



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*TEMA: GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA  
ESCUELA DE LENGUAS - INGLÉS DE LA FACULTAD DE  
COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA DE LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR DURANTE EL PERÍODO  
2011- 2012”*

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

ESTUDIANTE:

JANNETH DEL LOURDES MOREANO POZO

DIRECTOR:

Dr. Sergio Barreno

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

# CERTIFICACIÓN

Loja, 30 de enero del 2012

Señor.  
Dr. Sergio Barreno  
DIRECTOR 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.

.....

Dr.Sergio Barreno  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

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

.....

Janneth del Lourdes Moreano Pozo

CI.: 1707296438

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Janneth del Lourdes Moreano Pozo, 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, enero 30 del 2012.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas y a las Instituciones que han hecho posible el desarrollo de mi Proyecto de investigación; a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) y a sus directivos quienes me han permitido desarrollarla y han colaborado con las encuestas y con la información que he requerido para mi trabajo, agradezco también a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme consolidar mis capacidades intelectuales y analíticas en la propuesta de este proyecto desafiante, a mi profesor director de tesis quien me ha guiado y sugerido el camino a escoger para llegar a la verdad y contribuir con mi esfuerzo personal al proyecto nacional.

Janneth Moreano Pozo

## **DEDICATORIA**

Dedico el esfuerzo de mi trabajo a mis hijos Alejandro y Mateo, y a mi esposo Oswaldo, ejes inspiradores de mi desarrollo, quienes me han apoyado y fortalecido con sus palabras, sugerencias y maravilloso sentido del humor, a la consecución de mis objetivos profesionales y a la finalización y obtención de mi grado de maestría.

Janneth Moreano Pozo

## **CERTIFICADO INSTITUCIONAL**

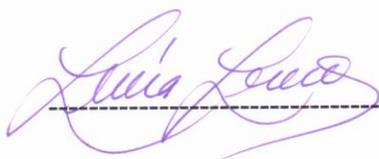
### **ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL.**

El documento aquí entregado es un requisito exigido por la Universidad Técnica Particular de Loja para el desarrollo de la investigación previo a obtener el grado de maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional. Una vez que las autoridades de la Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, PUCE me han permitido realizar la investigación en Gestión del liderazgo y valores en la Escuela del Lenguas-Inglés de la Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, me permito presentar esta acta de compromiso entre la PUCE, y yo, Janneth del Lourdes Moreano Pozo portadora de la cédula de Identidad 1707296438, profesora de Inglés de esta facultad en la que hago constar que yo realizaré en esta Institución mi Investigación cuyo tópico es la investigación “ Gestión del liderazgo y valores en la Escuela de Lenguas-Inglés de la Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en período 2011 2012, de la Ciudad de Quito.

Para poder realizar mi trabajo de investigación a cabalidad necesito tener acceso a los siguientes documentos si Usted me lo permite: El manual de organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual (POA), proyecto educativo institucional, reglamento interno, reglamento del personal académico la misión, visión, organigrama,

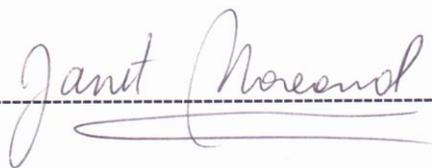
Funciones por áreas y departamentos, dimensión pedagógica curricular y Valores, dimensión organizativa operacional y valores, dimensión administrativa financiera y valores.

Una vez que yo culmine con la investigación nombrada mantendré absoluta confidencialidad y reserva, los resultados serán entregados a las autoridades competentes; decana , sub-decana directores, directoras y coordinadores departamentales si ellos así lo consideren oportuno y prudente harán uso de los datos estadísticos y sugerencias ahí expuestas.



DRA LUCÍA LEMOS

DECANA DE LA FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR



DRA. JANNETH MOREANO POZO

PROFESORA DE INGLES

FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
PUCE

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IX
ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS	XI
RESUMEN	
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
2.1. La gestión Educativa	4
2.1.1. Concepto	4
2.1.2. Importancia	5
2.1.3. Tipos de Gestión	6
2.2. Liderazgo Educativo	11
2.2.1. Concepto	11
2.2.2. Tipos	12
2.2.3. Características	19
2.3. Diferencias entre directivo y líder	19
2.4. Los valores y la educación	20
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
3.1 Participantes	23
3.2 Materiales e Instrumentos	25
3.3 Método y procedimiento	26
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>27</b>
4.1. DIAGNÓSTICO	27
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	27
4.1.1.1. El manual de organización.	27
4.1.1.2. El código de Ética.	30
4.1.1.3. El plan estratégico.	33

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	34
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	37
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	38
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	38
4.1.2.1. Misión y visión.	38
4.1.2.2. El Organigrama.	40
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	42
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.	43
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.	43
4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores	48
4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.	44
4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores.	47
4.1.3. Análisis FODA	48
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	48
4.4.2. Oportunidades y amenazas	49
4.1.3. Matriz FODA	50
4.2. Resultados de encuestas y entrevistas	53
4.2.1. De los directivos	53
4.2.2. De los Profesores	63
4.2.3. De Los Estudiantes	65
4.2.4. Resultado de entrevistas Directivos	67
4.2.5. Resultados de encuesta a Padres de Familia	68
<b>5. DISCUSIÓN</b>	<b>72</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>76</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>79</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>85</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01	Rangos de Edad y Género – Directivos	23
Tabla 02	Rango de Edad y Géneros- Profesores	24
Tabla 03	Rangos de Edad y Género – Estudiantes	25
Tabla 04	Forma de organización de equipos de trabajo	53
Tabla 05	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización	54
Tabla 06	Las Tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	54
Tabla 07	El clima de respeto y consenso en las decisiones	55
Tabla 08	Delegación de toma de decisiones	55
Tabla 09	La Administración y el Liderazgo promueven	56
Tabla 10	Habilidades de Liderazgo que deben poseer los directivos	57
Tabla 11	Promoción para mejorar el desempeño y el progreso de la institución	58
Tabla 12	Organismos que integran una institución	59
Tabla 13	Actividades del equipo didáctico, educativa y junta de profesores	60
Tabla 14	Los departamentos didácticos y sus acciones	61
Tabla 15	La gestión pedagógica diagnóstico y soluciones	62
Tabla 16	Material de planificación educativa	62
Tabla 17	Resultados de la Encuesta a los Docentes	63
Tabla 18	Resultados de la Encuesta a los estudiantes	65
Tabla 19	Resultado de la Entrevista a los Directivos	67

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 01	Gestión Educativa	4
Cuadro No. 02	Planificación Estratégica	34
Cuadro No. 03	Orgánico funcional FCLL	41
Cuadro No. 04	FODA	50
Cuadro No. 05	Matriz de Problemática	69
Cuadro No. 06	Cronograma por etapas	80
Cuadro No. 07	Sostenibilidad de la Propuesta	82
Cuadro No. 08	Presupuesto del Proyecto	83
Cuadro No. 09	Cronograma	84

## RESUMEN

Dentro de una organización educativa un actor fundamental es el liderazgo, debido a la incidencia directa con la administración, capacitación, gestión curricular, trabajo en equipo, clima laboral y desarrollo de las potencialidades personales. En este documento se plantea un análisis del liderazgo en el área de inglés, en la Escuela de Lenguas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Se debe tomar en cuenta que el tipo de liderazgo que se desarrolla depende de la cultura organizacional y de los lineamientos generales de la institución.

Se entregaron encuestas a 44 personas, compuesta por: cuatro directivos, veinte profesores de inglés y veinte estudiantes. La revisión de documentos institucionales como : el Plan Operativo Anual (POA) Proyecto Educativo Institucional (PEI), Reglamento de Facultades, Reglamento de Personal Académico, Reglamento de Estudiantes fue importante como información de referencia respecto al análisis de liderazgo, se entrevistó a los directivos.

Los resultados de las encuestas y el análisis de la información refleja que debido a la falta de tiempo, las pocas oportunidades de trabajo en equipo y las decisiones no consensuadas en la Gestión del Liderazgo y Valores de ésta Escuela, determina que el liderazgo que se ejerce es un Liderazgo de enfoque Tradicional , cuyos efectos son evidentes en la comunicación, toma de decisiones no consensuadas y conflictos.

Se propone a este respecto establecer un Programa de mejoramiento del clima laboral a través de la conformación de equipos de trabajo que permitan orientar la toma de decisiones consensuadas.

# 1. INTRODUCCIÓN

La gestión curricular y valores, enmarcada dentro de la planificación estratégica, de la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura, Escuela de Lenguas – Inglés, se ha observado que en el último año se han suscitado cambios importantes liderados desde la Dirección de esta Escuela de Lenguas, estos cambios están operando en el campo de la evaluación, la gestión curricular y la capacitación a los docentes.

