sus atribuciones considerando los siguientes procedimientos:

- a. **Respecto al encargo de funciones.-** Se lo efectuará mediante comunicación escrita con notificación al Rector, observando el orden de antigüedad de los Decanos. El encargo podrá hacerlo el Rector; y,
- b. **Respecto a las sesiones de las Comisiones Ejecutivas.-** Serán convocadas con la regularidad y anticipación que amerite la premura del caso, adjuntando el orden del día. Las inasistencias serán sancionadas como si fueran a sesiones del H. Consejo Politécnico, por petición del Vicerrector.

Los libros son de responsabilidad del Secretario de Actas, así como el envío de la Programación e Informe cuatrimestral de las Comisiones Ejecutivas (Construcciones, Escalafón, Evaluación y Vinculación).

- c. **Respecto a la operatividad de las Comisiones.-** Será como sigue:

La Comisión de Construcciones operará fundamentalmente con la Dirección y Sub-dirección Financiera, la Comisión de Escalafón con la Sección de Personal, la Comisión de Vinculación con la SEDITEC y Planeamiento; y, la Comisión de Evaluación podrá contratar ciertos servicios.

Nivel Asesor

En este nivel se encuentra planeamiento integral y secretaria general procuraduría

La dirección de Planeamiento Integral DPI. Es el Organismo de asesoría técnica del H. Consejo Politécnico, el CAG y las autoridades para el cabal cumplimiento de sus funciones y acciones esenciales.

Corresponde a la Dirección de Planeamiento:

- a. Promover, coordinar y realizar estudios e investigaciones sobre la realidad educativa en general y superior en particular a nivel local, provincial, regional y nacional; con el propósito de fundamentar técnicamente las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la Politécnica;
- b. Asesorar a los organismos de decisión y autoridades en la selección y formulación de la política educativa, científica y cultural de la Politécnica, de sus Facultades e Institutos; y colaborar con la Secretaría General en la elaboración de las actas del H. Consejo Politécnico;
- c. Realizar los estudios necesarios para asegurar la coordinación de las políticas de interacción con otras instituciones, sin menoscabo del principio de la autonomía universitaria;
- d. Elaborar la documentación a que se refiere el Art. 92 de éste Reglamento y presentarla al H.C.P. y al CONESUP, asegurándose de que las Carreras hayan sido registradas;
- e. Instrumentar las cátedras con los respectivos libros de texto y Módulos, en coordinación con los profesores titulares, los Decanos y la Biblioteca general;
- f. Colaborar con los organismos directivos y ejecutores de la Politécnica y sus Facultades en la elaboración de sus planes, programas y proyectos de

desarrollo educativo y de investigación científica y tecnológica; y, entregar proyectos de creación de Unidades académicas al CONESUP;

- g. Formular el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI y el Plan Operativo Anual POA, previo el diagnóstico general de la Politécnica dentro del orden administrativo, físico, económico, financiero, de investigación científica y tecnológica, vinculación, bienestar estudiantil, etc., sobre lo que actúa e influye la Institución;
- h. Coadyuvar en la formulación de la proforma y presupuesto por programas de acuerdo con las metas anuales del plan en coordinación con los organismos responsables de su formulación y aplicación;
- i. Coordinar en la elaboración de planes, programas y **proyectos específicos** de Articulación del Currículo y otros en cada una de las Facultades o Institutos así como planes operativos anuales e informes al Conesup, Conea y Comisión de Evaluación Interna;
- j. Evaluar periódicamente el desarrollo de las actividades programadas y previstas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional;
- k. Promover y asegurar un alto nivel de desempeño técnico de todos los profesionales ligados a las actividades de planificación; y,
- l. Divulgar a nivel regional y nacional los resultados de los trabajos realizados por la Dirección, además de todos aquellos que pueden elevar su nivel técnico y científico.

Para su funcionamiento, la Dirección de Planeamiento Integral Universitario, tendrá los niveles administrativos que decida el H. Consejo Politécnico (previo informe económico que demuestre su financiamiento sostenido de las partidas) y las funciones que se determinen en un Manual.

La designación y remoción del Director es de libre decisión del Rector.

La Secretaría General-Procuraduría.

- a. Como Secretario General, a más de legalizar y tramitar las convocatorias y resoluciones del H.C.P., el CAG y las Comisiones que el Rector le encomendare, deberá llevar los libros y documentos (resoluciones, oficios, actas, refrendaciones, correspondencia oficial, certificaciones autenticadas y otros) conformando un automatizado **Archivo General**;

- b. Como Procurador deberá asesorar jurídicamente a las Autoridades y Organismos politécnicos; actuar como juez de instrucción de todo proceso que se instaure contra profesores y alumnos por disposición de las autoridades y dictar el correspondiente auto sobre responsabilidades una vez concluida la fase instructiva; dictaminar en toda información sumaria seguida a los trabajadores; comparecer en defensa de los intereses legales del plantel y en tal virtud, comparecer en juicio; mantener la codificación de la legislación vigente, presentar proyectos de reformas y solicitar la publicación; y, supervisar la labor de los Secretarios-Abogados.

Siendo designado por el Rector, actuará a nombre y representación de este, en los **actos judiciales** que le fueren encomendados por el Rector.

Nivel apoyo

La unidad de auditoria interna. Estará conformada por Auditores designados de la forma establecida para las Universidades Semiestatales, con las finalidades y particularidades determinadas en la Ley, incluida la modalidad de dependencia funcional e independencia de acción y las sanciones a los Auditores de la Unidad.

La responsabilidad corre, desde la firma del contrato, existan o no firmas o sumillas en los documentos, a menos de que exista un documento de desacuerdo, emitido al Rector.

Corresponde a la Unidad de Auditoria Interna:

- a. Auditar y salvaguardar tanto los recursos públicos como los autogenerados

- b. Ordenar descuentos sobre pagos no reglamentarios mal programados, subutilizados o fraudulentos, de lo cual responde directamente ante el Rector;
- c. Preparar el plan de actividades y someterlo a consideración de los miembros directores de la CEI que a la vez sean miembros docentes de los organismos de gobierno de la Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica quienes lo someterán a la aprobación del Organismo competente;
- d. Realizar auditorías y exámenes concurrentes especiales independientes y objetivos, con respecto al grado en que la entidad y sus servidores **cumplen** sus funciones administrativas y financieras, formulando **recomendaciones** para mejorar las operaciones y actividades;
- e. Proporcionar **asesoría** técnica y administrativa que le sea solicitada;
- f. No ser parte del proceso, pero controlar las sumillas y firmas en adquisiciones y contratos en calidad de control previo;
- g. Revisar y evaluar continuamente el funcionamiento del sistema de control interno; y del modelo económico de la ESPEA con la colaboración del Asesor económico;
- h. Facilitar la adopción de **decisiones** gerenciales a base de la información confiable y oportuna;
- i. Aumentar la eficiencia, efectividad y economía en las operaciones financieras y administrativas y en el uso de los recursos de la entidad;
- j. Fomentar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas y políticas de la Politécnica;
- k. Facilitar el logro de las **metas y objetivos** programados por la entidad;

- l. Formular y comunicar las conclusiones resultantes de los exámenes practicados durante el curso de los mismos, por medio de los respectivos informes;
- m. Programar, preparar y dictar cursos de **entrenamiento** tanto para las unidades financieras como para el personal de Auditoría Interna;
- n. Coordinar las actividades con el Asesor económico y con las Auditorías Externas;
- o. Presentar informes cuatrimestrales y anuales a la máxima autoridad sobre las actividades realizadas. De ser necesario los enviará a conocimiento del H. Consejo Politécnico; y,
- p. Las demás que le señalen la Ley, el Estatuto y los Reglamentos.

La cancillería (relaciones internas y externas). Siendo una dependencia de asesoría al H. Consejo Politécnico y Rector, se encarga:

- a) De las relaciones públicas y diplomáticas institucionales, a nivel nacional e internacional en procura de posicionar a la ESPEA en la vanguardia de la buena imagen que debe tener como centro de educación superior. Para el efecto contará con un agregado económico por país beneficiario, encargado de buscar recursos mayormente financieros bilaterales;
- b) De la automatización y modernización de la ESPEA. Para el efecto contará con la Unidad de Informática, la que deberá desarrollar sistemas informáticos avanzados y otras acciones y proponer proyectos, acuerdos y convenios internos e interinstitucionales, de interés y beneficio para la entidad;
- c) De la globalización y consolidación académica y económica de las

Extensiones con fines de acreditación internacional. Para el efecto contará con el apoyo del Interventor, el Coordinador institucional, los Supervisores y los Directores en el cumplimiento de instrucciones precisas y oportunas; y,

d) De la Dirección de la Extensión Pichincha (Quito).

Siendo designado por el Rector, actuará a nombre y representación de éste, en:

- Los actos protocolarios;
- Los eventos de modernización;
- Las reuniones de coordinación con poder decisorio; y,
- Las sesiones de Consejo Consultivo de la Extensión Pichincha.

El departamento de orientación y bienestar estudiantil dobe. Planifica, coordina y realiza los diversos servicios de asistencia y ayuda que la Politécnica proporciona a sus estudiantes; tales como Bibliotecas, Centro y Casonas de pasantías (residencias y restaurantes), Bares, Becas, Créditos y otros servicios estudiantiles.

Progresivamente ofertará los servicios especificados en el Art. 38 del Estatuto e incorporará el personal que el H. Consejo Politécnico demuestre la factibilidad de autosostenerse.

El DOBE trabajará en coordinación con el Patronato Rector.

La designación y remoción del Director es de libre decisión del Rector.

La dirección financiera y de personal.-

Es la dependencia encargada de la gestión económico-financiera y del manejo de personal.

La responsabilidad de este personal corre, desde la firma del contrato, existan

o no firmas o sumillas en los documentos, a menos de que exista un documento de desacuerdo, emitido al Rector.

Sus funciones son:

- a. Planificación, organización, dirección y coordinación de la actividad financiera-económica de la Institución en concordancia con las normas técnicas correspondientes y lo que determina la Ley Orgánica de Educación Superior;
- b. Elaboración de la Proforma Presupuestaria conjuntamente con la Dirección de Planeamiento y además, el control de la ejecución y evaluación presupuestaria; los pagos pendientes deben constar obligatoriamente en el presupuesto siguiente; **todas las rentas ingresarán al presupuesto** y la totalidad de los gastos se hará de acuerdo a las partidas presupuestarias, sujetándose el trámite de ingresos y gastos a un Instructivo especial, que discrimine fondos públicos de fondos autogenerados;
- c. Establecimiento de sistemas y procedimientos para el control de los recursos materiales y financieros de la Institución, manteniendo para el efecto actualizados los registros de Inventarios contables y financieros, y presentando mensualmente los informes y estados financieros y otros índices contables al Rector, al H. Consejo Politécnico y al CONESUP, los que servirán de base para la toma de decisiones en materia económica;
- d. Asegurar la correcta, eficiente y oportuna utilización de los recursos materiales y humanos que posee la Politécnica; en Coordinación con la CEI;
- e. Asumir la responsabilidad de los trámites financieros, suscribiendo oportunamente informes, órdenes de pago, comprobantes de egreso y demás documentos que exija la Contraloría y Auditoría.
- f. Coordinar con la Secretaría General para la elaboración de las actas del H. Consejo Politécnico;

- g. A través de la Subdirección Financiera, coordinar con la Comisión de construcciones para la elaboración de sus actas.
- h. Implementar los sistemas de capacitación y evaluación continua para el personal de la institución;
- i. Tramitar los concursos de merecimientos y oposición internos y externos, o los respectivos contratos para la provisión de cargos en conformidad con las normas estatutarias y reglamentarias;
- j. Tramitar notificaciones o acciones de personal y demás procedimientos administrativos; y,
- k. Las demás atribuciones que le asignen organismos y autoridades superiores.

A más de la Asesoría económica y la Subdirección Financiera (para el manejo operativo parcial de fondos públicos) cuenta con las funciones generales de:

- 1) Contabilidad y Presupuesto
- 2) Tesorería;
- 3) Conciliaciones;
- 4) Documentación contable;
- 5) Almacén politécnico;
- 6) Inventarios;
- 7) Facturación
- 8) Jefatura de Personal.

Las funciones específicas se determinarán en los respectivos manuales.

La designación y remoción del Director (ordenador del pago) es de libre decisión del Rector (ordenador del gasto).

Las vacantes pueden ser cubiertas solo con informe previo acerca del financiamiento sostenido de las “partidas”.

Nivel operativo

Departamento de construcciones y mantenimiento. La ESPEA realiza sus construcciones así:

- Con fondos públicos: maquinaria, mano de obra y materiales;
- Con fondos autogenerados: administración directa, movilizaciones, diseños primarios y Fiscalización.

Este departamento se encarga de:

- a. Dirigir las obras de construcción que la Politécnica realice por cuenta propia;
- b. Asumir las responsabilidades estipuladas en la reglamentación que hace referencia a las construcciones;
- c. Coordinar con la CEI para fiscalizar las obras que ejecute por contrato la Politécnica; y,
- d. Planificar y ejecutar el mantenimiento eléctrico, mecánico, sanitario, físico, estético, de los edificios, **campus**, y locales.

La designación y remoción del Director es de libre decisión del Rector.

La dotación de funcionarios o empleados se hará previo informe económico que demuestre el financiamiento sostenido de las “partidas”, excepto si se trata de contratos temporales autorizados por el Rector.

La secretaría de evaluación y difusión de tecnologías seditec. Para cumplir con las funciones especificadas en el Art. 13 del Reglamento, la SEDITEC se organiza con dos Subsecretarías: a) Proyectos externos y Vinculación (CITTAMAZ); y, b) investigación y Tutoría de tesis de grado. Sus Funciones se especificarán en un Manual.

El Secretario Ejecutivo y los Subsecretarios serán de libre designación y remoción por parte del Rector, en función de la alta eficiencia que se requiere para alcanzar los postulados de acción más importantes inmersos en la SEDITEC.

Las vacantes serán cubiertas previo informe económico sobre la factibilidad de autosostenerse.

El consejo académico general. (cag) y sus comisiones jurisdiccionales (consejos consultivos). El CAG actuará siguiendo las siguientes indicaciones:

a. **Referente a la conformación del Consejo Consultivo (CC).**- El Consejo Consultivo de las Sedes Presenciales estará integrado así:

- 1) El Director o Coordinador, quien presidirá con voto dirimente;
- 2) El Inspector o un Docente (designado por el Vicerrector);
- 3) Un profesor (Ingeniero) vocal principal designado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Ambientales. Un profesor (Licenciado) alternativo designado por el Decano de La Facultad de Ecología Humana;
- 4) Un estudiante (seleccionado de entre los representantes de curso -de tercero en adelante-, que tenga las más altas calificaciones); y,
- 5) La secretaria de la Sede (sin voto).

La posesión se hará ante el Rector o por delegación ante un Supervisor de la ESPEA.

El Consejo Consultivo asumirá las funciones del CAG y tomará resoluciones en primera instancia, las que serán ratificadas o rectificadas en segunda por el

CAG. Dichas resoluciones serán tomadas fuera del ámbito financiero, a menos que la sumille el Rector, para informe o argumentación. Además es su responsabilidad monitorear el currículo complementario (pasantías y vinculación), los cursos extracurriculares (el costo será fijado por la Dirección Financiera), las prácticas, los deportes, los idiomas y los trabajos de grado; para responder con solvencia ante las expectativas de las autoridades.

El Rector se reserva el derecho a intervenir a los Consejos Consultivos cuando creyere conveniente, por medio del CAG;

b. **Referente a las convocatorias.**- El CAG se reunirá semanalmente (un día fijo) por convocatoria del Presidente (delegado del Rector) o por iniciativa de la mayoría de los miembros, será ratificada con 24 horas de anticipación por escrito y en forma personal, para tratar un orden del día expreso. Un procedimiento similar seguirán los Consejos Consultivos en cada Sede; y,

c. **Referente a las resoluciones y las apelaciones.**- Las resoluciones serán ejecutadas por el CC, previa ratificación del CAG de inmediato, sin necesidad de la aprobación del acta correspondiente, a menos que estos Organismos resuelvan lo contrario. Sin embargo es obligación de los Secretarios del CAG y CC, presentar el acta en la sesión siguiente.

Las resoluciones sobre matrículas, calificaciones, exámenes, horarios, asistencia y distributivo, causarán ejecutoria, salvo aquellas en que el interesado podrá interponer, dentro de tres días, recurso ante el H. Consejo Politécnico, cuando contravenga la Ley, el Estatuto y Reglamentos vigentes.