Integrantes de esta escuela son la Directora de lenguas, el Coordinador de inglés, el Cuerpo docente conformado por 50 profesores y los estudiantes, es necesario aclarar que todos los estudiantes de las diferentes carreras de la PUCE, deben aprobar curricularmente mínimo seis niveles y máximo ocho niveles del idioma inglés. El tipo de relación que se observa de acuerdo a las líneas de autoridad, es vertical, es una estructura sólida, cuyos miembros gozan de apoyo en el desarrollo de su carrera académica, con algunas dificultades en la comunicación, en la gestión administrativa, la interacción entre docentes y en la participación consensuada de toma de decisiones.

Respecto del liderazgo y como se lo ha manejado en la Escuela se conoce que la persona designada para el cargo de coordinación asume las funciones del cargo otorgadas por las autoridades competentes pero el entrenamiento y la capacitación en las áreas de administración y manejo del recurso humano son ausentes, existe carencia de conocimiento, se plantea esta propuesta porque se ha notado que es necesario el soporte de nuevas herramientas en la comunicación, interacción del equipo de trabajo y mejoramiento de clima laboral.

La propuesta consiste en establecer un plan de trabajo en equipo en el que se desarrollará, programación neurolingüística, plan de vida, taller de metodología universitaria, toma de decisiones y valores.

La implementación de esta propuesta ocasionará consigo un impacto positivo entre docentes, estudiantes y autoridades porque la propuesta anotada proyectará sin duda el liderazgo hacia los estudiantes teniendo los valores como eje fundamental del proceso educativo en términos de excelencia académica, toma de buenas decisiones y mejor comunicación entre todos los actores de esta propuesta.

Esta propuesta es viable puesto que la escuela de lenguas cuenta con fondos para la el desarrollo de talleres de capacitación. Se hará la propuesta a la Dirección General Académica de la PUCE en la que se demostrará la necesidad de ejecutar estos talleres de manera inmediata, una vez aprobados los fondos se procederá a presentar el cronograma de actividades con fechas para que procedan a los desembolsos por períodos, de acuerdo a la ejecución del proyecto.

Objetivo general:

- Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a valores personales e institucionales que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación.

Objetivos específicos:

- Definir los principales aspectos que aportan para que se facilite el desarrollo del liderazgo en la escuela.
- Esquematizar las líneas de acción de los equipos de trabajo para tener información base en la toma de decisiones de la Escuela de Lenguas-Inglés.
- Mejorar la comunicación a través de procedimientos precisos.

## Objetivos de la Propuesta

- Establecer un programa de mejoramiento del clima laboral a través de la conformación de equipos de trabajo que permitan tomar decisiones consensuadas.

## Conclusiones

- Se concluye que debido a la falta de tiempo, las pocas oportunidades de trabajo en equipo y la toma de decisiones no consensuadas en la Gestión del Liderazgo y Valores de ésta escuela de Lenguas- Inglés, el liderazgo que se ejerce es el Liderazgo de enfoque Tradicional.
- Los efectos de la carencia de trabajo en equipo provocan dificultades en la comunicación, conflictos y desgaste del ambiente laboral.
- Un aspecto que se evidencia en los resultados de las encuestas reside en que la forma de organización de los equipos de trabajo en la PUCE es escasa, fundamentalmente se la organiza a través de los coordinadores de área, son los lineamientos institucionales.

Para dar inicio a esta propuesta se propone; convocar a una reunión tipo taller de reflexión en la que se invitará a todo el cuerpo docente de inglés de la PUCE, a revisar los resultados de esta investigación, escuchar los puntos de vista de los docentes y presentar la propuesta de mejora.

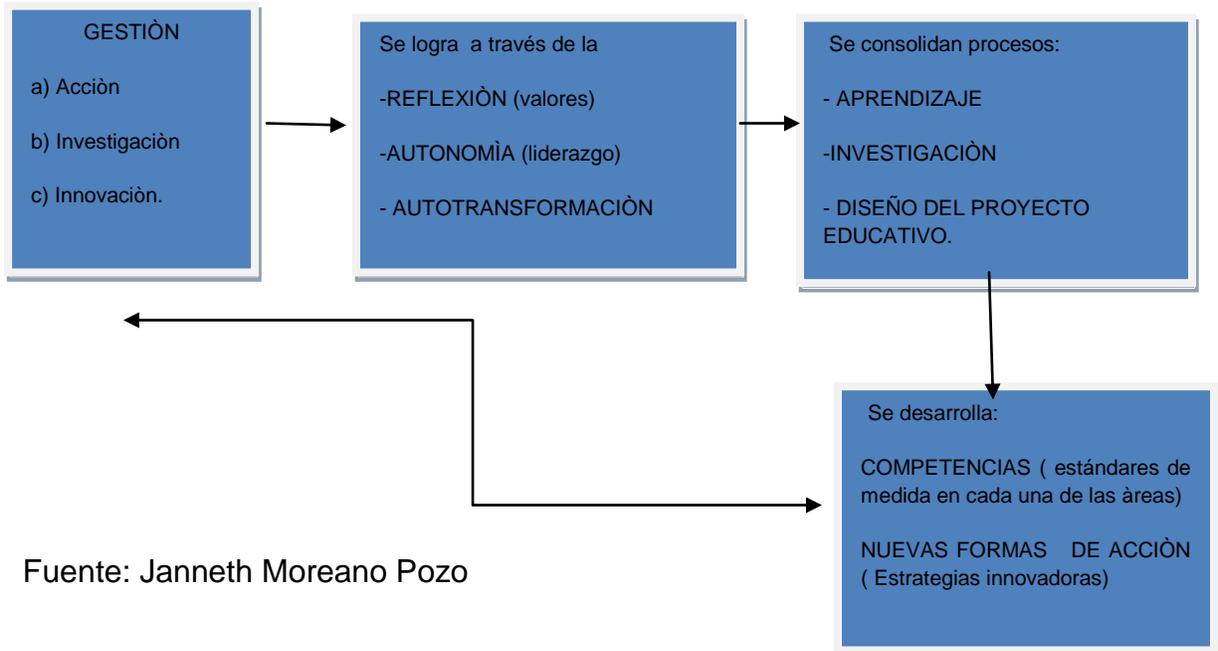
## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La Gestión Educativa

#### 2.1.1 Concepto

La Gestión Educativa es el macro concepto en el que se consolidan las políticas educativas, que se establecen a nivel de estado para lograr la transformación de la educación, sus políticas y lineamientos, la gestión Institucional concierne a la estructura y procedimientos, la gestión escolar se orienta a la planificación académica, desarrollo curricular e investigación y la gestión pedagógica alude al trabajo en el aula. Gestión Educativa es planificar basándose en objetivos, es decir gestionar dar un giro activo, eficaz y efectivo de ideas innovadoras respetando los principios éticos, metodológicos, de conocimiento e investigación, en un proceso continuo, sistemático y valorativo a través de estándares nacionales e internacionales para lograr un avance constante. ( Ver cuadro No.1)

Cuadro No.1 GESTIÓN EDUCATIVA



Fuente: Janneth Moreano Pozo

La Gestión educativa tiene ciertas características fundamentales, a las que se dirige y por las que existe: Debe orientarse hacia lo pedagógico.

- a) Profesionalización de los actores involucrados, capacitación, entrenamiento basado en competencias profesionales creación de espacios de reflexión e intercambio de experiencias.
- b) Trabajo en Equipo: Desarrollo institucional entre todos los miembros, la planificación del centro en términos administrativos, curriculares, metodológicos, didácticos, reglamentarios, de desarrollo personal e institucional que se logre alinear ambos objetivos.
- c) Creatividad e Innovación: Manejar los procesos de investigación y conocimiento de manera que se genere más conocimiento y se lo aplique en el aula. Los procesos de enseñanza aprendizaje se orientan a través de estrategias pedagógicas innovadoras que beneficien al estudiante, al facilitador y a la institución.
- d) Visión de Futuro: Desarrollar la capacidad de observar el futuro y adelantarse a los contingentes y demandas del mismo, ser proactivo.
- e) Autorregulación y auditoría de los procesos: Supone control permanente y continuo para determinar el avance de los objetivos propuestos y la intervención inmediata para proponer soluciones adecuadas.

### 2.1.2 Importancia

Es importante reflexionar alrededor del pensamiento de Peter Drucker respecto del conocimiento y la administración, él hace énfasis en que la producción de nuevo conocimiento no es cuestión sólo de inspiración, sino producto del esfuerzo sistemático y de un alto grado de organización, propone algunas reglas elementales para la consecución de nuevos conocimientos y los denomina requisitos administrativos, son:

- a) La tarea de la producción del conocimiento es una responsabilidad de los estamentos directivos de una organización.

- b) El desarrollo del proceso de conocimiento productivo se requiere de propósito y organización pues los resultados se consiguen en equipo.
- c) El conocimiento es productivo si se lo aplica para lograr una diferencia vital.
- d) El esfuerzo debe estar enfocado con precisión.
- e) Para hacer productivo el conocimiento se requiere administrar el tiempo.
- f) Se debe integrar el conocimiento que ya se posee para conseguir nuevo conocimiento.

Toda vez que se haya llegado a un buen nivel de comunicación en el que los códigos verbales utilizados sean entendidos por todos, se haya reflexionado alrededor de la necesidad de una reingeniería en el centro educativo, se haya intercambiado experiencias en departamentos o coordinaciones, direcciones, carreras, escuelas o colegios, se puede instrumentalizar esos cambios desde el aspecto técnico, basándose en un estudio de diagnóstico.

### 2.1.3 Tipos de Gestión

La Gestión educativa se enfoca a diferentes niveles: Gestión Institucional, Gestión Escolar y Gestión en el Aula.

#### 2.1.3.1 Gestión Institucional

Este tipo de Gestión traduce las políticas gubernamentales de Gestión Educativa en acciones para efectivizar los requerimientos en las áreas: administrativa, de talento humano, económica-financiera, planificación, investigación, capacitación técnica, didáctica, metodológica etc., de manera que impacte positivamente en la gestión educativa. Existen herramientas de la administración que se aplican a la gestión educativa para cumplir con los requerimientos de gestión de calidad y son los siguientes a) manual de organización b) código de ética c) plan estratégico d) plan operativo anual (POA) e) proyecto Institucional f) reglamento interno g) un organigrama de la Institución h) la Visión i) Misión j) funciones por áreas y

departamentos. No todas las instituciones las poseen así nombradas, posiblemente se llaman de distinta manera pero cumplen con las mismas funciones.

### 2.1.3.2 Gestión Escolar

Se refiere a generar procesos y procedimientos entre todos los actores involucrados en la gestión de la escuela, colegio o universidad; directivos, profesores, administrativos, padres de familia, estudiantes y la comunidad. Es instrumentalizar y efectivizar los conceptos, normas, políticas, reglamentaciones y procedimientos que posee el centro educativo respecto de lo pedagógico, concretamente a “cómo se enseña”, cómo se aprende, para qué se aprende, que se logra con el aprendizaje. En este estadio del desarrollo curricular se considera pertinente usar la formación basada en competencias tomando en cuenta que los procesos cognoscitivos deben sostener estrategias dentro del saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir, “La formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico.. (Tobón, 2006, Introducción).

El pensamiento complejo según Tobón (2006) “Complexus significa lo que está tejido en conjunto, en efecto no hay complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo como lo económico, el político, el sociológico, el psicológico, el afectivo, mitológico”. (p. 3).

Entendiendo a Tobón se interpreta que no se puede separar nada dentro del proceso de formación del estudiante, se debe desarrollar este proceso desde la contextualización de su realidad, todo tiene relación con todo. Se debe ser bastante agudo para conectar todo el proceso, analizarlo desde el concepto antropológico del hombre y sus componentes, su estructura, metas, didáctica a utilizar, evaluación, geografía, lugar de trabajo. Todos los elementos se interrelacionan son interdependientes.

En la comunidad educativa todos los miembros aprenden. El deseo de aprender es una necesidad intrínseca, propia del ser humano y está relacionada con todo el quehacer educativo, este elemento es parte del pensamiento complejo, sin embargo existen prácticas que obstaculizan el “aprender bien”, cabe reflexionar acerca de cómo hacer las cosas mejor en un proceso continuo de calidad, control, creatividad e innovación, atravesado por la ética y los valores. Los objetivos institucionales deben estar alineados siempre con las propuestas de gestión educativa a nivel macro.

Al respecto se cita a Peter Senge (1992) “Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices....los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta”. ( p.2).

### 2.1.3.3Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica es el fin último de la gestión educativa, concierne el uso de métodos, estrategias que permitan la consecución de los objetivos curriculares que deben estar alineados con los objetivos institucionales, ser coherentes. Es determinante que el facilitador del proceso enseñanza- aprendizaje conozca los principios conceptuales de la metodología a aplicar, el modelo educativo, escuela psicológica, corriente filosófica a la que hace referencia. De esta manera las estrategias pedagógicas serán coherentes y se podrá avanzar en el proceso con fundamento.

Al respecto proponemos un ejemplo: Filosofía Kantiana, Teoría del aprendizaje de Piaget, declara que el aprendizaje es una participación activa que construye su aprendizaje en base a seleccionar, organizar y transformar la información recibida, relacionándola con el conocimiento previo, proporciona un significado y construye una representación mental a través de imágenes o proposiciones verbales creando su propia teoría o modelo mental que explica dicho conocimiento, cuyo modelo educativo es el modelo “constructivista”, el mismo que se instrumentaliza metodológica y curricularmente a través de estrategias pedagógicas innovadoras, el desarrollo de estas

consistirá en organizarlas a través de competencias en el saber hacer, saber ser, saber conocer y saber convivir. Para entender este aspecto con claridad se cita a Tobón (2006) “Las estrategias didácticas para formar competencias se diseñan e implementan teniendo en cuenta los criterios de desempeño, los saberes esenciales, las evidencias requeridas y el rango de aplicación. ( p. 207).

Hay algunos principios que se deben respetar cuando se selecciona una estrategia didáctica son los siguientes:

- a) Que los estudiantes asuman una postura activa y no pasiva frente al aprendizaje.
- b) Reflexión alrededor de la estrategia escogida.
- c) Los diferentes grados de competencia no deben ser un obstáculo.
- d) Las estrategias deben adecuarse a las realidades de los estudiantes en el aspecto cultural y de competencias.
- e) Incluir procesos que se experimenten en la vida real.
- f) Las actividades deben ser congruentes con las competencias que se pretende alcanzar.
- g) Las estrategias deben tener un carácter retador, creativo, curioso y novedoso.

La propuesta de las actividades didácticas pueden ser: a) Interpretativas que abarquen analogías, redes conceptuales, lecturas, parafraseado, análisis b) Argumentativa que aborde la justificación, que explore causalidad, debate c) Propositiva: construcción de problemas, resolución de problemas, propuesta de hipótesis.

En términos muy generales el desarrollo de una sesión de clase debe estructurarse en inicio, desarrollo, síntesis, refuerzo y valoración

#### 2.1.3.4 Gestión del Conocimiento

Peter Drucker, famoso pensador de la Ciencia de la Administración de nuestros tiempos ha podido responder algunas preguntas en el campo de la Gestión Educativa,

dice que en las sociedades actuales y de acuerdo a cómo se encuentran estructuradas, no se desarrollarán ni exclusivamente por el capital que tengan, ni por el trabajo que generen; tampoco por los recursos naturales que posean sino por el conocimiento. Por el conocimiento que desarrolle creatividad e innovación, éstas serán aplicaciones del conocimiento al trabajo. Drucker distingue tres tipos de conocimiento:

- a) El conocimiento que se requiere para la mejora continua del trabajo.
- b) El conocimiento que se necesita para desarrollar nuevos y diferentes productos y servicios.
- c) El conocimiento servirá para producir innovación genuina.
- d) El sector productivo usará el conocimiento aplicado a la producción.

Drucker nos ilustra al respecto de los estadios del conocimiento, de inicio el conocimiento es información que aparece solamente por interés y novedad, luego ese conocimiento se aplica a los hechos económicos, tornándose útil e interesante, luego se aplica ese conocimiento a la realidad para modificarla de manera intencionada y producir un cambio. El conocimiento académico, de nuestro interés puede ser considerado productivo en tanto produzca nuevo conocimiento. El conocimiento produce más conocimiento, así responde a una de las preguntas fundamentales de la gestión de Educación orientada hacia el conocimiento. Termina su ponencia con que la productividad del conocimiento será la que provea la posición competitiva de un país, una industria o una compañía. Lo único que va a tener importancia tanto a nivel nacional como internacional, será el rendimiento de la administración, en el hacer productivo el conocimiento.

Por esta razón se considera indispensable que la educación sea profunda y clara, que se debe gestionar el quehacer educativo en su integridad; en el campo administrativo, en lo ético y en el conocimiento mismo.

De lo antes expuesto se colige que la Gestión Educativa en todas sus dimensiones debe ser un proceso claro, justo y oportuno para que se logre el desarrollo anhelado y postergado de nuestro país. Los beneficiarios de la Gestión Educativa somos todos y sin lugar a dudas los niños y niñas que lamentablemente han sido marginados de los procesos educativos ecuatorianos, muchos jóvenes y niños nunca han tenido acceso a la educación y por lo tanto tampoco al conocimiento. Nosotros que si hemos tenido acceso a educación básica, secundaria, universitaria y maestría debemos ser parte de esta transformación educativa.

## **2.2 Liderazgo Educativo**

### **2.2.1 Concepto**

Para definir "liderazgo" se toma los conceptos de Stephen R. Covey quien menciona en su libro que el liderazgo es la capacidad de influencia que ejerce el líder sobre el comportamiento de los otros, cuyo carisma va más allá de lo demandado. Es la fuerza interior que reside dentro de ciertos seres humanos, fuerza que la convierten en sinergia, en fuego interior, se explica como la combinación de elementos químicos; una masa crítica de integración de lo espiritual, mental, físico y social; una combustión espontánea que ofrece a la vida pasión y un espíritu de aventura; consiste en dejar una herencia, un legado para la humanidad, transformando las necesidades satisfechas en facultades para la contribución, según Maslow y su propuesta, "jerarquía de necesidades" el líder se encuentra en la cúspide de la pirámide, en la que se sitúan las necesidades de autorrealización las mismas que posteriormente las denomina necesidades de auto trascendencia.