Los Secretarios deberán notificar a los interesados, dentro de 48 horas, personalmente y/o por medio de las estafetas. Para el caso de notificación personal obligado el interesado debe señalar el domicilio.

La oficina de documentación estudiantil ODE. Es la dependencia centralizada responsable de la documentación de todos los estudiantes de la ESPEA, ante el Consejo Académico General CAG y el Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP, por tanto deberá

- a. Elaborar los libros de matrículas, notas (promociones o pases de año); y, grados (records, actas, títulos y registros);
- b. Coordinar con la Dirección Financiera y de Personal para el cumplimiento de obligaciones económicas de los alumnos;
- c. Coordinar con las Secretarías de todas las Unidades Académicas para la obtención de la información primaria;
- d. Llevar los archivos inherentes a sus funciones; y,
- e. Ejecutar las disposiciones pertinentes del CAG y el CONESUP.

El jefe de la ODE es de libre nombramiento y remoción por parte del Rector previo informe del CAG.

El gabinete de directores de sede, extensión y filial. Es el Órgano centralizado para la homogenización de las “Extensiones” dirigido por el Rector a través del Coordinador Institucional, en continua comunicación con Planeamiento y la Dirección Financiera, y en coordinación con los Consejos Consultivos, por tanto de acuerdo con el artículo 3 literales **f** y **g**, Planeamiento, la Dirección Financiera, los CC y el CAG, deberán:

- a. Elaborar los informes cuatrimestrales y el informe consolidado de las actividades realizadas (académicas y financieras) en el año que concluye (basado en los informes cuatrimestrales) y enviar a través Planeamiento y la Dirección Financiera al H. Consejo Politécnico para la aprobación y autorización de terminación del año académico;
- b. Elaborar las programaciones cuatrimestrales y la planificación consolidada para el siguiente año en lo académico y financiero, y enviar esta propuesta a través de Planeamiento y la Dirección Financiera al H. Consejo Politécnico para la aprobación y autorización de iniciación del nuevo año lectivo; y,

c. Coordinar con los Consejos Consultivos.

La dirección de postgrado y educación continua diposec. Es el Organismo de la ESPEA, responsable de la organización y ejecución de programas de postgrado, encargado del seguimiento y evaluación de las políticas de postgrado y de su vinculación con la investigación y la SEDITEC.

La DIPOSEC se estructura con un Consejo Académico de Postgrado CAP presidido por el Vicerrector e integrado con el Director ejecutivo de la DIPOSEC, el Asesor económico, un Académico designado por el Rector, un estudiante designado por el Director; y, el Secretario Ejecutivo de la SEDITEC o su delegado. El conjunto designará un Secretario de actas y comunicaciones.

Compete al CAP:

- a. Reunirse ordinariamente cada quince días, enviando el sumario de resoluciones al CAG para simple coordinación;
- b. Asumir los deberes y atribuciones del CAG (en lo que concierne estrictamente al nivel de postgrado) y los **procesos** de ODE, Planeamiento y SEDITEC con independencia pero con responsabilidad;
- c. Presentar al H. Consejo Politécnico la Programación e Informe cuatrimestral y al CONESUP el diseño curricular de estudios de postgrado de acuerdo con el reglamento vigente; y, gestionar su aprobación;
- b. Llevar con meticulosidad el control económico y académico de los postgradistas;
- c. Incentivar a las Carreras de pregrado a proponer programas de postgrado y ejecutarlas bajo las recomendaciones de la subcomisión de postgrado del CONESUP y con la agilidad establecida en el Reglamento de postgrado del CONESUP;
- d. Llevar con responsabilidad la documentación estudiantil y los libros de actas,

- matrículas, notas, grados, refrendaciones, oficios recibidos y oficios enviados bajo la supervisión del Secretario General; y,
- e. Coordinar con los Directores de Extensión para el cumplimiento de las obligaciones económicas y académicas de los postgradistas.

El Director es de libre designación y remoción por parte del Rector, mientras que los Jefes de Unidad Específica serán designados y removidos por el Decano correspondiente con el visto bueno del Rector.

Para regular el régimen de estudios de postgrado, se emitirá un reglamento específico y pormenorizado que tome las generalidades del Reglamento de postgrado del CONESUP.

El sistema no presencial: ILLDIS y UDESP.

El sistema no presencial de pregrado se debe al Consejo Académico General, y fue creado para competir a menor costo, con la más alta calidad en cuanto a oferta a distancia (ILLDIS) y semipresencial (UDESP) a nivel nacional en ciudades donde tenga infraestructura (Centros de Cómputo).

El ILLDIS y la UDESP se encargarán de: formar profesionales en Carreras preferentemente humanísticas de tercer nivel, investigar la realidad amazónica con el fin de renovar la oferta académica, vincular a los estudiantes con los demás componentes de la sociedad y coordinar a nivel académico con las Facultades de la ESPEA.

El Director del sistema deberá:

Llevar la representación del Sistema NO Presencial, dirigir la labor académica y administrativa del Analista Académico, Analista Financiero y Tutores. Además deberá coordinar con los Decanos el currículo de las Carreras y cumplir con las disposiciones de los niveles superiores.

El ILLDIS y la UDESP se encargarán de viabilizar en coordinación con ODE el siguiente proceso: promoción, inscripciones, matrículas, elaboración y envíos

de módulos, evaluaciones, legalización de notas, tramitación de la graduación y titulación.

El Director es de libre designación y remoción por parte del Rector.

El ILLDIS y la UDESP se regirán por Reglamentos Especiales.

Decanatos

EL DECANO. Deberá observar los siguientes procedimientos:

a. **Acerca del encargo de funciones.-** El encargo del Decanato lo hará el Decano mediante oficio con autorización del Rector, a favor de un profesor titular de la Facultad. También podrá encargar funciones al CAG por motivos de logística.

La firma de certificados académicos de su competencia, solo puede delegarse al Supervisor Académico, y los de capacitación comunitaria al Director de Sede.

b. **Acerca de la notificación de disposiciones.-** El Decano llevará un Registro de disposiciones codificadas tramitadas por intermedio del Secretario Abogado y de los Secretarios de División, las cuales serán de libre acceso para el CAG;

c. **Acerca de las Secretarías de División.-** En ellas debe generarse **propuestas anuales** tales como:

- Reformas a la oferta anual: sus normas académicas, a los planes y programas de estudio, a los horarios, al distributivo; y, a las áreas de estudio.
- Propuestas sobre los trabajos de tesis, para la **SEDITEC**.
- Propuesta de Instructivo y Reformas para la operatividad de los Decanatos

d. **Acerca de las Direcciones de Carrera (Escuela).-** En ellas debe generarse **propuestas cuatrimestrales** tales como reajustes curriculares, evaluación permanente de la Carrera proyecto anual de Investigación-Vinculación (Proyecto de Articulación del Currículo de la Carrera-PAC),

módulos autoinstruccionales; y, lo que se establezca en el Instructivo para la operatividad de los Decanatos.

4.1.2.4 Clima escolar y convivencia con los valores

La ESPEA promueve e inculca a los miembros de la comunidad politécnica el cultivo de valores como el respeto a sí mismo y a sus semejantes y a la naturaleza de quien llegan a convertirse en fieles guardianes y la aplicación del Rol ético empresarial desarrollando la iniciativa privada con la incubación empresarial.

Se destaca el trato igualitario. La ESPEA proporciona a todos los estudiantes docentes, administrativos y particulares un trato conforme a los valores generales de la ESPEA basados en el respeto a las diferencias individuales en los principios de equidad y justicia. Así mismo la relación facilitador y participante sea de manera horizontal, es decir una relación compartida de actitudes, responsabilidades y de compromisos hacia logros y resultados exitosos.

En cuanto a promoción de valores se imparte enfoque ético y empresarial y ecológico en cada una de las carreras.

El clima escolar y convivencia esta manifestado en la institución en al políticas de acción afirmativa.

4.1.2.5 Dimensión de pedagogía curricular y valores

Desde sus inicios, la Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica tiene como modelo educativo el **Desarrollo ecológico-humano** teniendo como sustento fundamental en la actividad del ser humano el “pensamiento complejo” para la solución de los problemas integrales de la sociedad.

Este modelo educativo es liberador humano de donde el eje central del proceso es el ser (estudiante o profesional) en formación, este individuo desarrolla sus capacidades cognitivas científico experimentales con énfasis en lo **ecológico** tomando en cuenta el contexto en el cual desarrolla su actividad académica. Este modelo exige la formación de un nuevo profesional con mística y comprometido con los cambios sociales, éticamente responsable del cuidado y

mejoramiento del ecosistema cumpliendo con la función esencial de nuestra institución ecológica.

El modelo educativo de desarrollo ecológico-humano epistemológicamente busca formar seres:

1. Con altos conocimientos científicos interrelacionados, capaces de solucionar problemas del entorno, de la sociedad de la Amazonía y del mundo.
2. Profesionales socialmente comprometidos con los cambios rápidos y continuos que la sociedad en este mundo globalizado lo exige.
3. Profesionales éticamente responsables siendo el ejemplo de trabajo y dedicación en el desempeño de sus funciones.
4. Profesionales comprometidos con el cuidado y mejoramiento ecológico del medio natural.
5. Profesionales emprendedores y generadores de fuentes de trabajo, capaces de solucionar los problemas de desempleo y migración.
6. Profesionales reconocidos por su solvencia moral ética y buenas relaciones humanas e interpersonales capaces de solucionar conflictos mediante el diálogo, respetuosos de la ley pero firmes en la toma de decisiones.
7. Profesionales que en momentos de crisis son capaces de revertir en oportunidades y desafíos para enfrentar con éxito estos momentos y proyectarse decididamente en nuevos proyectos con nuevos paradigmas.
8. Hacer Reingeniería de los conocimientos ancestrales de las etnias amazónicas, para difundirlos en los sectores menos favorecidos, en procura de mejorar su calidad de vida.

En cuanto a promoción de valores se imparte materias de enfoque ético, empresarial y ecológico en cada una de las carreras.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

Respecto a esta dimensión organizativa podemos destacar la presencia de subsistemas tales como equipos docentes conformado por aproximadamente 150 profesores a tiempo completo que son profesionales cultos proactivos, ejecutivos que tienen una actitud positiva que demuestren ser verdaderos misioneros educativos que amen la enseñanza con las funciones propias de su cargo, de igual manera el cuerpo directivo con sus respectivas funciones y con las organizaciones estudiantiles entre las cuales existe una interrelación entre estos subsistemas mediante actividades formales que permites interactuar en términos de su operatividad.

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

En esta dimensión se puede destacar que la ESPEA distribuye su tiempo ofertando carrera en la modalidad semestral tanto en el sistema presencial como a distancia .respecto a su espacio la ESPEA cuenta con 6 extensiones y la matriz en la región amazónica destacando que la extensión Tumbaco es la nica sede que se encuentra fuera de la región amazónica.

Respeto a la administración así como la administración de recursos humanos está organizado de la siguiente manera:

La administración central está dividida en dos unidades ejecutoras u operativas que son:

A. son administrativas

- a) El rectorado
- b) El vicerrectorado
- c) la cancillería
- d) la unidad de auditoría interna
- e) El departamento de bienestar estudiantil
- f) La dirección de planeamiento integral
- g) El departamento de construcciones y mantenimiento.

B. son académicas centralizadas

- a) Los decanatos
- b) La secretaria ejecutiva de evaluación y difusión de tecnologías SEDITEC
- c) La dirección de posgrado
- d) La oficina de documentación estudiantil

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Esta dimensión es entendida como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes estamentos de la institución en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro, en la ESPEA esta participación se la observa en las diferentes actividades como por ejemplo la inclusión estudiantil en las reuniones de consejo consultivo, consejo politécnico

Así como la incorporación de miembros de diversa comunidades indígenas de la amazonia otorgándole beca amazónica considerando las demandas y exigencias que recibe de su entorno así como la gratuidad de inscripción para las mujeres de las diferentes etnias pensando siempre en fomentar la educación de la mujer en la amazonia y favoreciendo el equilibrio de genero

Todas estas actividades conllevan un compromiso con los valores que la persona individual elige y a los que adhiere, de lo que sirve para configurar su propia autonomía, además es compromiso de la institución dar una educación personalizada no individualista cuya preocupación es la singularidad de la persona de ir descubriendo sus valores.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades

Una vez realizado el diagnóstico de la institución es necesario realizar el análisis FODA, donde se extracta aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) con respecto al liderazgo, gestión y valores de la institución

FORTALEZAS

- La institución cuenta con un Plan Estratégico y plan operativo anual pero no se aplica en su totalidad

- La ESPEA cuenta con Planes de Acción para el presente periodo
- La imagen de la institución en la amazonia es alta
- Tanto docentes como estudiantes se sienten satisfechos medianamente
- La institución cuenta con reglamento interno
- Definición de la filosofía de la institución
- Empoderamiento de la institución en todo el personal
- La capacidad instalada del software es totalmente adecuada
- La inversión en nueva tecnología es alta

DEBILIDADES

- No tiene cultura de planificación
- Resistencia al cambio de estructura organizacional
- No existe un código de ética
- El reglamento interno debe ser actualizado de acuerdo a las nuevas corrientes políticas (LOES)
- Presencia débil del COGOBIERNO
- Falta de comunicación interna
- Los objetivos y las políticas planteadas por la institución no son conocidas por todo el personal y estudiantes
- La flexibilidad de la estructura organizacional es baja
- Las autoridades tiene un liderazgo autocrático
- Los cursos de capacitación realizados en la institución no cubren con la necesidades de docentes y administrativos
- No cuenta con un manual de la organización

Al realizar el análisis interno de la institución se identificó factores de riesgo internos los mismos que deben ser disminuidos con las fortalezas de la institución

En la ESPEA a lo largo de su vida se ha mantenido con una estructura línea, cuya jerarquía es muy restrictiva, lo que ha generado que la comunicación no fluya internamente y la única persona que puede tomar las decisiones es el rector de la institución, otro factor que influye negativamente en la institución es la falta de una base de datos académicos lo que ha generado problemas con los estudiantes en las diferentes sedes, el mismo que disminuye la calificación en la acreditación institucional y no permita que se adapte más rápido al cambio.

Un punto sumamente importante es la falta de un manual de funciones donde se detalle las actividades que deben realizar tanto docentes como personal administrativo, directores y autoridades.

Pero también es importante destacar que la institución en sus quince años de recorrido ha crecido increíblemente, tal es que su imagen recorre toda la amazonia ecuatoriana e intente posesionarse en Tumbaco.

En la actualidad la institución ha realizado una gran inversión en tecnología la cual ha permitido mejora la comunicación interna.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES

- En enero del 2012 se elegirá nuevas autoridades del organismo central
- Alto porcentaje de crecimiento Poblacional
- Apoyo de gobiernos locales
- Incrementar convenios internacionales
- Existencia de nepotismo
- Posibilidades de mejora con la acreditación institucional

- Implementación TIC´S

AMENAZAS

- Inseguridad jurídica y económica
- No existe vinculación con la comunidad
- Falta de programas e incentivo a la investigación
- Intereses políticos
- Descomposición de valores con instituciones
- Incrementar la afinidad política con el Gobierno de turno

La institución al ubicarse en un lugar privilegiado como lo es la región amazónica donde puede aprovechar la fauna y flora para convertirse en una UNIVERSIDAD referente del trópico húmedo en la formación académica-investigativa y desarrollo sustentable, para cumplir su visión.

Uno de los puntos fundamentales de la institución para mejorar es la implementación de tecnologías de información y comunicación, de esta manera le permitirá ser más competitiva en el mercado educativo,

Un punto a favor son convenios que se está llevando a cabo con universidades países como Cuba, el objetivo de esto es que los Ph.D capaciten a docentes en la metodología de la enseñanza y en la investigación para brindar un servicio educativo acorde a la realidad del entorno.