En este sentido el liderazgo educativo se plantea como el carisma, la fuerza y la convicción que posee el líder de la organización, para "tocar" a los grupos a su cargo, lograr que prenda esa fuerza interna, que trabajen en sus propias convicciones

y logren más allá de lo que exigido, que trasciendan. El líder es un transformador que trasciende.

## 2.2.2 Tipos

### 2.2.2.1 Liderazgo pedagógico

Entre los tipos de liderazgo que se despliegan dentro del ámbito educacional tenemos el liderazgo pedagógico, este se caracteriza por enfocar su atención tanto en el área curricular como en el desempeño del área administrativa, lo uno no excluye a lo otro, se puede manejar los dos liderazgos en una sola persona o en su defecto se pueden escoger dos personas cada una que lidere su área. Siempre gozará de más aceptación el líder escogido por su equipo de trabajo. Este tipo de liderazgo, tendrá una característica fundamental que es la capacidad de influir sobre su equipo de trabajo, ya que él junto con su equipo de trabajo será quien interprete los lineamientos del desarrollo curricular, motivación a la innovación, creación de mecanismos para investigación, capacitación, evaluación control, preocupación por la infraestructura escolar, servicios adecuados, seguridad del plantel, higiene, desarrollo del recurso humano, entre otros. “Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum, la selección y formación de maestros” ( Stoll y Temperley, 2009, p.12).

Los cambios que se realicen en una institución educativa tendrán que obedecer a procedimientos específicos que se enfocan en tres elementos constitutivos a), en el desarrollo de mejores prácticas de aprendizaje, supervisión curricular y control de procedimientos b) capacitación, innovación, desarrollo e investigación por parte del docente c) mejores prácticas administrativas. Es importante remarcar que los procedimientos que se vayan desarrollando en una institución educativa en términos pedagógicos y administrativos deben irse consolidando en formas de hacer las cosas bien de manera que en el tiempo constituyan parte de una cultura organizacional, es

decir que el liderazgo de la escuela, colegio o universidad, signifique en sí mismo liderazgo y no dependa de una persona, sino que esté estructurado en función a procedimientos competitivos..

Todos los cambios o reingeniería propuestas debe manifestarse en términos de un trabajo profundo, auténtico, propio de la institución, nunca se obtendrá buenos resultados por exigencias externas con patrones copiados de otras realidades.

#### 2.2.2.2 Liderazgo centrado en el Aprendizaje:

Este tipo de liderazgo se enfoca específicamente en el aprendizaje y como dice Swaffield y Macbeath en sus investigaciones se debe respetar cinco principios básicos que son: a) centrarse en el aprendizaje como actividad b) crear condiciones favorables para el aprendizaje 3) promover el diálogo sobre el aprendizaje y el liderazgo 4) compartir el liderazgo y responsabilizarse por los resultados en una suerte de responsabilidad compartida 5) promover una cultura centrada en el aprendizaje.

#### 2.2.2.3. Liderazgo para una mejor escuela

Se define como un tipo de liderazgo que se fundamenta en la redefinición de las responsabilidades de cada uno de los actores escolares, en búsqueda de un mejor aprendizaje, se enfoca en el desarrollo de las competencias requeridas, de mejoras en las prácticas docentes, centrándose en ser apoyo y en controlar la calidad del aprendizaje.

#### 2.2.2.4 Liderazgo Participativo

Este tipo de liderazgo es el más abierto y posee las siguientes características a) se delegan decisiones a niveles inferiores, exige puntos de vista y opiniones a sus subalternos, el consenso es el concepto más importante en la toma de decisiones b)La comunicación se mueve de manera horizontal, vertical y lateral, la información se la

considera como uno de los recursos más importantes en la empresa c) Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y toma especial importancia el trabajo en equipo.

#### 2.2.2.5 Liderazgo basado en principios

Este tipo de liderazgo no posee planes pre- establecidos, los planes y programas son importantes pero no supremos, para este tipo de líderes la vida es una aventura, se basa en los principios universales.

Son personas flexibles y espontáneas, atrevidos y exploradores, suelen adentrarse en territorios desconocidos, no están seguros de lo que les espera pero confían en que esa experiencia sea estimulante y de gran provecho para el aprendizaje, sus relaciones con los demás son fecundas y gratificantes, por lo general no se dedican a criticar, competir o comparar, no reaccionan en forma exagerada ante las conductas negativas, se alegran del triunfo de los demás y contribuyen a que eso suceda, no prejuzgan ni se valen de estereotipos, una característica notable es la sinergia, no imponen sus puntos de vista sino que trabajan con los demás para lograr una visión compartida, son muy humildes a las enseñanzas y aprenden de la experiencia, fijan sus propios límites, no trabajan hasta quedar exhaustos, aprenden a combinar esfuerzo con efectividad, reservan tiempo para la recreación y llevan una vida muy equilibrada.

#### 2.2.2.6 Liderazgo Autoritario o coercitivo

- a) Monopoliza las decisiones, toman todas las decisiones solos, no solicita la opinión de nadie.
- b) Da órdenes caracterizadas por la verticalidad.
- c) Las relaciones interpersonales están matizadas por la desconfianza, no hay organización informal.

d) Se centra en las sanciones y en la obediencia estricta a los reglamentos internos.

#### 2.2.2.7 Liderazgo Autoritario Benevolente

a) Permite una pequeña delegación de decisiones, es centrado en la cúpula.

b) Es precario y vertical respecto de las comunicaciones.

c) Las relaciones interpersonales son toleradas de alguna manera sin embargo la organización informal es incipiente y considerada una amenaza.

d) Recompensas salariales ocasionales, no presentan con frecuencia sanciones.

#### 2.2.2.8 Liderazgo Consultivo

a) Permite injerencia de los niveles jerárquicos, inferiores en la toma de decisiones.

b) Facilita la comunicación en dos sentidos vertical y horizontal.

c) Existe cierto nivel de confianza en las relaciones interpersonales, hay estructura informal y trabajo en equipo ocasionalmente.

d) En cuanto al sistema de recompensas se refiere, se otorga recompensas ocasionales y raras sanciones.

#### 2.2.2.9 Liderazgo Transformacional

a) Este tipo de liderazgo se basa en retar a sus subordinados a elevarse por encima de sus capacidades, potencia así a la organización.

b) Tiene mucha confianza en sus colaboradores, a veces puede exagerar, y tiende a beneficiarse de su experiencia, aptitudes y conocimiento.

#### 2.2.2.10 Liderazgo Transaccional

- a) Se caracteriza porque en la relación con el líder hay un intercambio, quien sigue al líder, lo hace porque a cambio recibe algo de él.

Lo adecuado sería combinar el Liderazgo transformacional con el transaccional no hacer uso de uno sólo de ellos, no es adecuado.

#### 2.2.2.11 Liderazgo personal:

- a) Se orienta hacia la oportunidad.
- b) No considera a los problemas de una manera segmentada y mecánica sino por el contrario trata de contemplar todos los elementos de manera holística.
- c) Este tipo de liderazgo logra ver oportunidades en situaciones en los que usualmente los otros no ven nada o ven problemas.

#### 2.2.2.12 Líder Técnico

- a) Se rodea de gente muy capaz, profesionales altamente competitivos.
- b) Son líderes objetivos, realistas y muy exigentes.

#### 2.2.2.13 Líder Burócrata

- a) Se orienta la organización desde la oficina.
- b) Se otorgan mucha importancia al estatus social
- c) Son soberbios y conflictivos, no son solidarios, son atemorizantes.
- d) Usualmente toman decisiones equivocadas ya que no se enmarcan en la realidad.

#### 2.2.1.14 Equipos de Trabajo

En la actualidad existe una tendencia importante al diseño de puestos a través de equipos de trabajo que se caracterizan por ser interdependientes y participativos en los procesos de la ejecución de tareas, responsabilidades, y toma de decisiones. Los miembros de estos equipos de trabajo son altamente comprometidos en su gestión, responsables con el equipo. Respecto de las características que se deben desarrollar para conformar estos equipos de trabajo tenemos el encauzar la energía de cada uno de sus miembros hacia una misma dirección, los miembros del equipo usualmente ponen mucho empeño pero los resultados no se traducen eficazmente, posiblemente se deba a que la energía no está alineada. “Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del grupo” (Peter Senge, 2007, p.295).

El trabajo en equipo se traduce en el aprendizaje en equipo, en crear resultados que sus miembros desean, se logra desarrollar la visión compartida. Los equipos de trabajo deben lograr potenciar muchas mentes, incrementar la inteligencia de todos, alienándolas en los mismos objetivos, institucionales, grupales y personales. Es preciso que las acciones sean innovadoras y coordinadas, que cada uno de sus miembros sea consciente de los otros miembros y que en sus actos se complementen sus prioridades.