4.1.3.3 Matriz FODA

<ul style="list-style-type: none"> • FORTALEZAS • La institución cuenta con un Plan Estratégico y plan operativo anual pero no se aplica en su totalidad • La ESPEA cuenta con Planes de Acción para el presente periodo 	<ul style="list-style-type: none"> • OPORTUNIDADES • En enero del 2012 se reelegirá al cogobierno • Alto porcentaje de crecimiento Poblacional • Apoyo Internacional • Incrementar convenios
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • La imagen de la institución en la amazonia es alta • Tanto docentes como estudiantes se siente satisfecho medianamente • Falta de planes de carrera para docentes y administrativos • La institución cuenta con reglamento interno • Definición de la filosofía de la institución • Empoderamiento de la institución en todo el personal • La capacidad instalada del hardware es totalmente adecuada • La inversión en nueva tecnología es alta 	<p>internacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de nepotismo • Posibilidades de mejora con la acreditación institucional • Implementación TIC'S
<ul style="list-style-type: none"> • DEBILIDADES • No tiene cultura de planificación • No existe un manual de funciones • Resistencia al cambio de estructura organizacional • No existe un código de ética • El reglamento interno debe ser actualizado desacuerdo a las nuevas olas políticas (LOES) • Presencia débil del COGOBIERNO 	<ul style="list-style-type: none"> • AMANAZAS • Inseguridad jurídica y económica • No existe vinculación con la comunidad • Falta de programas e incentivo a la investigación • Intereses políticos • Descomposición de valores con instituciones que brindan igual servicio • Afinidad política con el Gobierno de turno

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación interna • Los objetivos y las políticas planteadas por la institución no son conocidas por todo el personal • La flexibilidad de la estructura organizacional es baja • El grupo gerencial tiene un liderazgo autocrático • Los cursos de capacitación realizados en la empresa no cubren con la necesidades de docentes y administrativos 	
--	--

Una vez realizado las matrices de vulnerabilidad y aprovechamiento (ver apéndice 6) se determina que la primordial estrategia que se debe implantar es la elaboración de un manual organizacional, cuya finalidad es brindar un mejor servicio tanto interno como externo, es decir para estudiantes, docentes y administrativos donde se indique las funciones de cada persona que labora en la institución para de esta manera evitar la duplicidad de funciones y además difundir un organigrama estructural y aumentar la satisfacción a los estudiante.

4.2 Resultados de encuestas y entrevistas

4.2.1.1 De los directivos

Tabla 5: 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 semestre		
b. Coordinadores de área	2	100

c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

En la actualidad los directivos están de acuerdo en que los grupos se forman con los coordinadores de área o de carrera para realizar el trabajo y de esta manera tratar de cumplir con el objetivo de cada tarea encomendada, pero en realidad hace falta coordinación e interés de las personas que conforman estos grupos para cumplir con las metas propuestas.

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	1	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	1	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		
Total	2	100

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

Como se puede ver en la tabla la opinión sobre el tamaño de la empresa está dividida, lo que indica que cada una de las autoridades tiene diferentes objetivos y que no están comunicados.

Tabla 7: Las Tareas de los Miembros de la Institución y el manual de Mejoras

<i>Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.</i>	F	%
a. Si	2	100
b. No		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

En este punto es importante aclarar que en la actualidad la institución no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, pero si tiene un reglamento interno donde se describe: la constitución de la institución, principal derechos y obligaciones de los docentes, administrativos, autoridades y estudiantes y una breve descripción de los puestos.

Además es importante mencionar que desde el inicio de la institución no ha cambiado su estructura organizacional y la descripción de las funciones es muy general y no abarca a todos los puestos que hoy por hoy tiene la institución. Por esta razón es importante la actualización del reglamento interno y elaborar un manual organizacional donde se detalle la estructura organizacional, la filosofía de la institución y además se separe el manual organizacional del reglamento interno.

Tabla 8: El Clima de Respeto y Consenso en la Toma de Decisiones

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el	F	%
a. Director de carrera		
b. Rector	1	50
c. Consejo académico	1	50
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

La autoridad en la institución es centralizada, ya que la mayor parte de las decisiones las toma el Rector.

Con respecto al clima laboral en la institución el respeto y amabilidad es visible tanto con los estudiantes, administrativos y docentes, por consecuencia el clima laboral es bueno.

Es importante destacar que el Consejo Politécnico se reúne trimestralmente y toma decisiones referentes al funcionamiento de la institución.

Tabla 9: Delegación de Toma de decisiones para Resolver conflictos

Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.	F	%

a. Si	2	100
b. No		
TOTAL	2	100

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

Las autoridades de la institución delegan en su totalidad la resolución de conflictos previo análisis interno, lo realizan de esta manera porque en cada extensión existe un director el cual se encarga de la organización de la extensión.

Tabla 10: Administración y Liderazgo del Centro Educativo Promueve

Orden	Se promueve	siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Excelencia académica	1	50	1	50		
B	El desarrollo profesional de los docentes			2	100		
C	La capacitación continua de los docentes	1	50	1	50		
D	Trabajo en equipo			2	100		
E	Vivencia de valores institucionales y personales			2	100		
F	Participación de los estudiantes en las actividades programadas			2	100		
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			2	100		

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

La Escuela Politécnica Ecológica Amazónica en sus 15 años de está prestando sus servicios de educación superior a estado mejorando sus programas analíticos con la finalidad de brindar un servicio de calidad a para sus estudiantes y de esta manera cumplir con sus visión.

Al momento la institución no cuenta con un plan de carrera en el que permita que el docente ascender de acuerdo a desempeño profesional, investigación y tampoco estudios realizados.

En la extensión de Tumbaco si se realiza proyectos de vinculación con la comunidad donde se integra docentes y estudiantes. El trabajo en equipo es evidente ya que al final se debe realizar un informe del proyecto con las respectivas evidencias.

La labor del docente es clave en todas las instituciones educativas ya que ellos son los que imparten los valores y poco a poco forman al futuro profesional. Como ya se mencionó en la parte superior la autoridad es centralizada las autoridades son las que tomas decisiones.

Tabla 11: Habilidades del Liderazgo que se Requiere para Dirigir una Institución

Orden	Se promueve	siempre		A veces		nunca	
		F	%	F	%	F	%
A	Son innatas			2	100		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	50	1	50		
C	Se adquieren a partir de la experiencia	2	100				
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			2	100		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	1	50	1	50		

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

En este punto las autoridades están de acuerdo en que algunas ocasiones el liderazgo se promueve de forma innata, sin realizar un previo análisis o estudio en la gerencia, por lo que atrae ligeros inconvenientes.

Tabla 12: Promoción para Mejorar el Desempeño y Progreso de la Institución

Orden	Para mejorar el desempeño y progreso de la institución de educación superior, usted como directivo	siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%

	promueve						
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes, y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	1	50	1	50		
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			1	50	1	50
C	La mejora de los mecanismos de control.	2	100				
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	2	100				

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

A continuación se realiza el análisis por medio de una gráfica donde se demuestra que en la mayor parte de las autoridades están de acuerdo en que se debe mejorar los sistemas de control de los docentes, administrativos y estudiantes para coordinar el trabajo y obtener información veraz que permita mejora la toma de decisiones y por ende mejorar el liderazgo de la institución.

En la actualidad la institución no cuenta con un sistema académico que permita obtener información del estudiante de forma rápida que permita tomar decisiones con mayor facilidad de igual forma sucede con el personal la falta de un sistema no permite el correcto desarrollo de las funciones.

Tabla 13: Organismos que Integran la Institución

Orden	De los organismos descritos a continuación ¿Cuáles se encuentran en su institución?	siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director, consejo escolar, consejo académico etc.	2	100				
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	2	100				
C	De coordinación (jefe de	2	100				

	estudios, coordinador, etc.)						
D	Técnica (departamentos, equipo, docente, etc.)	1	50	1	50		
E	Otros (¿Cuáles?)						

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

En todas las extensiones existe un director el cual se encarga de la formación académica con el apoyo de los coordinadores de carreras, además hay un subdirector administrativo que se encarga del personal y también está el representante estudiantil. Ellos conforman la comisión académico es entonces cuando se toman las decisiones que involucran a toda la extensión. La idea de que todos participen de estas reuniones que se realizan trimestralmente para que la información fluya internamente de la manera correcta.

Tabla 14: Actividad del Equipo Ejecutivo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores

Orden	El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de	siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			2	100		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			2	100		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			2	100		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	1	50	1	50		

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

En esta tabla están de acuerdo en su mayoría que un equipo educativo debe encargarse de un control global de los estuantes para mejorar el clima de

convivencia tanto de docentes, administrativos y estudiantes, con la finalidad de tratar de forma coordinada los conflictos.

Tabla 15: Los Departamentos Didácticos y sus funciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	100		
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			2	100
c	Elaborará la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	100		
d	Mantener actualizada la metodología	2	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	100		
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			2	100
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo			2	100
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	2	100		
j	Los departamentos didácticos mantiene actualizada la	2	100		

	metodología				
--	-------------	--	--	--	--

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

Las autoridades en su gran mayoría están de acuerdo que los diferentes departamentos o dependencias deben desarrollar las enseñanzas para la transición de conocimientos así como también la investigación, ya que es la razón ser la una institución de educación superior, también es importante que los docentes manejen los programas analíticos y empleen una metodología adecuada para la formación académica de los estudiantes. El Dr. Martínez vicerrector académico indica que es fundamental que se revisen los programas analíticos para actualizarlos.

Tabla 16: La Gestión Pedagógica, Diagnósticos y Soluciones

Orden	ACCIONES	Siempre		A veces	
		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.	2	100		

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

Las autoridades están de acuerdo con la gestión pedagógica que actualmente maneja la institución ya que brinda soluciones apropiadas para las diversas potencialidades de la comunidad y su entorno en la región amazónica.

Tabla 17: Material de Planificación Educativa

Orden	En la institución que usted dirige se ha realizado	Siempre		A veces		nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos			2	100		
B	Plan estratégico	2	100				
C	Plan operativo anual	2	100				
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes			2	100		

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

Las autoridades están de acuerdo que en la institución existe un plan estratégico y plan operativo que no ha sido difundido. Esto se debe a la falta de cultura de planificación.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Tabla 18: Resultados de la Entrevista a Directivos

N°	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿en qué se diferencia de la información	Claramente definidos	2		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?			No está bien definido	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Atacando las causas del problema	2		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Responsable Honesto, patriótico, civismo	2		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección docencia y alumnado?	Responsabilidad equipo, autoridad	2		
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Excelencia, solidaridad, responsabilidad	2		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto, autoridad, disciplina	2		
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?			No los identifican y no los perciben	2

Fuente: Encuesta Directivos Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

En la encuesta realizada a las autoridades de la institución determinan que si existe:

- Un clima laboral y educativo basado en el respeto, solidaridad y responsabilidad tanto con el medio ambiente como con las autoridades, docentes y estudiantes.
- La mejor forma de solucionar un conflicto es primero obtener toda la información para determinar el problema.
- Las principales características de un educador deben ser la honestidad, el trabajo en equipo y el civismo.
- Es importante destacar dos aspectos fundamentales: en la actualidad no existe un manual de procedimientos donde se defina claramente las actividades y tareas de liderazgo ya que al momento se encuentra centralizada.
- Un factor en contra de la institución es la falta de socialización de la estructura filosófica donde se encuentra la misión, visión, objetivos y valores.

4.2.1.2 De los profesores

Tabla 19: Resultado de la Encuesta a Docentes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	1	12.5	7	87.5		
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	6	75	2	25		
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	6	75	1	12.5	1	12.5
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la	3	37.5	5	62.5		

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.	1	12.5	5	62.5	2	25
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	4	50	2	25	2	25
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	7	87.5	1	12.5		
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			4	50	4	50
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	12.5	3	37.5	4	50
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			2	25	6	75
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	2	25	6	75		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo	5	62.5	2	25	1	12.5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	5	62.5	3	37.5		
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	3	37.5	4	50	1	12.5
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con al participaciones autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			4	50	4	50
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	3	37.5	5	62.5		

Fuente: Encuesta Docentes Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

En este cuadro se puede demostrar que los profesores están de acuerdo:

- Docente debe poseer la actitud y habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

- El liderazgo de la institución debe estar ligado con la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante.
- Tanto directivos como docentes están de acuerdo en que la investigación es el producto de la participación de la colectividad.
- El proceso de enseñanza-aprendizaje, los valores es el eje transversal para la formación integral del estudiante.

4.2.1.3 De los estudiantes

Tabla 20: Resultado a la Encuesta a Estudiantes

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 ordenes existentes	1	12.5	7	87.5		
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	6	75	2	25		
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	6	75	1	12.5	1	12.5
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.	3	37.5	5	62.5		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	12.5	5	62.5	2	25
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	4	50	2	25	2	25
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje	7	87.5	1	12.5		

transversal de la formación integral del estudiante.						
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			4	50	4	50
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	12.5	3	37.5	4	50
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			2	25	6	75
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	2	25	6	75		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo	5	62.5	2	25	1	12.5
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	5	62.5	3	37.5		
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	3	37.5	4	50	1	12.5
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con al participaciones autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			4	50	4	50
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	3	37.5	5	62.5		

Fuente: Encuesta Docente Espea

Elaborado por: Pablo Aguilar

A continuación se realiza un análisis sobre la opinión que tienen los estudiantes:

- Opinan igual que el docente; sobre el liderazgo en la docencia, gerencia educativa, promoción de la investigación y participación con la colectividad y el proceso de enseñanza con valores
- Pero existe confusión sobre la aplicación de metodología de la enseñanza-aprendizaje y gestión en el área administrativa-financiera.

4.2.1.4 De los padres de familia

Por ser la Escuela Politécnica Ecológica Amazónica una entidad de educación superior este tipo de encuestas no aplica.

5. DISCUSIÓN

A continuación se menciona los datos obtenidos en las encuestas realizadas a autoridades, docentes y alumnos de la ESPEA (Escuela Superior Politécnica Amazónica) para lo cual se interpreta las preguntas más relevantes.

Encuestas a directivos

En la pregunta referente al tamaño de la organización la respuesta de los directivos está dividida, debido a la falta de una estructura organizacional definida.

En lo referente a “**las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas**”, los directivos están de acuerdo en la existencia de un manual de normas, el mismo que es identificado como el estatuto orgánico y reglamento interno donde se encuentra la constitución de la institución y la vez se detalla las funciones generales de los miembros de la institución.

En la pregunta referente a la Tabla 8 se demuestra que la falta de una estructura organizativa definida no permite conocer que autoridad debe tomar decisiones ya que las funciones tanto del rector como del consejo académico tampoco son claras.

Respecto a la pregunta investigada sobre “la administración y liderazgo del centro educativo si promueve” la capacitación continua de los docentes, se observa una respuesta del 50% para las opciones “siempre y a veces” por lo que demuestra no estar definido de manera concreta la capacitación continua de los docentes tomando en cuenta que son ellos uno de los actores principales del proceso educativo

En la misma pregunta se interroga sobre el desarrollo profesional de los docentes la respuesta en su mayoría fue “A veces” por lo que nos indica que para establecer un correcto liderazgo por parte de quien maneja la institución se debe crear un clima laboral adecuado y si el personal en este caso el docente que es un participante importante del acto educativo no siente que está respaldado por la institución para que mejore su preparación académica y su crecimiento intelectual, va a proporcionar una pérdida de liderazgo.

Respecto a la pregunta “las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se observa una respuesta del 100 sobre la experiencia que es la que proporciona la mayor parte de habilidades al dirigir una institución complementando en menor proporción entre si las habilidades son innatas y las que se desarrollan con estudios de gerencia corroborando el punto en el cual no solo es necesario la teoría sino la práctica es la que va proporcionando las habilidades necesarias para un correcto manejo de la entidad educativa.

En la pregunta “para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejorar” la respuesta demostró no estar bien definido el aspecto referente a los docentes y estudiantes en la evaluación de los resultados de desempeño, este proceso es muy importante ya que permite monitorear el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje y corregir los errores cuando estos se presentan y los aciertos reforzarlos.

En la tabla 13 sobre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, la respuesta de la tabulación se manifiesta en un 50% “a veces” y 50% “nunca” es decir permite apreciar un descuido sobre el campo de la socialización y promoción ya que como dice el refrán popular lo que no se exhibe no se vende, pero sin proporcionar una malinterpretación sobre la educación es un artículo o producto de venta ya que la educación es un derecho, pero si tomamos el punto de vista como institución educativa se ve la necesidad de divulgar y promocionar todas las ventajas y servicios que la institución ofrece así como los logros que la misma ha alcanzado y aquellos que de igual manera esta por alcanzar

En esta misma pregunta se debería reforzar respecto a la información de resultados de desempeño para poder enfrentar las debilidades de los distintos departamentos y poder aplicar planes de acción de mejora sobre estos puntos.

Respecto a “**los organismos que la integran la institución**” se observa una clara debilidad del aspecto técnico la cual debería ser un puntal en la institución analizada ya que la oferta académica es de carreras de tipo técnico.

Respecto a las actividades del equipo educativo, de equipo didáctico y de la junta de profesores se manifiesta un descuido por parte de la estructura de la institución sobre las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de los grupos de trabajo, Así como en el aspecto de “coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos la respuesta no demostró una definición clara, eso quiere decir que las actividades o las metodologías esta propuesta pero no es tan controladas de que están siendo aplicadas

Es muy importante destacar que estamos en una época de cambio en el aspecto educativo y para lograr una educación de calidad es necesario que una de sus partes medulares como es la parte didáctica sea monitoreada y evaluada periódicamente para cerciorarse de aplicar las nuevas metodologías para una mejor fijación del conocimiento en las actividades académicas de la institución.

Dentro de este mismo aspecto no existe una memoria periódica que valore el desarrollo de la programación didáctica práctica docente así como los resultados del aprendizaje un aspecto bastante valorado en la educación actual.

Respecto al ***material de planificación educativa*** existe un porcentaje bajo en cuanto a la reingeniería de procesos de igual manera a proyectos de capacitación ya que la capacitación docente posibilita el perfeccionamiento en búsqueda de niveles óptimos de calificación así como de actualización permanente mediante seminarios, diplomados con esto se logra obtener docentes con pleno dominio de lo que enseñan

ENCUESTAS A DOCENTES

Respecto a la pregunta sobre “el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes” en porcentaje equivalente a 87.5% responde “a veces” por lo que refleja que en ocasiones se debe cuestionar las ordenes existente pero esta critica debe ser constructiva con la madurez científica y académica mas no oponerse por oponerse en muchas ocasiones por rencillas personales.

En este mismo aspecto referente a las encuesta aplicada a los docentes donde se habla de “la resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza” se observa un porcentaje considerable respecto a la opción “a veces “y esto se debe porque no existe una adecuada socialización de los métodos de enseñanza que se van aplicar y cuáles son las ventajas y beneficios que ellos van a tener por lo tanto el desconocimiento genera resistencia, cuando se introduce modelos de enriquecimiento en el aprendizaje que a largo plazo proveen grandes oportunidades de desarrollo individual a los estudiantes va a generar conflicto pues todos viven la experiencia tradicional y esto generalmente construye resistencia la misma que se verá superada cuando estos modelos se otorguen con una explicación detallada de su estructura y funcionamiento la misma que se puede ser socializada en las sesiones de curso.

En otro aspecto de la misma encuesta de docentes me refiero a “la integración del docente con los demás compañeros de la escuela “se obtuvo respuesta en todos los aspectos de la pregunta demostrando la falta de actividades de integración de todos los docentes la escasa o nula participación en actividades de integración en ámbitos deportivo y socioculturales en las cuales participen todos los estamento de la institución ya que los docentes deben recrearse sanamente no debe preocuparse solo de su trabajo porque puede decaer en su salud, eventos como los deportivos porque fomentan la formación de un buen clima social, sobre todo la relación docente director es fundamental para un buen clima del establecimiento un director que celebra, que participa con ellos que le brinda las explicaciones necesarias favorece la formación de un buen clima institucional, el docente debe darse cuenta que es mejor trabajar con la institución con el proyecto que trabajar en contra.

ENCUESTAS A ESTUDIANTES

Respecto a los resultados de encuestas a los estudiantes se ve la necesidad de inculcar a los docentes que busquen nuevas ideas para impartir sus clases para que sean dinámicas e interesantes para que la presentación de una charla magistral no sea tedioso o aburrido porque al final los estudiantes terminan siendo recipientes pasivos

En la actualidad se dispone de la tecnología para mejorar aún más las actividades académicas como son las ayudas audiovisuales porque se ha comprobado que las personas recuerdan mucho más cuando además de escuchar pueden ver.

Se debe considerar los resultados de la tabla 20 en el aspecto de la motivación de los docentes cuando inician las clases que no lo hacen con frases de motivación y virtudes por las respuestas si se debería influenciar para que el docente motive a los estudiantes ya que cuando un alumno quiere aprender algo, lo logra con mayor facilidad que cuando no lo quiere o permanece indiferente, en el aprendizaje la motivación depende inicialmente de las necesidades y los impulsos del individuo puesto que estos elementos originan la voluntad de aprender en general y concentran la voluntad.

Al motivar al estudiante va a generar un mejor clima una mejor relación entre docente alumno va a disminuir la distancia que existe entre ellos, al lograr esto los docentes se interesan más por los problemas de los estudiantes, quienes en un momento dado podrán aconsejar, tomando en cuenta que la solución está a veces muy asequible.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Respecto a las entrevistas a los directivos se observa una respuesta débil respecto a si a la institución cuenta con un manual o reglamento que contemple el control de las tareas del liderazgo por lo que se deberá revisar este aspecto que sería de vital importancia en el normal desenvolvimiento de la institución

Es importante destacar que cuando se entrevistó a los directivos sobre las características de un líder educativo se obtuvo una respuesta positiva sobre valores como responsabilidad, honestidad, patriotismo, civismo valores que se están perdiendo o que son muy escasos en la actualidad.

Respecto a los valores que predominan entre los profesores y alumnos se destaca el respeto, autoridad y disciplina con lo que se consigue que el proceso educativo se desarrolle con valores para una mejor formación de los alumnos no solo en el conocimiento académico sino en su crecimiento personal.

Como última pregunta destacamos aquella en la que se necesita identificar los antivalores y enumerarlos pero para los directivos no están claramente identificados y nos los perciben.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En la Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica luego de realizar el análisis y discusión se determinó que: no existe una estructura organizacional por lo tanto no están claramente definidos los procesos en cada uno de los departamentos y unidades para que facilite cumplir con los objetivos del plan estratégico.
- Además es notable la ausencia de líneas de comunicación lo que causa una deficiente interrelación entre las unidades que conforman a la institución como producto de la administración centralizada por lo que en ocasiones algunas extensiones se ven obligadas a tomar decisiones en base a su apreciación personal, impidiendo el flujo correcto de los trámites internos de la institución.
- Otro punto importante es la falta de actualización del reglamento interno, esto ha causado que las funciones no estén acorde a la realidad por lo que el direccionamiento de la institución se encuentra desactualizado.
- En base a lo anteriormente expuesto se concluye que a pesar de estar definida la filosofía y valores de la institución no están correctamente difundidos ni socializados los instrumentos que determinan la gestión y liderazgo, como lo es el organigrama estructural, el plan estratégico, el POA, etc. Además la Politécnica Ecológica por encontrarse en un proceso de transformación no cuenta con un manual organizacional donde conste la descripción, funciones y responsabilidades de los funcionarios de este centro educativo.
- La falta de un sistema académico no permite la disposición de información inmediata y veraz de los estudiantes desde sus datos personales hasta la obtención de sus títulos académicos.

6.2 Recomendaciones

- Elaborar un manual organizacional constituya una guía de orientación para lograr un eficaz en la dirección de la Escuela politécnica ecológica

amazónica ya que de esta manera permitirá mejorar el liderazgo, ayudar al proceso de organización y adaptarse con mayor facilidad al entorno.

- Mejorar la comunicación con la vigencia del manual organizacional para , brindar información clara y detallada de la estructura y de las unidades que la integran y permitir mejorar la toma de decisiones en las distintas extensiones.
- Actualizar el reglamento interno, el mismo que permitirá definir claramente las obligaciones y derechos de: autoridades, docentes, administrativos y estudiantes para conseguir una mejor comunicación entre los entes que hacen parte de esta institución educativa y por consecuencia difundir valores y mejorar el liderazgo.
- Estructurar y diseñar un nuevo plan estratégico institucional con la finalidad de incorporar las nuevas disposiciones gubernamentales relacionadas con la legitimidad de las instituciones de educación superior, socializar e implementar en todas las extensiones y por ente en los diferentes centros y puntos de información.
- Implantar un sistema académico de los estudiantes matriculados en la extensión, con la finalidad de obtener información de requerida por SENECYT, CESS y CEEACES

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Elaboración de un manual organizacional para mejorar la gestión, en liderazgo y valores en la Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica, extensión Tumbaco.

7.2 Justificación

Con el fin de conseguir un adecuado desarrollo de la gestión, el liderazgo y valores de la Institución y luego del análisis de los resultados así como de las observaciones y recomendaciones de la presente investigación se presenta la necesidad de elaborar un manual organizacional de la Escuela Superior Politécnica Ecológica Amazónica.

Es importante mencionar que desde el inicio de la institución no ha cambiado su estructura organizacional y la descripción de las funciones es muy general y no abarca a todos los puestos que hoy por hoy tiene la institución. Por esta razón es importante la actualización del reglamento interno y elaborar un manual organizacional donde se detalle la estructura organizacional, la filosofía de la institución y además se separe el manual organizacional del reglamento interno

Un manual organizacional es instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; en el contiene el organigrama de procesos, descripción de las función y procedimientos e indicadores correspondientes del personal que la labora en la institución, este documento servirá como un medio de acción práctica para facilitar la información que ayude al proceso de las instituciones aumentar el liderazgo en las autoridades a partir de información clara y comunicación precisa, permitiendo que la institución se adapte mejor a los cambios del entorno, que en este caso son las nuevas políticas gubernamentales.

Con la aplicación de este manual favorecerá la implementación del liderazgo, su gestión y se fomente los valores en la Politécnica Ecológica.

7.3 Objetivos de la Propuesta

- Definir la estructura orgánica formal y real de la Politécnica Ecológica que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.

- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.

- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

7.4 Actividades

Para elaborar el manual de organización es necesario reunir un conjunto de información, para obtener los elementos básicos de análisis que proporcione conocimiento de la situación orgánica, funcional y jurídica de la Politécnica Ecológica Amazónica. Para tal efecto se propone una serie de actividades interrelacionadas entre sí resumiéndolas en 2 fases:

- Recopilación de información.
- Análisis de la información
- elaboración del manual

1.- RECOPIACION DE LA INFORMACION:

Para esta fase, se debe contar con técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento a cerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la Politécnica Ecológica Amazónica.

Las técnicas a utilizarse son:

- La investigación documental
- La investigación de campo.

1.1. Investigación documental:

Con este tipo de investigación permitirá captar la situación formal de la institución, esta se obtiene a través del análisis de sus documentos sobre los aspectos como el marco jurídico, el mismo que definirá clasificar y analizar los

documentos legales. vigentes que definan el marco legal del cual se deriven las unidades administrativas, académicas y sus respectivas funciones para este efecto se puede mencionar documentos como: estatuto general, reglamentos, instructivos, acuerdos y/o circulares.

Destacando siempre la inclusión de la gestión, liderazgo y valores en los documentos antes mencionados

1.2. Investigación de campo.

En este aspecto se debe recurrir a los sitios de trabajo de cada miembro del personal y obtener información de manera directa, utilizando la entrevista y/o cuestionario con los responsables de las distintas unidades operativas. El cuestionario a aplicarse debe contener la siguiente información.

Descripción de objetivos específicos por unidad administrativa.

Se analizarán los objetivos específicos asignados a cada unidad administrativa y académicas con lo que se revisará la congruencia entre la naturaleza misma de las unidades en particular y dichos objetivos.

Estructura orgánica actual

Primero se realizara un análisis del organigrama estructural actual el mismo que mediante una entrevista con el director de la extensión donde se obtendrá información que permita contar con la relación de los diferentes departamentos, unidades administrativas y académicas así como funcionarios que la integran y la ubicación orgánica de ambos en la estructura orgánica institucional. Lo cual permitirá efectuar una descripción ordenada de los principales puestos en las diferentes departamentos, unidades administrativas y académicas, con estos se logrará tener una visión integral de la institución mediante elaboración de organigramas actualizados facilitando el análisis correspondiente.

Descripción de funciones que actualmente cada funcionario realiza.

Esta información se la obtiene a través de entrevistas directas, a modo de recopilar información sobre las funciones que son realizadas en los distintos puestos integrantes de la estructura orgánica vigente, para proceder a su transcripción y análisis específico, esto nos servirá para establecer la adecuada interrelación y congruencia con la unidad ya sea administrativa o académica

Programas y/o proyectos

Es conveniente recabar información referente a programas y/o proyectos a realizar o que se realizan en dichas unidades. Esta obtención de información tiene como propósito, verificar si estos programas y/o proyectos son coherentes al carácter funcional de cada dependencia o unidad administrativa o académica.

2.-ANALISIS DE LA INFORMACION

Una vez obtenida la información requerida para la elaboración del manual, se procederá a su respectivo análisis que comprende las actividades de revisión, identificación, o ubicación de los aspectos funcionales y estructurales de la institución.

2.1. Clasificación de funciones.

Con los datos obtenidos de la recopilación de información se realizará la clasificación basándose en 2 criterios de forma y contenido.

POR SU FORMA

-Similares -Equivalentes.

POR SU CONTENIDO

-Operación.

-Control. -Supervisión.

-Coordinación. -Programación.

-Evaluación. -Asesoría.

2.2. Ubicación de funciones

Una vez clasificadas las funciones bajo los criterios mencionados, será conveniente ubicarlas considerando los siguientes aspectos:

- Identificación funcional de puestos y unidades con objetivos afines.

- Agrupación y reubicación de funciones a sus puestos correspondientes, eliminando a su vez, duplicidad y sobrecargas de trabajo.
- Asignación congruente de los puestos en las unidades con afinidad funcional.
- Agrupación funcional por áreas de las unidades encargadas de realizar funciones homogéneas.

Una vez efectuado el análisis funcional con su correspondiente clasificación y ubicación de funciones, así como, detectadas las áreas y unidades de ejecución se deberán conformar áreas funcionales que correspondan adecuadamente a la instauración de una nueva estructura funcional, jerárquicamente equilibrada, para satisfacer las necesidades de operación, control y supervisión.

2.3. Análisis estructural.

La clasificación obtenida en base al análisis deberá permitir detectar la naturaleza de las áreas funcionales, entendiendo como tales: " El conjunto de unidades administrativas interrelacionadas, que realizan funciones de naturaleza similar para el logro de un objetivo común".

4. Elaboración del manual organizacional

Un manual organizacional es un documento que contiene información detallada referente a las autoridades de la institución, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de los departamentos y unidades tanto administrativas como académicas 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 y detalla las actividades y tareas del personal que labora en la institución..

3.1. Elaboración de organigramas

En la actualidad existe un organigrama estructural que no guarda relación con el entorno actual, por esta razón se propone una estructura procesal que facilitará la gestión académica más dinámica. En correspondencia al análisis estructural, se deberá realizar una representación gráfica de la estructura orgánica en general y de departamentos de la institución.

- La ubicación funcional.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- La naturaleza lineal o asesoramiento de la unidad de referencia.

Para facilitar la comprensión de líneas de autoridad y responsabilidad es recomendable hacer los organigramas de forma vertical para representar los distintos niveles de jerarquía.

3.2 Procesos y procedimientos

Con esta actividad se pretende realizar un levantamiento de como funcionan los procesos vigentes a efectos de proponer cambios y mejoras para aumentar la eficacia.

A continuación se detallar y conceptualizara las actividades y tareas de cada uno de los puestos de trabajo y la relación que guarda con las diéntenles dependencias.

3.3 Fugogramas

Se detallara gráficamente los procedimientos actualizados de cada puesto de trabajo, así como sus insumos y productos que estos estos generan en cada actividad para cual se aplicar los programas de visio y

3.4 Socialización del manual organizacional

En este punto se realizara una capacitación masiva del manual organizacional en todas las dependencias involucradas con el objeto de informar el contenido de este documento y la importancia de su implementación con la finalidad de mejorar sus relaciones departamentales y funcionales, para este propósito se pondrá en marcha un plan de capacitación donde se involucrara responsables, definición de temas, fechas y horarios.

2.5.- Revision y autorización

Las propuestas elaboradas que contengan aspectos trascendentes en cuanto a funciones, ubicación o jerarquía de las unidades, es conveniente someterlos a revisión y autorización por parte del Director de la Extensión y

subadministración y las autoridades competentes quienes derivaran a unidades correspondientes para su análisis, a fin de asegurar la aceptación y la aprobación definitiva del documento.

7.5 Localización Y Cobertura Espacial

Este es un plan piloto que perimirá aplicar con mayor exactitud en la sede matriz ubicada en la ciudad del Tena donde se distribuirá las actividades que cada integrante del grupo de trabajo debe replicar en cada departamento con el fin de conseguir la información para levantar toda la información y consolidarla en una solo manual organizacional.

7.6 Población Objetivos

Todos las actividades propuestas y todo esfuerzo para mejorar la gestión de la Politécnica Ecológica tiene una población objetivo que es todo el personal ya sea administrativo, docente en todos sus niveles

Además se destacará que al mejorar la estructura de los departamentos y sus funciones se brindará un mejor servicio educativo es decir se logrará brindar una educación de calidad que es el objetivo principal de toda institución educativa.

7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Para la ejecución de la propuesta se utilizaran recursos humanos como lo es el personal docente y administrativo involucrado en el proyecto.

En cuanto a tecnológicos se usaran computadoras, programas de office, infocus, jet flash, proyect, visio y minitab.

En recursos materiales, suministros de oficina, pizarrones, marcadores tiza liquida y formatos que permitan la recolección eficiente de la información.