Se sabe empíricamente que los seres humanos aprendemos cooperativamente más que individualmente, aún no se tiene una teoría científica que lo soporte, por tal razón el trabajo en equipo, todavía crea suspicacias, mientras ese conocimiento no se consolide se sabe que en ocasiones y al azar se construyen equipos de trabajo que producen sorprendentes resultados, entre las características que poseen sus miembros están el respeto, la solidaridad, deseo de alcanzar objetivos en equipo, talentos, inteligencia, organización y alto nivel de motivación. “Las conversaciones de Heinserberg, evocadas con vividez y emoción, ejemplifican el arrollador potencial del aprendizaje cooperativo: colectivamente, podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos” (Peter Senge, 2007, p.299)

Un fundamento del trabajo en equipo es la reflexión que hace al respecto del pensamiento colectivo, se refiere a que la construcción del pensamiento es cooperativa, no la podemos desarrollar individualmente, separadamente, siempre estamos ligados a un grupo a una comunidad de pensamiento, Peter Senge en su libro La Quinta Disciplina menciona a Bohm (1965)

“Bohm se interesó tempranamente en la analogía entre las propiedades colectivas de las partículas ( por ejemplo, los movimientos de un “mar de electrones” ) y el modo en que funciona nuestro pensamiento . Más tarde, vio que esta analogía podía esclarecer el carácter contraproducente del pensamiento, “ según se puede observar en casi todas las fases de la vida,”Nuestro pensamiento es incoherente - afirma Bohm -, y el carácter contraproducente que deriva de ello está en la raíz de los problemas del mundo .” Pero afirma Bohm, como el pensamiento en gran medida es colectivo, no podemos mejorarlo en forma individual. “ Al igual que con los electrones, debemos considerar el pensamiento como un fenómeno sistémico que surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso recíproco. (p.301)

Otro fundamento al pensamiento colectivo es el diálogo, que viene del griego, dia significa “a través” y logos que significa “palabra”, si se aprende a dialogar este ayuda a trascender la comprensión de un solo individuo, en el desarrollo del significado común, el diálogo según Bohm revela la incoherencia de nuestro pensamiento (Bohm) “ En el diálogo las personas aprenden a observar sus propios pensamientos”( 1989,p.303).

El diálogo se producen cuando las personas se consideran colegas, cuando ese grupo está en búsqueda de la mayor percepción y claridad, tienen objetivos comunes, es un acto participativo, el conformar un equipo de trabajo resta el riesgo para uno solo y da más seguridad a sus miembros, todos son responsables del proceso y de sus resultados, hay que renunciar a los privilegios del puesto más alto y renunciar al privilegio del silencio los que tienen puestos más bajos, es una experiencia lúdica en la

que se experimenta con ideas nuevas, se busca un punto de vista nuevo entre todos. Otro elemento importante a considerar es la discusión, defender los puntos de vista de cada uno, en la discusión se toman decisiones. Discusión y diálogo son diferentes pero necesarios. Estos son los fundamentos del trabajo en equipo y las razones por las que se consideran necesario el trabajo cooperativo en las instituciones educativas.

### 2.2.3 Características

Un líder logra influir en comportamientos, actitudes y logros de sus colaboradores, su motivación va más allá de la obediencia, sus equipo no lo siguen sólo por sus demandas, órdenes o peticiones expresas del líder sino porque existe una evidente admiración a su trabajo y a su ser como esencia. . Respecto de las tareas y funciones debe tener conocimiento de todas y cada una de ellas. Una característica prominente del líder es que es fuertemente auto motivado y con alta autoestima, estimula a cada uno de sus miembros para que se desarrollen personalmente y profesionalmente, tiene claridad en el proyecto que propone, lo que se quiere conseguir, cómo debe funcionar y que resultados obtener, es un apasionado por cumplir lo que se ha propuesto con su equipo de trabajo y está muy comprometido con su gente.

Para que se procure sostenibilidad en el liderazgo es fundamental la capacidad del líder de ejercer con justicia su posición.. Se concluye que este tipo de liderazgo corresponde al pedagógico-participativo, basado en principios, centrado en el aprendizaje.

### 2.3 Diferencias entre directivo y líder

De lo observado en estos años de experiencia profesional, el cargo de director o jefe es un cargo administrativo, que por lo general se lo nombra a través de un sistema de escalafón o por decisión de un concejo que toma en cuenta la experiencia y las competencias en Educación que esta persona posea, este es un cargo administrativo que se lo realiza medianamente bien pero cuyas características de liderazgo no son

suficientes para lograr una educación de alta calidad. El ser líder es estar absolutamente comprometido con una causa, con el proyecto educativo, significa tener claridad en los objetivos, generar en sus colaboradores necesidades intelectivas y de conocimiento, motivar continuamente el trabajo bien hecho, cuidar el discurso, liderar desde la verdad, desde el conocimiento y saber cómo hacer las cosas, ser equitativo, por lo tanto quien es nombrado director en una Institución debe buscar dentro de sí como potenciar todas esas características para poder ejercer el liderazgo.

El líder debe estar en capacidad de orientar el área administrativa en cuanto a planificación, dirección, coordinación y control se refiere, desde lo académico e investigativo en cuanto a gestionar, exigir y motivar procesos innovadores de enseñanza aprendizaje e investigación y controlar con esmero el trabajo diario en actitudes y valores propiciando un ambiente armónico, trabajo en equipo y con tendencia al ejercicio del liderazgo participativo, pedagógico, centrado en el estudiante orientado a principios éticos.

#### 2.4 Los valores y la Educación

Para concretar respecto en cómo se debe enfocar los valores en la Educación se toma en cuenta lo siguiente “ el saber ser consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño motivacional se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la consciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad” (Tobón, 2004, p. 174)

Se puede y se debe formar a los estudiantes en valores. Como fundamento de vida se acota al respecto lo que dice Marcela Chavarría Olarte: “Los verdaderos educadores trascienden en sus educandos por aquellas enseñanzas que se convierten en aprendizajes En el valor personal de cada uno de nosotros subyace el reflejo de nuestros auténticos educadores” (Chavarría,2004,p. 76)

Los valores deben ser trabajados como ejes transversales en nuestros estudiantes, se debe hacer énfasis en los siguientes aspectos: formarlos en conciencia moral, en la capacidad de pensar y decidir sobre la propia vida, educarlos en libertad y prepararlos con responsabilidad, para que puedan asumir su vida íntegramente, hacer de la vida escolar un espacio vivencial en el que el joven tenga la capacidad de ponerse en el lugar del otro, se lo debe formar en equidad y justicia social. El valor intelectual se debe fundamentar en el conocimiento de la verdad, en desarrollar al máximo las capacidades de análisis, síntesis y crítica. Los valores físicos como apreciar la salud, mantenerse alejado de sustancias nocivas para el cuerpo, apreciarse y respetarse físicamente y formarlos en valores económicos que se refieren a la capacidad de discernir hasta dónde debemos buscar satisfacer la esfera económica y no perdernos en el acaparar y producir más y más perdiendo las oportunidades de compartir con los que nos rodean.

Se concluye que todos estos valores son armonizables, porque pueden coexistir unos con otros y tienden a la búsqueda de la perfección, no son excluyentes sino por el contrario logran el equilibrio en el ser humano ¿Que son los valores? Se responde a la pregunta que antecede a través de las palabras de Marcela Chavarria Olarte( 2004) “los valores son el ser; están en él como rasgos que trascienden el ser mismo; son propiedades del ser). (2004,p.70).

Dicho de otro modo, el valor se ancla en el ser, en el sentido de que los valores son el ser en sí mismo, sino se tiene valores no se llega a la condición de seres humanos. nosotros somos esos valores en los que creemos; Por ejemplo si se confunde y se da valor a ser poderosos económicamente y ser respetados por el valor mismo del dinero como fin y principio, ese valor es el que dominará en nuestra vida. En búsqueda a respuestas de qué son los valores y cómo se manifiestan en el ámbito educacional se ha concluido que los valores son todo aquello que permite que el ser humano escoja lo correcto, el bien hablando en términos filosóficos, que cuide integralmente de sí mismo y de lo que es responsable.

Entre los valores a analizar está la humildad, reconocerse auténtico y aceptarse como se es, admitir que los conocimientos, capacidades y valores no son válidos esencialmente porque nos pertenecen sino porque existen en la interdependencia con los otros, es decir el ser humano no es nadie si no existen los otros, el ser humano tiene valor, se le da valor porque es gregario, vive en comunidad, no está sólo. Dentro del ámbito de los valores se ha escogido los valores estéticos, la verdad y la solidaridad como fundamento de vida..

#### 2.4.1Valores Estéticos

Para explicar con más detenimiento este valor se hace una analogía entre lo que es el trabajo y proceso artístico del famoso Circo del sol y cómo se debe enfocar el trabajo artístico y ético en términos educacionales, se ha tenido la oportunidad de presenciar este espectáculo en vivo y la experiencia ha sido sorprendente, este es un espectáculo artístico en el que se hace uso de movimientos cálidos, respetuosos, exactos, propios, sutiles, todos los actores en este escenario llegan casi a la perfección, han superado la estética y se ubican en un momento estético- espiritual. La perfección física que han logrado se traduce en paz espiritual, armonía, amor, paciencia, respeto y tolerancia. Este circo comunica que el fin en sí mismo no es lo más importante sino el esfuerzo, la búsqueda de la esencia, la búsqueda de la verdad, el trabajar desde la voluntad, el dominar al cuerpo, en , educar con el ejemplo, dar todo de sí trabajar en equipo y para el equipo, confiar en el otro, dar alegría, ser coherentes con el discurso y el estilo de vida diaria, estar satisfecho por el trabajo diario.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes

La investigación se realizó en la Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura de la, Escuela de Inglés de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Institución Particular religiosa, localizada en la parroquia La Floresta zona cultural y comercial de tipo urbana ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Ciudad de Quito.