En recursos físicos se utilizaran las instalaciones de la extensión Tena y de la extensión Tumbaco.

Con la propuesta aprobada de dirección financiera para su ejecución.

7.8 Recurso organizacionales se utilizaran recursos humanos, tecnológicos, y cognitivos.

7.9 Presupuesto

ACTIVIDADES / MESES	Valor usd
RECOPIACION DE INFORMACION	
Investigación documental	2500
Investigación de campo	2000
ANALISIS DE INFORMACION	
Clasificación de funciones	700
Ubicación de funciones	800
Análisis estructural	1000
Elaboración organigramas	1000
Revisión y autorización	500
TOTAL	8500

7.10 Cronograma

ACTIVIDADES / MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RECOPIACION DE INFORMACION												
Investigación documental	X	X	X									
Investigación de campo			X	X								
ANÁLISIS DE INFORMACION												
Clasificación de funciones					X							
Ubicación de funciones					X							
Análisis estructural						X	X					
Elaboración organigramas							X	X	X			
Revisión y autorización										X	X	

8. Bibliografía

ARROYO POMEDA, JULIÁN. (1.991) Ahora la educación ética y cívica. "Cuadernos de Pedagogía" nº 190, pp 12-14.

B.M., B. (2005). *Liderazgo, Psicología y Conducta Organizacional* . Colombia: ISEP.

BOLIVAR BOTIA, A: Los contenidos actitudinales en el currículo de la Reforma, Editorial Escuela Española. Madrid, 1.992.

CAMPS, V. (1990). Minimizar el valor de la Disciplina. *Recuerda*, 21-23.

CASTILLEJO BRULL, JOSÉ LUÍS: Nuevas perspectivas en la Educación. Ediciones Anaya, S.A. Madrid. 1.976.

CHIAVENATO, I. (2000). Aplicación de las Personas. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (págs. 141-196). Bogota: Mc Graw Hill.

COLL, C: Psicología y currículum. Una aproximación psicopedagógica al currículum escolar. Barcelona. Lara

DEWEY, JOHN. Liberté et culture. Aubiere. París. 1.955

DEWEY, JOHN. El hombre y sus problemas. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1.967

DEWEY, JOHN. L'école et l'enfant. Delachaux et Niestle. París. 1.967

DEWEY, JOHN. Experience et education. A. Colin. París. 1.968

Diseño Curricular Base. Educación Secundaria Obligatoria, I y II. M.E.C. Madrid. 1.989.

DOTTRENS, ROBERT. La clase en acción. Publicaciones del Proyecto Principal de Educación. U.N.E.S.C.O. América Latina. Editorial Denit, S.A. La Habana, 1.960.

FERNÁNDEZ OCHOA, CARMEN y CORRAL SANCHUDRIÁN, CLEMENTE. Departamento de Didáctica de las Ciencias Sociales del I.E.P. La educación ética y cívica, un reto a la práctica pedagógica. Narcea, S.A. de Ediciones. Madrid. 1.978.

HOFFMAN, M.L. Desarrollo moral y conducta. En H.R. Schaffer (comp.): Nuevas perspectivas en psicología del desarrollo en lengua inglesa. Visor. Madrid. 1.983

GALLARDO, M. (02 de 2007). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de 10 de 2011, de Mejoramiento en la gestión administrativa con calidad total : <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/gestion-administrativa-frente-a-la-calidad-total.htm>

GARCIA, L. (2008). *Gestión Educativa*. Buenos aires Argentina: Copyriht.

GEL VILLA, FERNANDO. El análisis social de la realidad escolar. "Cuadernos de Pedagogía" nº 190, 1.991. pp. 12-14.

HOLLANDER, J. (27 de 05 de 2003). Estudio del Liderazgo. Estados Unidos.

KATS, K. &. (24 de 06 de 2002). Liderazgo. México.

KOHLBERG. (2002). Clasificación y Valores. *Valores y la construcción racional y autónomo de la principios y normas universales*, 5-8.

KOHLBERG, L. Estadios morales y moralización. El enfoque cognitivo-evolutivo. "Infancia y Aprendizaje", nº 18, 1.982, pp. 33-51.

KOHLBERG, L. y TURIEL, E. Desarrollo y educación de la moral. En F.S. Lesser (editorial): "La Psicología en la práctica educativa". Trillas. México, 1.981.

Latapi, S. (2011). Valores y Educación. *Ingenierias*, 13-15.

PARRa, M. (2006). *Ética en las Organizaciones*. Argentina : Santillana.

POZNER, P. (2000). *Modulos del programa de formación y capacitación para es sector de educación*. Recuperado el 22 de 07 de 2011, de Competenica para la profesionalización de la gestión educativa: Ministerio de Educación de Argentina IIPE-BUENOS AIRES-UNESCO

Riesgos, G. (14 de 02 de 2011). *HSL*. Recuperado el 12 de 10 de 2011, de Sistema de GEstion: <http://www.gerenciandoriesgos.com.ar/sistemas-de-gestion/>

RODRIGUEZ, F. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de la calidad . *Unesco Oralce Prelac*, 14-17.

SAAVEDRA, G. (01 de 04 de 2002). *Gestión, Calidad y Agregación de valor en información*. Recuperado el 12 de 10 de 2010, de Bibliotecario Documentalista: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

SILVIO, J. (2004). *El liderazgo en la gestión de la calidad de la educación*. Estados Unidos: Nova sutheastthern university AIESAD.

TEDESCO, A. (2008). *Calidad en la educación*. Barcelona : Copyriht.

ZALESNIK. (2007). Diferencia entre directivo y Lider. *El Liderazgo*, 12-15.

Apéndice

APENDICE 1: PLAN OPERATIVO ANUAL

POA 2009

OBJETIVOS	PROYECTOS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO ESTIMADO			INDICADORES
			Inicio	Fin	Propios	Autog.	Total	
Disponer de equipamiento necesario para la seguridad de la Extensión de Tumbaco.	Dotación de mecanismos de seguridad para la Extensión de Tumbaco.	Rectorado y Dept. Construcciones	Octubre 2009	Diciembre 2009				Adquisición de varios equipos de seguridad, hasta diciembre de 2009.
Disponer de un inventario de toda la infraestructura de la Extensión de Tumbaco	Elaboración de inventario detallado de la edificación y laboratorios de Tumbaco.	Dept. Construcciones	Octubre 2009	Diciembre 2009				Un inventario detallado de la edificación, hasta diciembre de 2009.
Contar con una Infraestructura de calidad en la Extensión Tumbaco	Ejecución de la obra de infraestructura en Pichincha	Dept. Construcciones	Abril 2009	Diciembre 2009				1 infraestructura completa de la Extensión Tumbaco

INFORMATICA

OBJETIVOS	PROYECTOS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO ESTIMADO			INDICADORES
			Inicio	Fin	Propios	Autog.	Total	
Equipar con una infraestructura informática de acuerdo a los avances de la tecnología.	Implementación de Internet para la gestión Académico-Administrativa	Dpto. de Informática	Enero 2009	Diciembre 2009				Equipamiento y Servicio de Internet en las diferentes oficinas, hasta diciembre de 2009.
Desarrollar un sistema	Automatización de las	Dpto. de	Enero	Diciembre				Un sistema para mejorar

de información que administra colecciones documentales en la extensión de Tumbaco.	bibliotecas mediante un software especializado	Informática	2009	2009				la administración de documentación hasta diciembre de 2009
Proteger la información de la Extensión de Tumbaco con un sistema de seguridad	Implantación de un Sistema de Seguridad Informática como una medida de protección de la información de la Extensión.	Dpto. de Informática	Enero 2009	Septiembre 2009				Un sistema de Seguridad Informática para proteger la información de la Extensión, hasta diciembre de 2009.

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS	PROYECTOS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO ESTIMADO			INDICADORES
			Inicio	Fin	Propios	Autog.	Total	
Llevar un registro actualizado de los datos de los profesores facilitadores y del personal administrativo en la extensión.	Sistematización de datos académicos y administrativos	Jefatura de personal	Enero 2009	Diciembre 2009				Un sistema de registro de datos académicos y administrativos en la extensión, hasta diciembre de 2009.
Desarrollar una cultura de valores en autoridades, docentes y	Desarrollo de una campaña de	Jefatura de personal.	Enero 2009	Diciembre 2009				1 campaña de concientización de valores, hasta diciembre de

administrativos	concientización para el desarrollo de valores personales en los funcionarios de la ESPEA							2009.
Realizar un plan de seguridad del personal de Tumbaco	Implementación de un plan de seguridad del personal de la Extensión de Tumbaco	Jefatura de personal.	Octubre 2009	Diciembre 2009				Un plan de seguridad del personal hasta diciembre de 2009
Desarrollar un programa de capacitación continua del personal de la Extensión.	Estudio e implementación del programa de capacitación del personal de la Extensión de Tumbaco	Jefatura de personal	Enero 2009	Diciembre 2009				2 cursos de capacitación al personal administrativo, hasta diciembre de 2009.

DIRECCION FINANCIERA

OBJETIVOS	PROYECTOS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO ESTIMADO			INDICADORES
			Inicio	Fin	Propios	Autog.	Total	
Desarrollar un programa de capacitación continua del personal	Elaboración e implementación de un programa de capacitación para el personal	Dirección Financiera y Dpto. de Informática	Octubre 2009	Diciembre 2009				2 cursos de capacitación al personal administrativo, hasta diciembre de 2009.

Actualizar el registro de activos fijos y activos fungibles en la extensión de Tumbaco	Actualización del inventario de activos fijos y activos fungibles en la extensión de Tumbaco	Dirección Financiera	Enero 2009	Marzo 2009				Varios registros de los inventarios de activos fijos como fungibles hasta marzo de 2009
--	--	----------------------	------------	------------	--	--	--	---

EVALUACION

OBJETIVOS	PROYECTOS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO ESTIMADO			INDICADORES
			Inicio	Fin	Propios	Autog.	Total	
Disponer de un plan de acciones para el mejoramiento institucional.	Ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional	Unidad de Evaluación Interna y Rectorado	Enero 2009	Diciembre 2009				1 Plan de mejoramiento ejecutado, hasta diciembre de 2009.
Asegurar la calidad de la docencia en la ESPEA	Seguimiento de la evaluación del personal docente en la extensión de Tumbaco	Unidad de Evaluación Interna	Enero 2009	Diciembre 2009				1 informes anual sobre la evaluación del docente, hasta diciembre de 2009.
Verificar a mediano plazo si se han cumplido con lo considerado en el PLAN OPERATIVO 2009.	Evaluación del Plan Operativo Anual. Extensión Tumbaco	Unidad de Evaluación Interna	Octubre 2009	Diciembre 2009				1 informe sobre la evaluación del POA, hasta diciembre de 2009.

Dar a conocer los resultados del PEDI en la extensión de Tumbaco	Socialización de los resultados del PEDI en la extensión de Tumbaco	Unidad de Evaluación Interna	Enero 2009	Marzo 2009				Varios informes de los resultados del PEDI en Tumbaco hasta marzo 2009

INTERACCIÓN SOCIAL

OBJETIVOS	PROYECTOS	RESPONSABLES	FECHAS		PRESUPUESTO ESTIMADO			INDICADORES
			Inicio	Fin	Propios	Autog.	Total	
Promover la investigación para el rescate de las tradiciones y manifestaciones culturales de la región.	Creación de un programa de participación social y desarrollo con instituciones públicas y privadas de la extensión de Tumbaco	SEDITEC	Enero 2009	Marzo 2009				Varios acuerdos con instituciones del sector, hasta marzo de 2009.
Contar con un Centro de difusión de la identidad Amazónica.	Diseño y creación de un Centro de difusión de la identidad amazónica abierto al público e instituciones educativas	Coordinación Tumbaco	Abril 2009	Septiembre 2009				1 Centro de información con documentos de la Amazonía, hasta septiembre de 2009.

APENDICE 2: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

ENCUESTAS DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACION GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular Laico ()
- e. Particular religioso ()

2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo es su institución

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada Trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles).....

3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique).....

4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

SI (___)

NO (___)

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

- a. Director ()
- b. Rector ()
- c. Consejo Directivo ()

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

SI (___)

NO (___)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
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			
--	--------------------	--	--	--

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

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

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que le falta mejor			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?

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

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
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 la medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no

12. Los departamentos didácticos de su institución , son los encargados de :

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.
- d. (____) mantener actualizada la metodología.
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problema de aprendizaje
- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

SI (____)

NO (____)

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a. Un reingeniería de procesos (_____)
- b. Plan estratégico (_____)
- c. Plan operativo Anual (_____)
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes

¡Importante!

Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Respetuosamente solicito a usted contestar el siguiente cuestionario.

- 1. ¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?**

- 2. ¿La institución educativa cuenta con un manual que contemple el cómo, cuándo, y quien debe realizar las tareas de liderazgo?**

- 3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la autoridades de carrera y el profesorado?**

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

ENCUESTAS DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanzas (I.S.E.) contiene declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACION

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO

- a. Privada ()
 b. Estatal ()
 c. Cofinanciada ()

2. CUESTIONARIO

3.

Nº	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la			

	actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2	El liderazgo en la institución de educación superior esta 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 estudiantes, directivos, comunidad en general con 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-con el fin de desarrollar y materializar metas de la Institución de Educación Superior.			
5	Resistencia o escepticismo en los estudiantes o padres, cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza y 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 de carrera /rector cuando			

	intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9	Sentirme poco integrado en la institución y entre compañeros			
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director o coordinador de carrera			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director de Carrera/Rector de la Institución			
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera			
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores			

APENDICE III: EXTRACTO DE LA CONSTITUCION

EXTRACTO DE LA CONSTITUCION REFERENTE A EDUCACION

Constitución

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

Art. 27.- La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones.

El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Art. 250.- El territorio de las provincias amazónicas forma parte de un ecosistema necesario para el equilibrio ambiental del

planeta. Este territorio constituirá una circunscripción territorial especial para la que existirá una planificación integral recogida en una ley que incluirá aspectos sociales, económicos, ambientales y culturales, con un ordenamiento territorial que garantice la conservación y protección de sus ecosistemas y el principio del sumakkawsay.

Art. 344.- El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de

educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Art. 352.- El sistema de educación superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados.

Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.

Art. 353.- El sistema de educación superior se regirá por:

1. Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.
2. Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

Art. 354.- Las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares, se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de la institución responsable del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.

El organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema y el organismo encargado para la acreditación y aseguramiento de la calidad podrán suspender, de acuerdo con la ley, a las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores, tecnológicos y pedagógicos, y conservatorios, así como solicitar la derogatoria de aquellas que se creen por ley.

Art. 355.- El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable.

Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte.

Sus recintos son inviolables, no podrán ser allanados sino en los casos y términos en que pueda serlo el domicilio de una persona. La garantía del orden interno será competencia y responsabilidad de sus autoridades. Cuando se necesite el resguardo de la fuerza pública, la máxima autoridad de la entidad solicitará la asistencia pertinente.

La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

La Función Ejecutiva no podrá privar de sus rentas o asignaciones presupuestarias, o retardar las transferencias a ninguna institución del sistema, ni clausurarlas o reorganizarlas de forma total o parcial.

Art. 356.- La educación superior pública será gratuita hasta el tercer nivel.

El ingreso a las instituciones públicas de educación superior se regulará a través de un sistema de nivelación y admisión, definido en la ley. La gratuidad se vinculará a la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes.

Con independencia de su carácter público o particular, se garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso, en la permanencia, y en la movilidad y en el egreso, con excepción del cobro de aranceles en la educación particular.

El cobro de aranceles en la educación superior particular contará con mecanismos tales como becas, créditos, cuotas de ingreso u otros que permitan la integración y equidad social en sus múltiples dimensiones.

Art. 357.- La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares.

DECIMOCTAVA.- Solamente, previa evaluación, las universidades particulares que a la entrada en vigencia de esta Constitución reciban asignaciones y rentas del Estado, de acuerdo con la ley, podrán continuar percibiéndolas en el futuro. Estas entidades deberán rendir cuentas de los fondos públicos recibidos y destinarán los recursos entregados por el Estado a la concesión de becas a estudiantes de escasos recursos económicos desde el inicio de la carrera.

VIGÉSIMA.- En el plazo de cinco años a partir de la entrada en vigencia de esta Constitución, todas las instituciones de educación superior, así como sus carreras, programas y postgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. En caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior.

APENDICE IV: EXTRACTO REGLAMENTO INTERNO

CAPÍTULO DÉCIMO SEGUNDO

DE LAS FALTAS Y SANCIONES

Art. 96.- INFRACCIONES Y SANCIONES DE LAS AUTORIDADES. Es obligación ineludible de las autoridades, cumplir y hacer cumplir la Ley, este Estatuto y sus Reglamentos.