La aplicación de las encuestas se la realizó a 44 personas; 20 estudiantes, 20 profesores y 4 directivos de esta Escuela.

Tabla 1. Rangos de edad y género de los directivos de la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura, Escuela de Lenguas – Inglés de la PUCE.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menores de 25 años				
26-30 años				
31-35 años				
36-40 años				
41-50 años	1	100%		
51-60 años			1	33%
61-en adelante			2	67%
Total	1	100%	3	100%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)- Directivos Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas- Inglés.

En la tabla No.1 se aplicó la encuesta a 4 personas ; 3 mujeres y 1 hombre. Se observa que las mujeres se interesan mayoritariamente en lenguas y comunicación, por ser ésta una habilidad preponderante en el sexo femenino.

Tabla 2. Rangos de edad y género de los profesores de la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura, Escuela de Lenguas – Inglés de la PUCE.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menores de 25 años				
31-35 años	1	20%	2	13%
36-40 años	1	20%	2	13%
41-50 años	2	40%	11	74%
51-60 años	1	20%		
61-en adelante				
Total	5	100%	15	100%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)- Docentes Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas- Inglés.

En la tabla No.2 se aplicaron encuestas a 20 docentes de los cuales 15 fueron mujeres y 5 hombres, cuyo rango predominante de edad es sobre los 40 años de edad. A través de esta tabla se reconfirma nuevamente que la mayoría de profesores de Inglés de la PUCE son mujeres por sus habilidades de género hacia el aprendizaje de lenguas.

Tabla 3. Rangos de edad y género de los estudiantes de la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura, Escuela de Lenguas – Inglés de la PUCE.

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres	
	F	%	F	%
Menores de 25 años	5	50%	6	60%
26-30 años	3	30%	2	20%
31-35 años	2	20%	1	10%
36-40 años			1	10%
41-50 años				
51-60 años				
61-en adelante				
Total	10	100%	10	100%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)- Docentes de la Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas- Inglés.

En la tabla 3 se aplicó las encuestas a un grupo de 20 estudiantes; 10 mujeres y 10 varones, cuyo rango de edad se encuentra en menos de 25 años de edad. De este cuadro se aprecia que la mujer accede a la educación superior en número similar al del hombre.

### 3.2 Materiales e Instrumentos

El objetivo de la aplicación de estas encuesta fue sondear las opiniones, actitudes, creencias, valores, formas de pensar, comportamientos o puntos de vista que posee un determinado grupo de personas de la PUCE, Escuela de Lenguas – Inglés. Fueron escogidas como muestra representativa de la población Universitaria 44 personas entre directivos, profesores y estudiantes. A través de la encuesta se organizó la información recabada por incidencia, frecuencia y distribución de acuerdo a las

características de la muestra. La Encuesta es descriptiva sin embargo se puede usar el estudio de las relaciones entre variables para profundizar el estudio.

### 3.2.2 La Entrevista.

Este instrumento de investigación se lo realizó en tres momentos; el inicial de contacto con el entrevistado, la formulación de preguntas y la anotación de respuestas que se utilizó para recopilar información, clarificarla y entender cómo se organiza la escuela de Lenguas- Inglés, y sus relaciones en la PUCE. Cabe mencionar que todas las personas con las que se entrevistó fueron receptivas, colaboradoras y dispuestas a proveer información inmediatamente.

### 3.3 Método y Procedimiento

El método que se usó fue la encuesta, la entrevista, la observación participante y la revisión de los instrumentos curriculares. El diseño de la encuesta fue realizada por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), institución que entregó estos documentos para la investigación en las instituciones educativas, este estudio alimentará la base de datos de investigación en Gestión Educativa del macro proyecto estatal del Senescyt, La muestra de la encuesta fue de 44 personas distribuidos de la siguiente manera: cuatro directivos de esta escuela ; 3 mujeres y 1 hombre, cuyo rango de edad se ubica sobre los 50 años de edad, a quienes se les pidió que lo devolvieran lleno en dos días; los docentes encuestados fueron 20, 5 hombres y 15 mujeres cuya edad se ubica entre los 40 a 50 años de edad, a quienes también se les entregó personalmente la encuesta y se les pidió que lo devolvieran lleno el documento al siguiente día.

La muestra total de estudiantes fue 20; 10 hombres y 10 mujeres cuyo rango de edad era menor de 25 años de edad, se entregó la encuesta en la sala de clase, se esperó que lo llenaran, la muestra fue escogida al azar. Se aplicó la encuesta en los meses de abril y mayo del 2011, lo hizo personalmente la investigadora Janneth Moreano Pozo.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 DIAGNÓSTICO

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

Brevemente se procede a analizar cada uno de los instrumentos de gestión educativa.

##### 4.1.1.1 Manual de Organización

Este manual señala cada uno de los cargos y la relación existente entre ellos, toma en cuenta la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, las funciones, las actividades de las coordinaciones, información en cuanto a dirección, servicios operativos y funciones específicas relacionadas con cada cargo. Cabe mencionar que en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCE no hay un Manual de funciones de manera explícita; para desarrollar este se ha referido al Reglamento General de Facultades y al Reglamento del personal Académico.

En cuanto a gestión educativa, en relacionar las políticas macro de exigencia del Senescyt con los procesos de evaluación y autoevaluación se observa que las áreas en las que se debe trabajar aún son:

En cuanto a Gestión Institucional se observa que se opera como un sistema abierto, en el que a diferencia de una empresa existen ciertos aspectos que sí se cumplen y otros que no, por ejemplo en la investigación se ha definido que el manual de la organización no existe explícitamente, no se lo ha hecho y no es una prioridad en la PUCE, sin embargo si existen el Reglamento General de Facultades de la PUCE y el Reglamento del Personal Académico, los mismos que son instrumentos legales para regir el comportamiento de las personas y sus responsabilidades en la Institución. En este encontramos los niveles de jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad,

las funciones, actividades de las coordinaciones, la información en cuanto a dirección, servicios y operativos.

En lo que se refiere específicamente a La Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura, en donde se encuentra inmersa la escuela de Lenguas, Inglés. La gerencia educativa lo ejerce la decana y la sub decana, quienes son las encargadas de administrar la planificación, la coordinación, la organización y el control de la vida académica y administrativa de la facultad y de sus subunidades eficientemente, son las responsables de toda la actividad de la escuela ante el rector y el concejo académico, que son las autoridades máximas en la Universidad.

En lo que se refiere a Gestión Universitaria específicamente se concluye que, los directores de Escuela son los responsables de la planificación, la coordinación, la organización y el control de toda la vida académica y administrativa de su unidad.

En cuanto a Gestión Pedagógica se observa que está enfocada hacia desarrollar el conocimiento y lograr las competencias lingüísticas de los estudiantes de todas las carreras de la Puce de acuerdo a las exigencias de cada una de ellas, en términos de comunicación de la Lengua Inglés dentro de las destrezas de Listening, Speaking, Reading and Writing para cada uno de los ocho niveles de Inglés desde el Beginner, pre-Intermediate, Intermediate, Upper Intermediate.

Respecto de la metodología utilizada en la escuela de Lenguas es la Communicative Approach, es decir se basa en un enfoque comunicativo, sin embargo no se puede precisar una sola metodología sino una variedad de metodologías ya que los profesores tienen libertad de cátedra, para lograr los objetivos propuestos en el currículo, siempre y cuando no afecte ni a la ética ni a la verdad.

Con referencia al tipo de liderazgo, se observa que el liderazgo pedagógico reside en la Dirección de lenguas, es aquí en donde se define el currículo a desarrollar en la escuela de lenguas, juntamente con la coordinación de lenguas. La coordinación de

lenguas forma eventualmente equipos de trabajo en los que se desarrolla los instrumentos de evaluación, exámenes y pruebas semanales, se pide aportes de actividades adicionales y colaboración en actividades como seminarios, talleres para profesores de la Puce o de otras Instituciones Educativas. En cuanto a la evaluación del desempeño se cuenta con la autoevaluación del profesor y la evaluación del estudiante hacia el profesor, evaluación de la coordinación en términos de desempeño del trabajo y cooperación. Estas evaluaciones por módulos cada semestre.

La dirección de lenguas se encarga también de la capacitación, entrenamiento y evaluación de su equipo de trabajo. En base a exámenes se define las falencias y se propone las soluciones. El aspecto de innovación, investigación y desarrollo se encuentra liderada por la Dirección de lenguas. Las propuestas de investigación realizadas por los docentes son entregadas al decanato, si es aprobada por el decanato, se envía a la dirección general académica, oficina de investigación y post grados cuyo estamento es el que evalúa si procede o es rechazado.