En caso de falta las sanciones pueden ser, según la gravedad:

- a. Amonestación escrita;
- b. Suspensión temporal en el cargo; y,
- c. Destitución del cargo.

El juzgamiento y sanción de las **infracciones**, deberá aplicarse así:

- 1) Al Rector o Vicerrector, por el H. Consejo Politécnico ampliado;
- 2) A los Decanos, propuesta por el Rector y elevada a consulta al H. Consejo Politécnico quien podrá confirmarla, reformarla o revocarla; y,
- 3) Todas las **demás** autoridades por el H. Consejo Politécnico.

En todos los casos el juicio será sumario, de conformidad con el **Reglamento de Sanciones**, y la resolución debe ser adoptada por la votación favorable de las dos terceras partes de sus miembros.

Se garantiza plenamente el derecho a la defensa.

Art. 97.- INFRACCIONES Y SANCIONES DE LOS PROFESORES TITULARES.

Se consideran faltas:

- a. Inobservancia de la Ley, Estatuto y Reglamentos;
- b. Negarse a votar en los procesos electorales;
- c. Inasistencia injustificada a sesiones o reuniones; y,
- d. Negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones.

Las sanciones podrán ser:

- 1) Amonestación (aplicada por el Decano o el Rector);
- 2) Multa hasta el 10% del sueldo mensual (aplicada por el H. Consejo Politécnico); y,
- 3) Destitución del cargo (aplicada por el H. Consejo Politécnico con informe de la CEI, previo sumario administrativo; en ningún caso se dejará de oír al implicado).

Art. 98.- INFRACCIONES Y SANCIONES DE LOS PROFESORES FACILITADORES.

Se consideran faltas:

- a. Inobservancia a los principios fundacionales y a las cláusulas del contrato;
- b. No acatamiento a las disposiciones emanadas de las autoridades correspondientes;
- c. Inasistencia injustificada a clases y exámenes;
- d. Mal uso del Círculo de Profesores facilitadores;
- e. Lesiones a la dignidad de las autoridades superiores; y,
- f. Improbidad o inmoralidad debidamente comprobadas.

Las sanciones podrán ser:

- 1) Amonestación verbal o escrita (aplicadas por el Supervisor Académico, Director o Coordinador).
- 2) Multa hasta el 10% del honorario mensual; y,
- 3) Rescisión del contrato.

Toda petición de multa o rescisión será conocida por el Rector quien podrá tramitarla directamente o sumillarla al CAG para su argumentación y traspaso al Director ejecutivo de la CEI, quien con el informe correspondiente decidirá el tipo de sanción o reglamentaria y la conveniencia de comunicar al Juzgado del Trabajo.

Este Artículo está subordinado a la Ley de prestación de servicios por honorarios o el Código del Trabajo.

Art. 99.- INFRACCIONES Y SANCIONES DE LOS ALUMNOS.

Se consideran faltas:

- a. La violación de los principios fundacionales, de la Ley, Estatuto o Reglamentos y la inobservancia de las disposiciones emanadas por las autoridades del plantel;
- b. Las faltas de palabra u obra contra las autoridades, profesores, estudiantes y trabajadores; dentro o fuera de los recintos o predios politécnicos;
- c. La inasistencia a más de un 33% de las clases dictadas en un cuatrimestre en cualquier materia presencial;
- d. Negarse a votar, evaluar y ser evaluado;
- e. Los actos que alteren la disciplina o lesionen el prestigio del plantel;
- f. Causar perjuicio económico de cualquier índole a la Politécnica;
- g. Irrespetar la autonomía universitaria y órgano regular, especialmente al dirigirse directamente al CONESUP o Jueces ordinarios;
- h. Suplantación, adulteración o falsificación de documentos politécnicos;
- i. Portar armas de cualquier tipo en los predios politécnicos.

Cuando se trate de faltas graves se alertará al CONESUP y a la Defensoría del pueblo

con el fin de aplicar sanciones inapelables e irreversibles.

Las sanciones podrán ser:

- 1) Amonestación escrita (impuesta por el Director o Coordinador);
- 2) Arrastre de una o más materias de acuerdo con la gravedad de la falta y regulación del CAG.
- 3) Separación por el resto del año lectivo, quedando válidas las notas hasta allí obtenidas y pudiendo volver con segunda matrícula, de ser pertinente (esta separación será solicitada por el CAG, al H. Consejo Politécnico).
- 4) Negación de la matrícula por un año (impuesta por el Rector con autorización de H.C.P.); y,
- 5) Expulsión definitiva (aplicada por el H. Consejo Politécnico previo sumario administrativo cuya resolución se notificará a todas las Universidades y Politécnicas del país, pasando una sesión, en la que pudiere haber reconsideración).

Cuando se trate de sanciones por faltas graves, bastará el informe escrito de los afectados, debidamente probado, sin que sea necesaria la secuencia de las sanciones.

Las sanciones de los numerales 3) y 4) serán comunicadas al Defensor del pueblo y la del numeral 5) a todas las Universidades legales.

Art. 100.- INFRACCIONES Y SANCIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA ESPEA. Se consideran faltas:

- a. Incumplimiento y violación de la Ley, Estatuto y Reglamentos;
- b. Negarse a votar en los procesos electorales;
- c. Inasistencia a su lugar de trabajo de acuerdo con la Ley; y,
- d. Negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones.

Las sanciones podrán ser:

- 1) Amonestación escrita (aplicada por el Rector a pedido de cualquier superior jerárquico);
- 2) Multa que no excederá cada vez del 10% del sueldo mensual (aplicada por el H. Consejo Politécnico); y,
- 3) Destitución del cargo (aplicada por el Consejo Politécnico previo informe de la CEI y sumario administrativo).

Art. 101.- INFRACCIONES Y SANCIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA CEI. Se consideran faltas:

- a. Violación de los principios fundacionales e inobservancia a las cláusulas del contrato;
- b. Inobservancia de las disposiciones de las autoridades y funcionarios superiores;
- c. Inmoralidad debidamente comprobada,

- d. Acción fraudulenta en el cumplimiento de comisiones;
- e. Lesiones a la dignidad de las autoridades y demás estamentos;
- f. No llenar los formularios de programación y evaluación de sus actividades;
- g. Utilizar al Círculo de Trabajadores para encubrir horas de ocio, refrigerios, sesiones o actos sociales, a menos que lo autorice el Rector, por escrito;
- h. Dañar con intención o por irresponsabilidad los bienes e impedir el funcionamiento de la Politécnica; y,
- i. Suplantación, adulteración o falsificación de documentos politécnicos.

Las sanciones podrán ser:

- 1) Amonestación escrita (aplicada por el Director o Jefe inmediato);
- 2) Descuento de horas o haberes no justificados;
- 3) Multa que no excederá cada vez del 10% del salario mensual; y,
- 4) Rescisión del contrato.

Toda petición de descuento, multa o rescisión será conocida por el Rector quién podrá tramitarla directamente o humillarla al CAG, para su argumentación y traspaso al Director ejecutivo de la CEI quien con el informe correspondiente decidirá el tipo de sanción legal o reglamentaria y la conveniencia de comunicar al Juzgado del Trabajo:

En caso de duda, este Artículo está subordinado al Código de Trabajo, bajo informe del Procurador de la ESPEA.

APENDICE V: ESTRUCTURA HORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA POR GABINETES

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA HORIZONTAL

SISTEMA PRESENCIAL

GABINETES



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA AMAZÓNICA

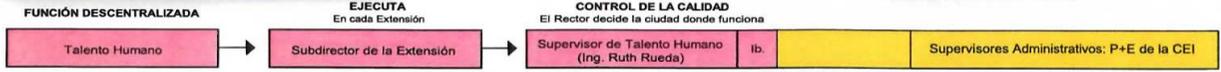
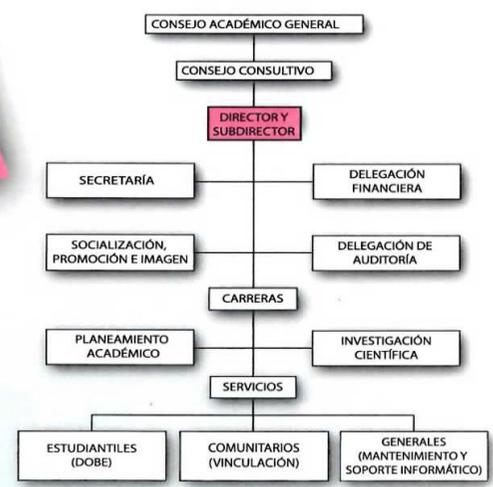
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA HORIZONTAL
SISTEMA PRESENCIAL
GABINETE 1 (Talento Humano)
2010



PORTAFOLIO DOCUMENTACIÓN Y EVIDENCIAS A PRESENTARSE A LOS EVALUADORES

- * Nómina del Personal Docente (Impreso & Digital)
- * Expedientes de docentes TC, MT y TP (HC):
 - 1.- Hoja de vida y documentos de respaldo (N o FC)
 - 2.- Copia de cédula y papeleta de votación (N o FC)
 - 3.- Título de Tercer y Cuarto Nivel con su debido registro del CONESUP (N o FC)
 - 4.- Original Acta de designación o resultado del concurso
 - 5.- Original del Contrato con la ESPEA
 - 6.- Certificados que acrediten experiencia laboral (N o FC)
 - 7.- Certificados de capacitación docente (N o FC)
 - 8.- designación de Dignidades Académicas Administrativas o Ascensos Escalafonarios
 - 9.- Participación en Proyectos Académicos de Investigación o Vinculación (Originales o Copias Notariadas)
 - 10.- Dignidades ocupadas en Sector Público o Privado (N o FC)
- * Expedientes de Docentes Accidentales (R):
 - 1.- Hoja de vida y documentos de respaldo (N o FC)
 - 2.- Copia de Cédula y papeleta a color
 - 3.- Título de Tercer y Cuarto Nivel con su debido registro del CONESUP (N o FC)
 - 4.- Original del Contrato con la ESPEA
 - 5.- Certificados que acrediten experiencia laboral (N o FC)
 - 6.- Certificados de capacitación docente (N o FC)
- * Nómina del Personal Administrativo (Impreso & Digital)
- * Expedientes del Personal Administrativo:
 - 1.- Hoja de vida y documentos de respaldo (N o FC)
 - 2.- Copia de cédula y papeleta de votación (N o FC)
 - 3.- Títulos que posea, con registro en CONESUP, en los que aplique
 - 4.- Original Acta de designación o resultado del concurso
 - 5.- Original del Contrato con la ESPEA
 - 6.- Certificados que acrediten experiencia laboral (N o FC)
 - 7.- Certificados de capacitación (N o FC)
 - 8.- Acciones de Personal (Ascensos o Promociones)
 - 9.- Sanciones e Incentivos
 - 10.- Dignidades ocupadas en Sector Público o Privado (N o FC)
- * Nueva Ley Orgánica de Educación Superior
- * Estatuto de la ESPEA
- * Reglamento Oficial de Carrera Académica y Escalafón del Docente e Investigador 2010
- * Reglamento Interno de la ESPEA (Capítulo Sexto-De Personal Docente)
- * Reglamento de la Comisión de Escalafón Tipo B para los profesores facilitadores contratados por la ESPEA
- * Reglamento de los Concursos de Oposición para el ingreso a formar parte de la Planta Docente Titular de la ESPEA
- * Todos los documentos del Proceso de selección de Docentes y Administrativos
- * Resolución de Aprobación del CONESUP de la Extensión y de las carreras que oferta
- * Planificación Académica Semestral por carrera Incluye: Listado de docentes por carrera, horarios, distributivos, cronograma de actividades y planes analíticos
- * Planos Arquitectónicos de la Extensión
- * PEDI y POA Institucional
- * POA 2009 de la extensión y ejecución del 2008
- * Escrituras de la extensión
- * Listado de Proyectos de Vinculación

ORGANIGRAMA DE LAS SEDES



- SIGLAS**
- * P : Profesor
 - * E : Empleado
 - * P + E : Un profesor y un empleado
 - * TC : Docentes a Tiempo Completo
 - * MT : Docentes a Medio Tiempo
 - * TP : Docentes a Tiempo Parcial u Hora Clase
 - * R : Docentes Accidentales o Reemplazo
 - * N : Notariado
 - * FC : Fial Copia del Original (Institución Emisora)



ESPEA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA AMAZÓNICA

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA HORIZONTAL
SISTEMA PRESENCIAL
GABINETE 2 (SOCIALIZACIÓN, PROMOCIÓN E IMAGEN)
2010

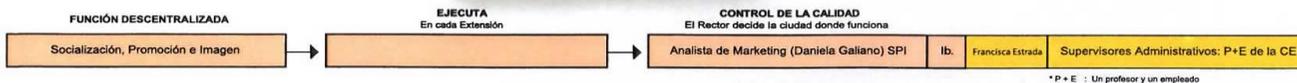
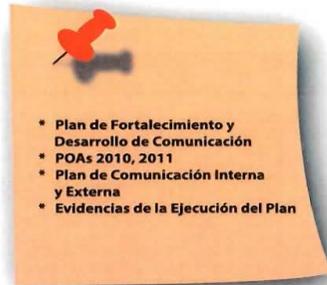