Entre los valores se menciona, el saber bien, es decir conocer a profundidad, científicamente, acercarse a la verdad, lograr un significativo nivel de desarrollo, aquí se destaca el interés por hacer las cosas bien, lograr las metas propuestas, obtener productos valiosos, estaríamos hablando de valores, de la construcción de contenidos; afectivos emocionales en el desempeño de competencias dentro de la realización de una actividad. Adicionalmente menciona el Concejo de facultad la gestión de promover y patrocinar actividades de índole cultural y de extensión universitaria, el desarrollo cultural es fundamental en la construcción del joven universitario en términos de conocimiento, aceptación y tolerancia de otros grupos culturales.

#### 4.1.1.2 El Código de Ética

El código de ética de la PUCE corresponde a las normas de comportamiento que debe observar el personal académico, los estudiantes y los trabajadores de la PUCE y que se encuentran explícitamente detallados en los reglamentos generales de cada uno de los antes mencionados.

En términos de Gestión Institucional se confirma el contribuir al avance y aplicación de la ciencia, su propio progreso científico y humano, se refiere a la búsqueda del conocimiento, menciona como responsabilidades de los profesores, agregados y auxiliares las actividades de estructurar, actualizar, ejecutar y evaluar los programas de sus cursos. Adicionalmente hace notar las actividades de actualización y evaluación del currículo; respecto de los procesos de evaluación de los docentes se encuentra en el capítulo que corresponde a valoración y evaluación de desempeño dentro de la gestión educativa.

Como motivación al conocimiento la PUCE puede otorgar un año sabático al docente que presente un plan académico personal, desee realizar estudios o trabajos de investigación, elaborar textos que a juicio de las autoridades académicas de la Universidad sea catalogada como de beneficio para el profesor y para la institución.

Lo que corresponde a la gestión a nivel Universitaria menciona el validar los procesos de selección, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, determinar el grado de eficacia y eficiencia en el ejercicio de las actividades del cargo. Respecto de los sueldos se los establece de acuerdo a equidad interna y la competitividad externa, los docentes están regulados por el sistema de escalafón.

Quienes ejercen los cargos de jefes o directores se encargarán de la planificación, organización, evaluación, control de las áreas y personal a su cargo y procurarán la óptima utilización de los recursos humanos y materiales disponibles, la evaluación del personal se realizará de manera ética.

Respecto de los docentes y el liderazgo, se observa que pueden participar en el gobierno y la administración de la respectiva unidad académica y pueden elegir y ser elegidos para las dignidades universitarias. Según el Estatuto y los Reglamentos de la PUCE se puede interpretar que el tipo de liderazgo que se ejerce a este nivel es tradicional – democrático y participativo.

EL ejercicio del liderazgo de los estudiantes de la PUCE, lo promueve la conformación de organizaciones estudiantiles, las cuales se registrarán por sus propios estatutos aprobados por el Consejo Superior. Cada facultad tendrá una asociación estudiantil reconocida por la FEUCE y las autoridades de la PUCE. Todo estudiante regular es miembro activo de los organismos estudiantiles, puede elegir y ser elegido para los diferentes organismos universitarios. Adicionalmente se menciona que Todos los profesores pueden participar en el Fondo de Inversión de la Universidad y gozar de los beneficios ahí establecidos.

Según el reglamento de docentes existe libertad académica, libertad de cátedra, se deposita en el docente absoluta confianza, no obedece a ideologías dogmáticas. Las exigencias de la verdad, del bien común, de la ética, el respeto al pensamiento ajeno y la armonía con los otros miembros de la comunidad universitaria son los fundamentales; al respecto se interpreta que existen valores intelectuales en búsqueda de la verdad, tolerancia al pensamiento ajeno y es manifiesto el bienestar de los demás así como la presencia tácita de la ética que quiere decir buscar lo justo lo virtuoso hacer el bien esencialmente, formar integralmente a los estudiantes e ir al desarrollo de una sociedad más justa. Se expresa también que los profesores que faltaren a las obligaciones o que cometieren faltas contra la moral y contra las normas disciplinarias de la Universidad serán sancionados.

De acuerdo al reglamento que rige a los estudiantes, se observa las sanciones correspondientes de acuerdo al comportamiento del mismo; en caso de fraude, el profesor podrá disminuir puntos o anular la pruebas y este acto puede verse seguido de sanciones disciplinarias independientes a las acciones del profesor, la falsificación de

documentos públicos o privados, así como la suplantación de personas en exámenes o evaluaciones y en general las acciones en las cuales se pueda presumir la existencia de un delito serán sancionadas por el Consejo Académico incluso con la separación definitiva o la expulsión de la Universidad, sin perjuicio de que puedan ser denunciados a las autoridades correspondientes. El estudiante que dentro de la Universidad fuere sorprendido embriagado o bajos los efectos o en posesión de sustancias psicotrópicas o de armas, será sancionado. Por el contrario se motivará y reconocerá a los estudiantes que hayan obtenido méritos académicos. Finalmente haremos el análisis respecto de los trabajadores de la PUCE, las relaciones que se establecen entre la PUCE y los trabajadores están basados en los valores corporativos de integridad, equidad, justicia, reconocimiento, mérito individual, igualdad de oportunidades, mejoramiento continuo, trabajo en equipo, orientación de servicio, sentido de pertenencia a la institución, disciplina y puntualidad. Estimular, reconocer y apoyar a los empleados a su cargo que cumplen su gestión en forma efectiva.

#### 4.1.1.3 Plan Estratégico

El plan estratégico de la PUCE es un documento que la organización ha desarrollado y en el que se definen políticas, estrategias y líneas de acción para la consecución de objetivos en el corto o mediano plazo. En ocasiones no es tan específico y por ello se desarrolla el Plan Operativo Anual. (Ver cuadro No.2)

Cuadro 2 Planificación estratégica



Fuente: Janneth Moreano Pozo

La PUCE posee un plan estratégico de desarrollo institucional ( 2008-2013), tiene carácter corporativo y engloba docencia, investigación, vinculación con la colectividad, y gestión administrativa, es válido para toda la universidad. Cada una de las facultades se supedita a este plan estratégico; el mismo que está conformado por objetivos, del que se derivan las estrategias y los proyectos o programas específicos que desarrollan en cada una de las unidades académicas y administrativas las mismas que tienen su plan operativo anual propio.

Se observa claridad respecto de los objetivos de la Universidad pues el enfoque del plan estratégico está centrado en la investigación y en la construcción de nuevos sistemas académicos. Según lo observado se dispone de una estructura académica moderna y, se propone diseñar un sistema académico que incorpore nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje y fortalecer el sistema de Investigación que contribuye a la innovación, desarrollo del pensamiento, ciencia y tecnología.

En cuanto a la planificación y su relación con los profesores y /o administrativos constan los proyectos, los mismos que se encuentran dentro del plan operativo anual, con respecto a valores se menciona la interacción con la comunidad como un valor importante el mejorar el sistema de becas y pensión diferenciada de justicia, habla de fortalecer la identidad de la PUCE basado en los principios y valores.

En este apartado no se menciona nada respecto de liderazgo, posiblemente sea una debilidad, sin embargo conocemos que sí existen departamentos especializados para el desarrollo del liderazgo en los jóvenes estudiantes tales como el de Formación con la Colectividad la que se encarga de definir las estrategias de Acción Social Universitaria y del diagnóstico de Responsabilidad Social.

#### 4.1.1.4 Plan Operativo Anual

Este responde a la planificación anual de las actividades que se van a realizar en el período de un año, constan las estrategias ideadas por los directivos de la organización para la consecución de los objetivos. Se desarrolla en función a objetivos, acciones, estrategias y tiempo.

El Plan Operativo Anual de la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura está organizado de la siguiente manera; identificadas las debilidades, se establece un plan de mejoras y se proponen los proyectos que responden a tales las falencias. Se convoca a una reunión de trabajo en cada una de las Coordinaciones de Lenguas, entre esas Inglés. Al respecto se propone el nombre del proyecto, la situación del

proyecto, el nombre de la persona responsable, la unidad corresponsable, el código, el costo marginal del proyecto, las actividades, la fecha de inicio y de finalización del proyecto. Según se avance se alimenta la matriz de la página Web de la PUCE en porcentaje y fecha, ésta se encuentra en el intranet y está a disposición de la comunidad educativa y público en general.

Con respecto al plan Operativo de la Escuela de Lenguas Inglés se observa que a través de los documentos revisados, el POA 2011, se menciona lo siguiente: fortalecer los centros de servicios a la comunidad como: Crear cursos sabatinos, crear cursos de verano en varios idiomas entre eso el idioma inglés, desarrollar cursos de extensión específicos para la preparación y obtención de certificaciones internacionales, crear cursos de Inglés con objetivos específicos, cursos para capacitación en Inglés para profesores de escuelas y colegios, crear la licenciatura a distancia en didáctica de lenguas, instituir el centro de Traducción e Interpretación de la PUCE, gestionar la realización de talleres sobre temas de investigación para motivar la presentación de proyectos, proponer cursos semi-presenciales de lenguas, investigar sobre las experiencias de las tutorías existentes.