2.
SOCIALIZACIÓN, PROMOCIÓN E IMAGEN SPI

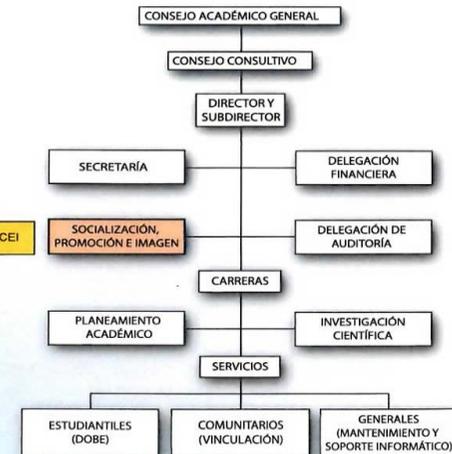
P o E

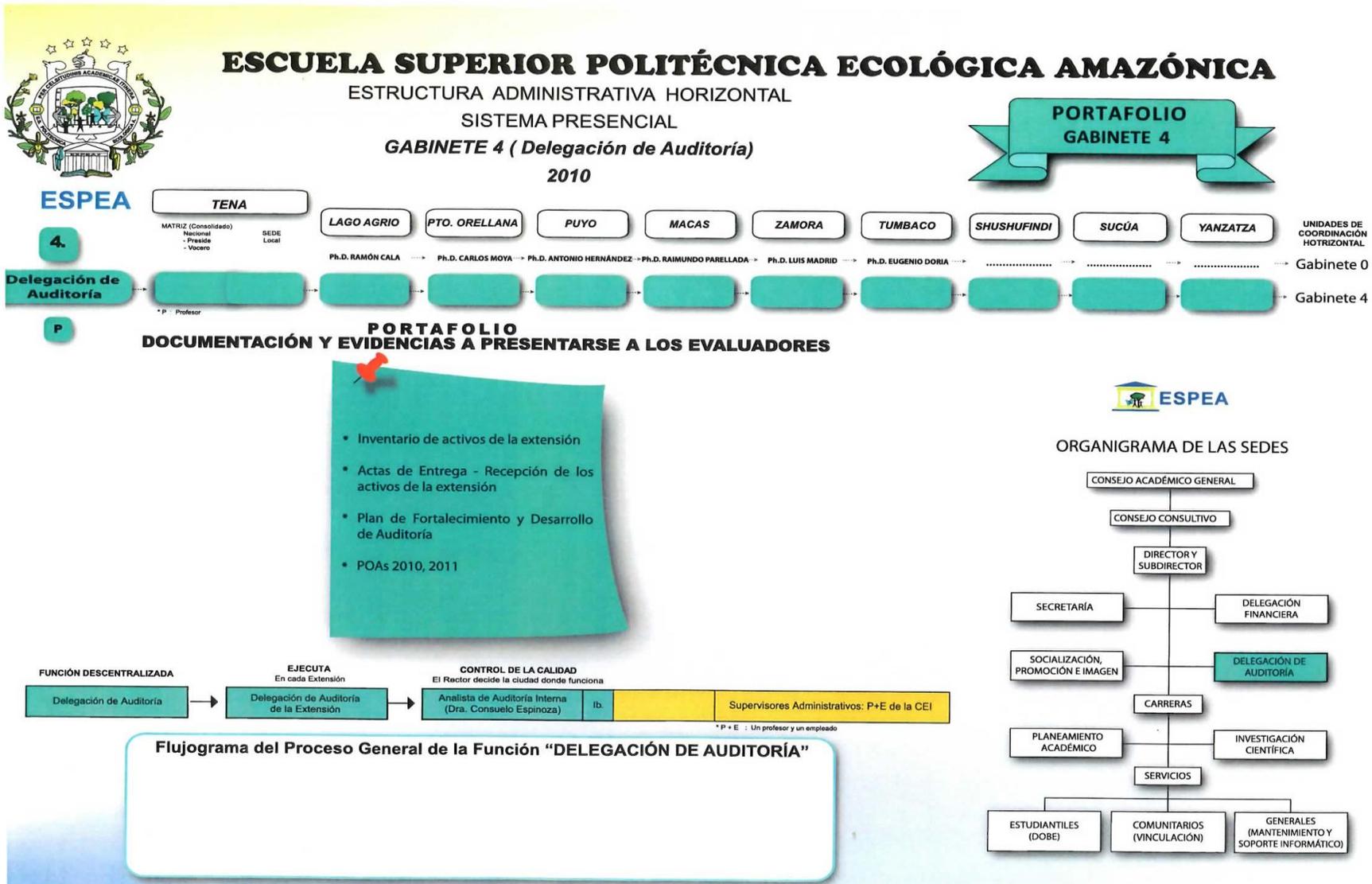
* P o E : Un profesor o un empleado

PORTAFOLIO DOCUMENTACIÓN Y EVIDENCIAS A PRESENTARSE A LOS EVALUADORES



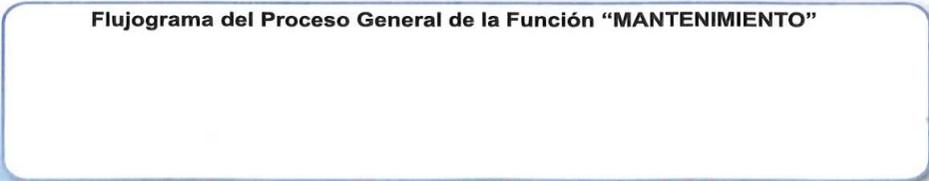
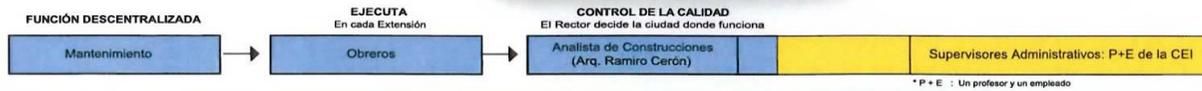
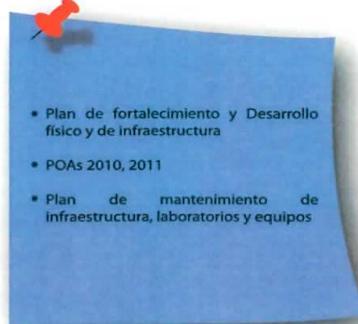
ORGANIGRAMA DE LAS SEDES







PORTAFOLIO DOCUMENTACIÓN Y EVIDENCIAS A PRESENTARSE A LOS EVALUADORES





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA AMAZÓNICA

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA HORIZONTAL
SISTEMA PRESENCIAL

GABINETE 6 (Soporte Informático)

2010



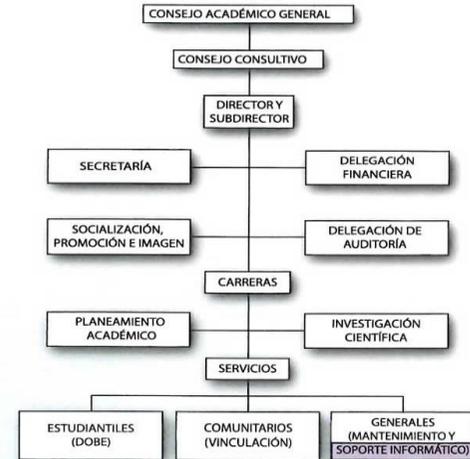
- Plan de Fortalecimiento y Desarrollo Informático
- POAs 2010, 2011
- Seguimiento y Evaluación del Avance
- Registro de uso de laboratorios y de equipos informáticos



Fujograma del Proceso General de la Función "SOPORTE INFORMÁTICO"



ORGANIGRAMA DE LAS SEDES





ESPEA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA AMAZÓNICA

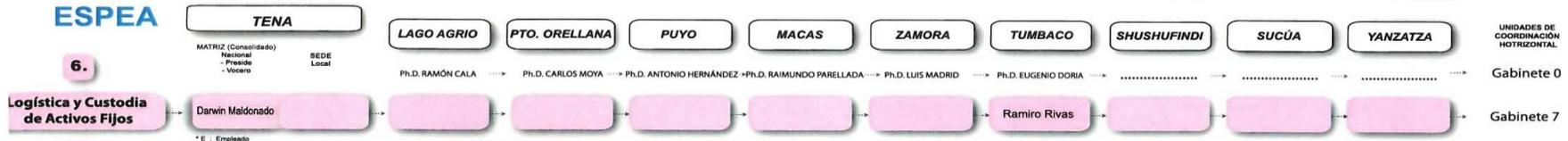
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA HORIZONTAL

SISTEMA PRESENCIAL

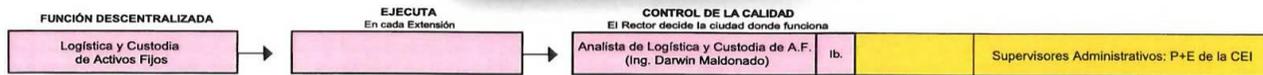
GABINETE 7 (Logística y Custodia de Activos Fijos)

2010

PORTAFOLIO GABINETE 7



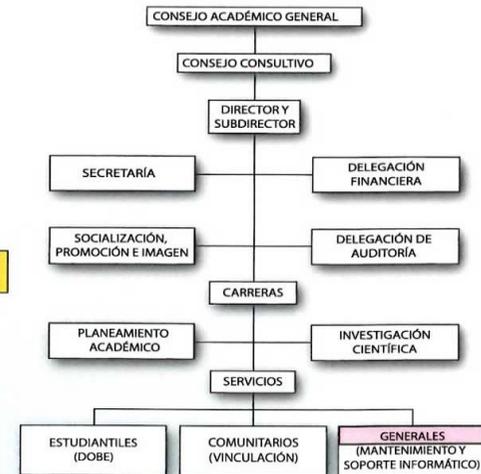
- * Actas de Entrega - Recepción de los activos de la extensión
- * Plan de compras
- * Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de Logística y Custodia (Incluye Reglamentos)
- * POAs 2010, 2011
- * Lista de responsables de equipos e insumos
- * Lista de proveedores

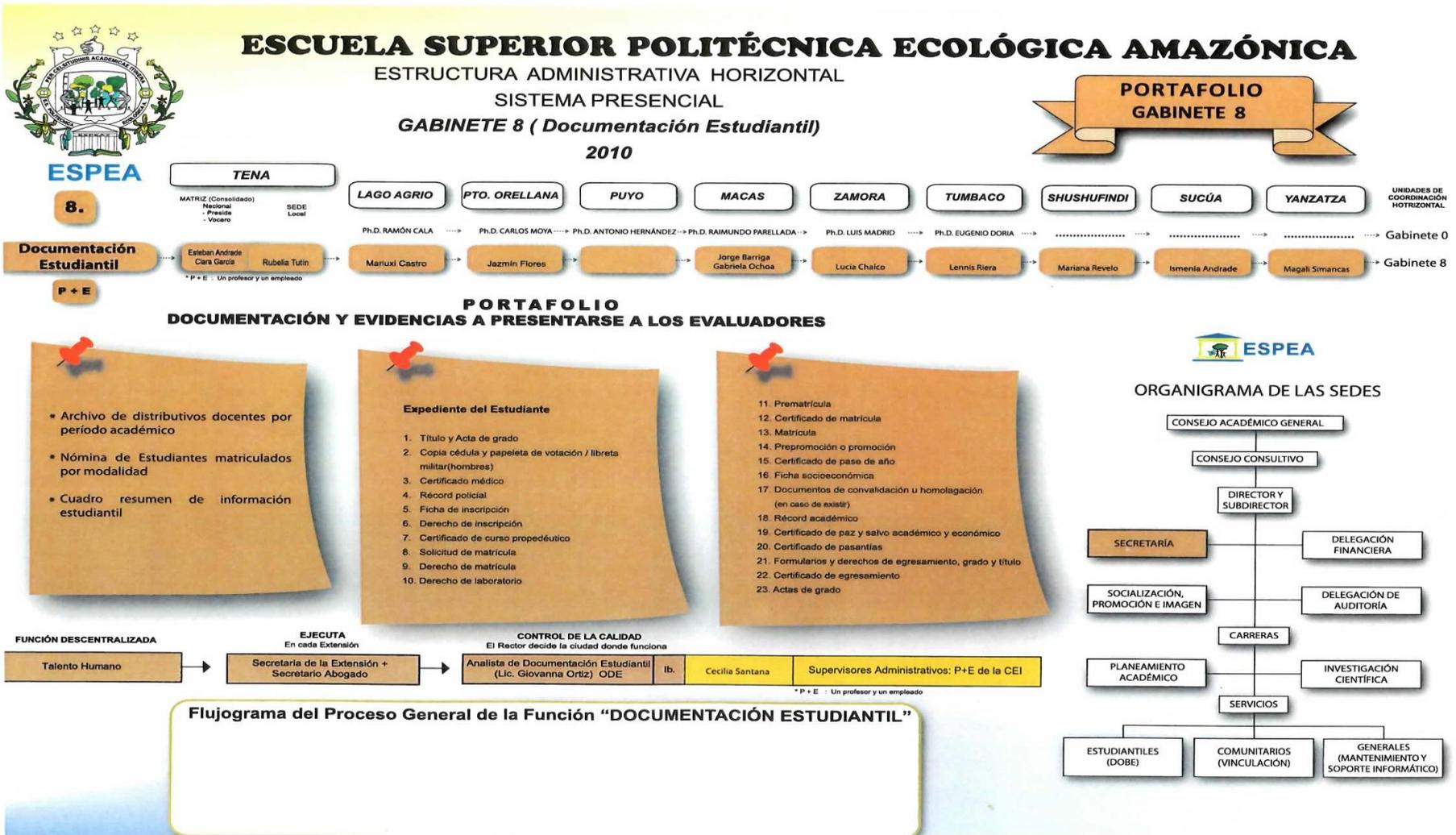


Fujograma del Proceso General de la Función "LOGÍSTICA Y CUSTODIA DE ACTIVOS FIJOS"



ORGANIGRAMA DE LAS SEDES

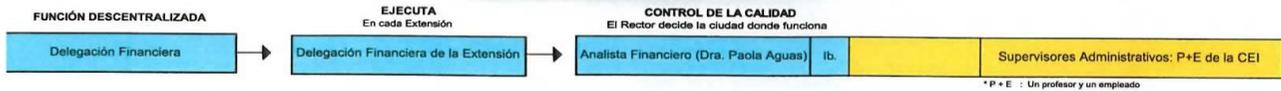






PORTAFOLIO DOCUMENTACIÓN Y EVIDENCIAS A PRESENTARSE A LOS EVALUADORES

- Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de Financiero
- POAs 2010, 2011
- Presupuesto de la Extensión
- Procedimientos de contabilidad y costos
- Registros contables y de costos
- Estudio Socioeconómico por carrera



Flujograma del Proceso General de la Función "DELEGACIÓN FINANCIERA"





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA AMAZÓNICA

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA HORIZONTAL
SISTEMA PRESENCIAL

GABINETE 11 (Planeamiento Académico) 2010



11. Planeamiento Académico	TENA		LAGO AGRIO	PTO. ORELLANA	PUYO	MACAS	ZAMORA	TUMBACO	SHUSHUFINDI	SUCÚA	YANZATZA	UNIDADES DE COORDINACIÓN HORIZONTAL
	MATRIZ (Consolidado) Nacional - Preside - Vocero	SEDE Local	Ph.D. RAMÓN CALA	Ph.D. CARLOS MOYA	Ph.D. ANTONIO HERNANDEZ	Ph.D. RAIMUNDO PARELLADA	Ph.D. LUIS MADRID	Ph.D. EUGENIO DORIA				Gabinete 0
Exámenes		Washington Villalta	Jairo Pazo	Carmona Tapia	Leonidas Sola	Jhony Yumbaca						Gabinete 11a
Interiores	Ph.D. ROMEL TORON	Juan Diego Rojas	Luis Vagay	Mario Guagua								Gabinete 11b
Exteriores		Josely Bermeo	Miriam Montenegro	Patricio Cuena								Gabinete 11c
Procesos	Ph.D. JOSE ALBUJA	Darwin Tobar	Jimmy Langua	Miriam Guanche								Gabinete 11d
Asesoría	Ph.D. JACQUELINE ARBOREO		Mario Vizcaino	Bernardo Traves	Joselina Pañafas	Luis Castillo	Jhonatan Jumbo					Gabinete 11e
Antecedentes	Ph.D. ANA ABRAIL	Rolando Villaca	Matiz Chiluza			Edgar Cokusita	Yaira Cabrera					Gabinete 11f
Cultura Física	Ph.D. EUGENIO DORIA	Rauli Barreno										Gabinete 11g
Referencia	Ph.D. JOSE LALAMA	Rosa Pozo										Gabinete 11h
Agreements	Ph.D. SILVIA MONTES	Francisco Encalada		Hilber Figueroa	Yma Naveira	Maraneta Mero	Aura Angamarca					Gabinete 11i
Adm. Recursos y Marketing		Darwin Tobar										Gabinete 11j

PORTAFOLIO DOCUMENTACIÓN Y EVIDENCIAS A PRESENTARSE A LOS EVALUADORES

PROGRAMACIÓN ANUAL

- Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de "Planeamiento Académico"
- POAs 2010, 2011
- Todos los documentos de legalización de Extensiones y Carreras
- Toda la planificación académica anual
- Todos los programas curriculares vigentes
- Formación de alianzas, planificación de clase y demás que deban poseer los docentes
- Distributivos de los docentes
- Plan de capacitación docente
- Planificación de prácticas de cada asignatura para cada carrera

PROGRAMACIÓN QUINQUENAL

EXPEDIENTE DE LA CARRERA

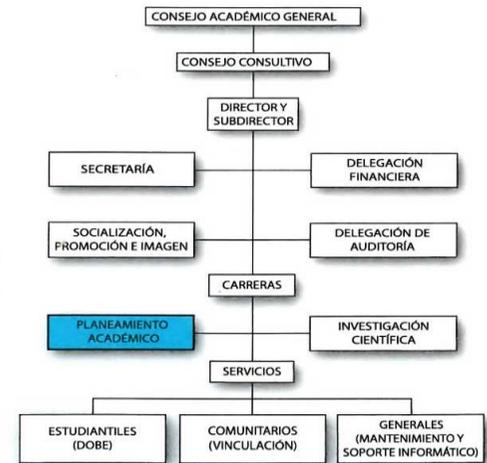
- Modelo Educativo Referencial
- Generalidades: Datos Informativos, Descripción, Justificación, Identidad, Contextualización, Pertinencia, Originalidad y Proyección de la carrera
- Misión
- Visión
- Programación de la Investigación
- Programación de la Vinculación
- Estudio de las demandas sociales, campo profesional y necesidades del mercado ocupacional
- Infraestructura disponible
- Estudio socioeconómico de los bachilleres que ingresan
- Objetivos de la carrera

9. Perfil profesional

- Perfil de Ingreso
- Perfil de salida
- Prácticas o Competencias Profesionales
- Profesiones afines
- Selección de libros de texto y Pérsium
- Mapa y/o malla curricular
- Metodología de enseñanza y evaluación de los aprendizajes
- Programas de estudios
- Características de las prácticas, pasantías y trabajos de grado
- Sílabo
- Resúmenes (Módulos)
- Plan de clases
- Evaluación al docente
- Evaluación curricular quinquenal



ORGANIGRAMA DE LAS SEDES





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA AMAZÓNICA

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA HORIZONTAL
SISTEMA PRESENCIAL

GABINETE 12 (Investigación Científica)
2010



TENA
MATRIZ (Consolidado)
Nacional
- Preside
- Vocero
SEDE Local

LAGO AGRIO **PTO. ORELLANA** **PUYO** **MACAS** **ZAMORA** **TUMBACO** **SHUSHUFINDI** **SUCÚA** **YANZATZA**

UNIDADES DE COORDINACIÓN HORIZONTAL
Gabinete 0

Ph.D. RAMÓN CALA	Ph.D. CARLOS MOYA	Ph.D. ANTONIO HERNANDEZ	Ph.D. RAIMUNDO PARELLADA	Ph.D. LUIS MADRID	Ph.D. EUGENIO DORIA			
Jaime Pozo Clemencia Tapia Deyal Jiménez Jimmy Lalangui Marco Vizueta Mario Chiuza Gabriel Orozco Iván Quintero Adriano Brivo Jorge Yáñez Esteban Andrade	Hitter Figueros Luz Vegay Bernardo Treles Jacqueline Peñañel Simón Pallo Miran Montenegro Lorena Jaramillo Darwin Maldonado	Diego Calcede Lourdes Soria Beatriz Ramírez Jacqueline Peñañel Irma Naveas Adriana Orozco Paulina Salama Giovanna Ortiz	Jhony Yumsaca Marco Guasguas Luis Castillo Edgar Quezada Marianela Merino Julio Monjecho Jorge Barriga Rodolfo Espinoza	Patricio Cuenca Miran Guanuche Jhonnatan Jumbo Yadira Cabrera Aura Angamarca Héctor Morales César Piñeda Elva Jiménez Gomar Guerrero Cristina Pozo	Alejandro Estrada Elva María Estrada Wilson Vivero Eduardo Hernández Isabel Aguayo Francisca Estrada Suziedad Estrada Gabriela Estrada Cecilia Santana José Santana	René De La Cruz Alex Sánchez Diego Lasso Cruz Vésquez	María Museses Mauricio Delgado	Gloria Romero Jorge Ríos

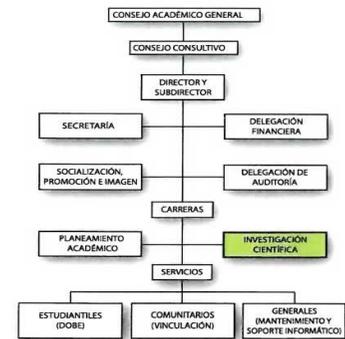
Washington Estrada Christian Estrada María Elena Ordóñez Julio Estrada Jorge Estrada Washington Vilacis Juan Diego Rojas Jonny Bermeo Darwin Tobar Rotando Vilacis Raul Barrero Rosa Pozo Wilson Pizarro Méliza Merino Alba Almeida Marco Quishpe Viviana Chiuza Richard Carrascal Francisco Encalade Anita Chorata Guillermo Moreno Jorge Calvache Lorena Yáñez Miran Vilacis Fausto Solórzano Fernando Andrade Juan Vizcaino Marco Merino Jenny Toscano Mónica Guzmán Myrian Imbago

Ph.D. ALEXANDER BOME Ph.D. ELENA IBACHENKO Ph.D. WINFRIED WOLFFENK Ina Sánchez Aflorine Andrade Diego Gustavo A. Raimiro Carrascal Galo Mito R. Bayro Albin O. Luis Mejía V.

PORTAFOLIO DOCUMENTACIÓN Y EVIDENCIAS A PRESENTARSE A LOS EVALUADORES

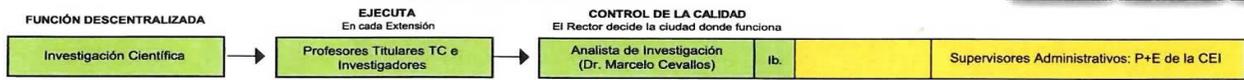
- Listado de Proyectos de Investigación
- Informes de los Proyectos de Investigación ejecutados.
- Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de Investigación
- POAs 2010, 2011
- Cartera de Proyectos de Investigación asociados a cada carrera, explicando tipo de financiamiento (propios o externos, nacionales o internacionales)
- Sistema de Investigación
- Cartera de Proyectos asociados a cada carrera (explicando tipo de financiamiento (Propios o Externo nacional o internacional) Proyectos escritos con cronograma y presupuesto)
- Evaluación de Impacto de los proyectos
- Listado de docentes y estudiantes participantes.

ORGANIGRAMA DE LAS SEDES



12. Investigación Científica	PROYECTOS Problemas Tuluana a Tiempo Completo
	PROGRAMAS Investigación

+ E : Un profesor y un empleado



Flujograma del Proceso General de la Función "INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA"



APENDICE VI: ANALISIS FODA

ANALISIS FODA

Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las **Debilidades** de la empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las habilidades o **Fortalezas** (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados). Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la empresa conocidas como **Amenazas** o, que podrían beneficiarla conocida como **Oportunidades**.

Las fortalezas y debilidades (limitaciones) son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable, pero sin influir. Los asuntos enunciados deben ser específicos para una empresa en particular.

El análisis FODA también es conocido como DOFA o DAFO.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como: producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc. Muchas las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación de las estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico.

- **FORTALEZAS:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), productos y servicios, y recursos financieros. Que a la final se reúnen en cinco importantes grupos de recursos (recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos, medio ambiente, recursos materiales).
- **DEBILIDADES:** Es la falta de los recursos, ineficiencia e ineficacia de las actividades desarrolladas dentro de la organización. Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.
- **OPORTUNIDADES:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el ambiente exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia, proveedores, sociedad y tecnología, entre otros.
- **AMENAZAS:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el ambiente exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el futuro de las empresas; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planificación cuidadosa.

El FODA fue realizado específicamente para encontrar lo positivo y negativo del ambiente interno y externo, este puede ser realizado extrayendo de las fuentes de información primaria y secundaria. Toda esta información debe ser bien organizada y procesada en matrices que permitan dar un diagnóstico objetivo y será respaldado con la documentación suficiente (encuestas, entrevistas, observación, mesas de trabajo).

Se recomienda en la medida que se realiza la recopilación de datos e información, se le vaya procesando y organizando para evitarse al final una carga de información dispersa, perdida o mal presentada.

Una vez realizado el diagnóstico se debe considerar que al hacer el análisis se debe clasificar de acuerdo al FODA, es decir, se define si es fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad y se determina el impacto que beneficia o afecta en la organización, dándole una valoración de Baja (1), Media (3) y Alta (5) de acuerdo al impacto generado por la variable.

Matriz de Impacto

Una vez que se cuenta con información recopilada, tabulada, procesada y analizada sobre todos los elementos mencionados anteriormente; el siguiente paso es pasar de acuerdo al análisis situacional cada uno de los elementos a la matriz de impacto. Por lo tanto, para desarrollar el siguiente paso del FODA se debe tener dos matrices que son: Matriz de Impacto Interna y Matriz de Impacto Externa.

De acuerdo a la Matriz de Impacto Interna, se deben tener presente los elementos del análisis interno antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que este puede tener en la institución, como se puede ver en el siguiente cuadro:

atriz de Impacto								
N	Interna				Externa			
	Fortalezas	Impac.	Debilidad	Impac.	Oportunidades		Amenazas	Impac.
1	La institución cuenta con un Plan Estratégico y plan operativo anual pero no se aplica en su totalidad	3	No tiene cultura de planificación	3	En enero del 2012 se elegirá nuevas autoridades	3	Inseguridad jurídica y económica	1
2	La ESPEA cuenta con Planes de Acción para el presente periodo	1	Resistencia al cambio de estructura organizacional	3	Alto porcentaje de crecimiento Poblacional	1	No existe vinculación con la comunidad	3
3	La imagen de la institución en la amazonia es alta	5	No existe un manual de funciones	5	Apoyo de gobiernos locales	5	Falta de programas e incentivo a la investigación	3
4	Tanto docentes como estudiantes se siente medianamente satisfecho	5	El reglamento interno debe ser actualizado de acuerdo a las nuevas políticas (LOES)	5	Incrementar convenios internacionales	5	Intereses políticos	3
5	La institución cuenta con reglamento interno		Presencia débil del COGOBIERNO	5	Existencia de nepotismo	5	Descomposición de valores con instituciones	5
6	Definición de la filosofía de la institución	5	Falta de comunicación interna	3	Posibilidades de mejora con la acreditación institucional	3	Afinidad política con el Gobierno de turno	5
7	Empoderamiento de la institución en todo el personal	5	Los objetivos y las políticas planteadas por la institución no son conocidas por todo el personal	5	Implementación TIC'S	3		
8	La capacidad instalada del hardware es totalmente adecuada	3	La flexibilidad de la estructura organizacional es baja	5				
9	La inversión en nueva tecnología es alta	5	El grupo gerencial tiene un liderazgo autocrático	3				
10			Los cursos de capacitación realizados en la empresa no cubren con la necesidades de docentes y administrativos	1				

Matriz de Vulnerabilidad

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara cómo el elemento que se encuentra internamente, es una debilidad y puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

Cada uno de los valores que se colocaron en la confrontación entre Debilidades y Amenazas, se desarrollaron bajo la puntuación de (1, 3, 5), que me da una manera de ponderar los impactos. Luego de haber hecho la confrontación uno por uno, cada columna y cada fila se deben realizar la suma de los totales. Y se ubica de mayor a menor, las variables, enumerando la de mayor ponderación como primer lugar y poco a poco se van contando hasta terminar de enumerarlos y llegar al menor valor de la sumatoria, tanto de fila (debilidades) como columna (amenazas). Estas me servirán para colocarlos en la hoja de trabajo FODA que es el resumen de todas las matrices.

PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE VULNERABILIDAD

1. Se trasladan los valores negativos de la matriz de impacto interna (debilidades) y matriz de impacto externa (amenazas), con sus puntajes de impacto. Alto (5), Media (3), Baja (1).
2. Luego de trasladar los valores se debe iniciar la confrontación de las variables que permita medir la capacidad de cada debilidad con la amenaza encontrada, mirando de lo interno a lo externo.

3. En forma individual debe identificar si la debilidad que se tiene, existe relación con la amenaza. Ejemplo, en una organización una debilidad puede ser que el personal de compras no tenga experiencia y conocimientos, y una de las amenazas es: Inestabilidad Económica del País. Entre los dos no existe relación ni directa ni indirecta. Ahora que pasaría si la amenaza fuera que: No se encuentran proveedores en el continente americano. Con esta amenaza existe una relación directa porque si el personal realiza malas compras de la materia prima o de la maquinaria le tocaría esperar un tiempo prudencial.
4. Luego de haber identificado si hay relación o no con cada variable interno y externo, se observa el impacto que está determinado para la debilidad y para la amenaza. Con el ejemplo anterior que pasaría si el impacto de la debilidad Personal de Compras no tiene experiencia y conocimientos es Media (3), y se relaciona con la amenaza Inestabilidad Económica del País cuyo impacto es Alto (5). Como no existe una relación entre las dos variables el valor que se coloca en el cuadrante es el de la Debilidad (3) porque al confrontar las variables internas a externas estamos midiendo la capacidad de cada debilidad.
5. Qué pasaría si con la misma debilidad Personal de Compras no tiene experiencia y conocimientos (3), se compara con la amenaza No se encuentran proveedores en el continente americano, cuyo impacto es (5). Como existe relación entre las dos variables el puntaje en el cuadrante tiene que ser (5).
6. Después de haber confrontado cada una de las variables, las debilidades con las amenazas, se totalizan las filas y las columnas.
7. Se enumera las debilidades y amenazas de acuerdo a su puntaje totalizado del mayor al menor. Por ejemplo, que el total de la amenaza Inestabilidad Económica del País es 65, y el total de la amenaza No se encuentran proveedores en el continente

americano es 70. Se escoge como número de las amenazas el de mayor puntaje, es decir, 70 que es el que No se encuentran proveedores en el continente americano.

MATRIZ DE IMPACTO

AMENAZAS		Inseguridad jurídica y económica	No existe vinculación con la comunidad	Falta de programas e incentivo a la investigación	Intereses políticos	Descomposición de valores con instituciones	Afinidad política con el Gobierno de turno	TOTAL
		1	3	3	3	5	5	
DEBILIDADES								
No tiene cultura de planificación	3	1	3	3	3	5	5	20
Resistencia al cambio de estructura organizacional	3	3	3	3	3	5	5	22
No existe un código de ética	5	5	5	5	5	5	5	30
El reglamento interno debe ser actualizado de acuerdo a las nuevas olas políticas (LOES)	5	5	5	5	5	5	5	30
Presencia débil del COGOBIERNO	5	5	5	5	5	5	5	30
Falta de comunicación interna	3	3	3	3	3	5	5	22
Los objetivos y las políticas planteadas por la institución no son conocidas por todo el personal	5	5	5	5	5	5	5	30
La flexibilidad de la estructura organizacional es baja	5	5	5	5	5	5	5	30
El grupo gerencial tiene un liderazgo autocrático	3	3	3	3	3	5	5	22
Los cursos de capacitación realizados en la empresa no cubren con las necesidades de docentes y administrativos	1	1	1	1	1	5	5	14
No existe un manual de funciones	5	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL		41	43	43	43	55	55	

Matriz de Aprovechabilidad

Se trata de efectuar una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos, tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, mas aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa.

Para realizar la confrontación se utilizó idéntico que en la de matriz de vulnerabilidad. Por ejemplo, si se tiene una fortaleza de 3 y la oportunidad es de 1, el resultado de la confrontación es de 3; entre 5 como fortaleza y 3 como oportunidad, el resultado es 5. Una fortaleza es mayor que la oportunidad porque esta es la variable que rige directamente en la empresa. Pero si existe una fortaleza con puntaje de 1 y una oportunidad de 3 ó 5, el resultado de está va depender del grado de relación que existen entre las dos variables, por lo que se debe analizar, si hay relación la confrontación puede dar como resultado 3 o 5 dependiendo del grado de relación; ahora si no existe ninguna relación entonces el resultado de la confrontación será de 1, tal y cual como tiene la valoración la fortaleza.

NOTA: Deben realizar los mismos pasos explicados en la matriz de vulnerabilidad. Si no que tienen que confrontar las variables positivas (fortalezas y oportunidades).

Oportunidades	En enero del 2012 se reelegirá al cogobierno	Alto porcentaje de crecimiento Poblacional	Apoyo de gobiernos locales	Incrementar convenios internacionales	Existencia de nepotismo	Posibilidades de mejora con la acreditación institucional	Implementación TIC'S		
Fortalezas	3	1	5	5	5	3	3	Total	
La institución cuenta con un Plan Estratégico y plan operativo anual pero no se aplica en su totalidad	3	3	1	5	5	5	3	3	25
La ESPEA cuenta con Planes de Acción para el presente periodo	1	1	1	5	5	5	3	1	21
La imagen de la institución en la amazonia es alta	5	5	5	5	5	5	5	5	35
Tanto docentes como estudiantes se siente satisfecho medianamente	5	5	5	5	5	5	5	5	35
Falta de planes de carrera para docentes y administrativos	1	3	1	5	5	5	3	3	25
La institución cuenta con reglamento interno	5	5	5	5	5	5	5	5	35
Definición de la filosofía de la institución	5	5	5	5	5	5	5	5	35
Empoderamiento de la institución en todo el personal	3	3	1	5	5	5	3	3	25
La capacidad instalada del hardware es totalmente adecuada	5	5	5	5	5	5	5	5	35
La inversión en nueva tecnología es alta	3	3	3	5	5	5	3	3	27
Total	38	32	50	50	50	40	38		

Matriz de Vulnerabilidad

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. Se compara cómo el elemento que se encuentra internamente, es una debilidad y puede ser afectado por una amenaza que se encuentra externamente.

Para entender esta matriz se puede ver el ejemplo siguiente:

AMENAZAS		Inseguridad jurídica y económica	No existe vinculación con la comunidad	Falta de programas e incentivo a la investigación	Intereses políticos	Descomposición de valores con instituciones	Afinidad política con el Gobierno de turno	TOTAL
		1	3	3	3	5	5	
DEBILIDADES								
No tiene cultura de planificación	3	1	3	3	3	5	5	20
Resistencia al cambio de estructura organizacional	3	3	3	3	3	5	5	22
No existe un código de ética	5	5	5	5	5	5	5	30
El reglamento interno debe ser actualizado de acuerdo a las nuevas políticas (LOES)	5	5	5	5	5	5	5	30
Presencia débil del COGOBIERNO	5	5	5	5	5	5	5	30
Falta de comunicación interna	3	3	3	3	3	5	5	22
Los objetivos y las políticas planteadas por la institución no son conocidas por todo el personal	5	5	5	5	5	5	5	30
La flexibilidad de la estructura organizacional es baja	5	5	5	5	5	5	5	30
El grupo gerencial tiene un liderazgo autocrático	3	3	3	3	3	5	5	22
Los cursos de capacitación realizados en la empresa no cubren con las necesidades de docentes y administrativos	1	1	1	1	1	5	5	14
No existe un manual de funciones	5	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL		41	43	43	43	55	55	