En cuanto a gestión didáctica específicamente se menciona investigar los problemas más comunes de aprendizaje de los estudiantes de I y II niveles, otro proyecto importante es la Generación y Administración de exámenes de Inglés en la Escuela de lenguas Fase I, el mismo que contempla las siguientes actividades; a) diseñar el formato de examen de inglés b) diseñar la estructura de administración de los exámenes de lenguas, crear una base de conocimientos con preguntas y respuestas a ser utilizadas en los exámenes de inglés, c) crear una comisión de exámenes d) decidir sobre la plataforma virtual adecuada.

En cuanto al proyecto “ Generación y Administración de exámenes de Inglés en la Escuela de lenguas Fase I” son las siguientes: a) Elaborar políticas para administrar los procesos, revisar y mejorar los procesos levantados b) Definir los diagramas y formatos necesarios para la automatización de procesos, de la cadena de valor c) Capacitar a los

involucrados en el uso del sistema de procesos d) Generar el manual de procesos automatizados e) Iniciar el proceso y elaborar el informe final.

De acuerdo al POA, se observa que es liderado por la dirección de lenguas desde aquí se organiza el desarrollo proyectos de lenguas, sin embargo algunos profesores se han hecho cargo de proyectos, lo que denota un tipo de liderazgo no tan focalizado en la dirección, algo participativo. Cualquier profesor de la Escuela de Lenguas – Inglés puede presentar un proyecto de investigación, este proyecto pasa al decanato y de ahí a la Dirección general Académica, dentro de la que existe otra instancia que se denomina Oficina de Investigación y Postgrado la misma que es la que decide si acepta o no la propuesta de investigación, si la respuesta es afirmativa se comunica a quien ha presentado el proyecto de investigación y se entrega un formato con todos los requerimientos para el desarrollo del proyectos; Objetivos, Antecedentes, Cronograma, Costos, etc. Si por el contrario la respuesta es negativa, se le indica directamente a la persona que ha presentado el proyecto. En teoría cualquier profesor puede presentar un proyecto, en la práctica muy pocos proyectos son aprobados.

En cuanto a valores se da importancia a mejorar procedimientos, automatizar procesos, investigar, lo que significa que se direcciona hacia hacer bien o hacer mejor dentro del aspecto administrativo. Dentro del ámbito de investigación y conocimiento existe interés en investigar dificultades de aprendizaje en los primeros niveles de esta escuela de Lenguas.

Respecto de los valores y los estudiantes se ve que este apartado no se ocupa de este aspecto, sino que existen programas tales como Vinculación con la Colectividad y Acción Social Universitaria que son los que motivan los valores de solidaridad y servicio en la PUCE. Cabe mencionar también que el departamento de Vinculación con la Colectividad está encargado del diagnóstico de la Responsabilidad Social Universitaria en la PUCE, se ocupa de definir las estrategias de Acción social Universitaria. Es necesario mencionar que no sólo los estudiantes pueden trabajar en este tipo de proyectos sino docentes y administrativos. Al momento están funcionando

algunos proyectos en lugares remotos, tales como en San Miguelito, Sigchos-Cotopaxi en la asesoría a proyectos de desarrollo comunitario en fabricación de quesos, proyectos de turismo comunitario, fabricación de shampoo y jabones, otro proyecto es “Clown” el que se instituyó para entretener y llevar alegría a los niños enfermos en Hospitales. Se encuentra también el proyecto Construcción del Dispensario Médico Santa Clara a cargo de la Coordinación de Acción Social de la Facultad de Medicina. Los estudiantes de Sistemas imparten cursos de capacitación en el manejo de Software y computadores en algunas escuelas de la provincia de Chimborazo. Este tipo de trabajo se enfoca como “Voluntariado” que es un requerimiento para egresar de algunas carreras como administración, ingeniería, y comunicación entre otras.

Es necesario aclarar que la Dirección de pastoral Universitaria es el departamento encargado de desarrollar liderazgo en toda la Universidad. Debido a la estructura organizacional por unidades algunos de estos proyectos se impulsan desde la Dirección Pastoral Cristiana, otros desde la Coordinación de Acción social y desde las asociaciones escuela de cada facultad, por eso no se menciona en el POA.

#### 4.1.1.5 Proyecto Educativo Institucional

El proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

El proyecto de Educativo Institucional corresponde al plan de avance y el reporte de avance que se encuentra dentro del Plan Operativo Anual, el mismo que se va alimentando según avanzan los proyectos, se plasma en términos de porcentajes en la página de la PUCE. De acuerdo a lo que se ha revisado en la mayoría de los

proyectos presentados se ha avanzado entre un 10 a 20% máximo en el período 2010-2011 en términos de Gestión, refleja claramente que no se avanza como debería.

#### 4.1.1.6 Reglamento Interno y otras Regulaciones.-

Todas las facultades y escuelas de la PUCE funcionan bajo los Estatutos, Reglamento de Facultades, Reglamento del Personal Académico, Reglamento de Estudiantes y Reglamento de Trabajo; todos esos documentos ya fueron analizados con antelación en el apartado que corresponde al Manual de Organización y al Código de ética, cabe mencionar que no existe ningún reglamento Interno para la Escuela de Lenguas, -Inglés se rige por los documentos antes mencionados.

### **4.1.2 La estructura organizativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Lenguas- Inglés.**

#### 4.1.2.1 Misión y visión

- a) Es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico contribuye a la tutela del desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.
- b) Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco, propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana y sus valores trascendentales, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.
- c) Goza de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir con sus funciones eficazmente.
- d) Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y el bien común.

- e) Dirige su actividad hacia el hombre integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional.
- f) Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. En una palabra pretende la integración del saber.
- g) Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación de conformidad con el presente estatuto.

### La Visión

- a) En los próximos años, La PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado, competitivo y auto sostenible, con la infraestructura de vanguardia.
- b) Será reconocida por su gestión ética en servicio a la comunidad, y por su estructura moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.
- c) Será reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.

#### 4.1.2.2 El Organigrama

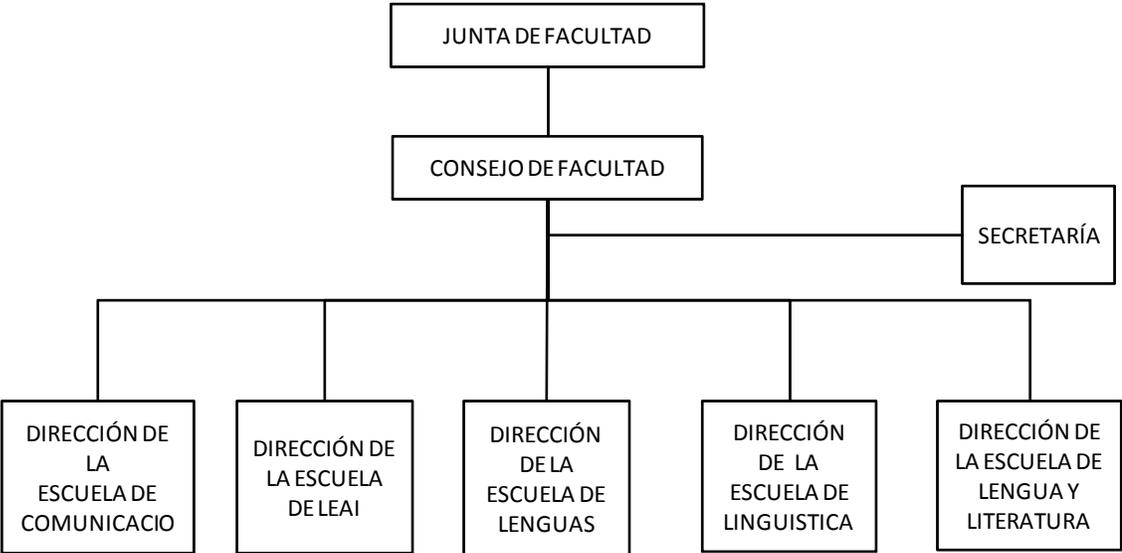
El organigrama que se despliega a continuación es un organigrama estructural en el que se puede observar que la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura está conformada por el Consejo de Facultad como el organismo de mayor jerarquía, luego se encuentra el Concejo de Escuela, bajo este concejo se localiza la Secretaría y directamente bajo el Consejo de Facultad se encuentra la Sub-unidad académica de Dirección de lenguas, bajo la dirección de lenguas se encuentra la coordinación de inglés, asunto que nos ocupa.

El Consejo de Facultad está conformado por el Decano, el Sub-decano, dos representantes de profesores, el presidente de la asociación estudiantes de la Facultad y un representante estudiantil, en calidad de vocales principales. Para reemplazo temporal o definitivo de los vocales principales, habrá dos vocales suplentes de los profesores, el vicepresidente de la asociación de estudiantes de la facultad y un suplente del representante estudiantil.

El Concejo de Escuela lo integra el Director, dos representantes de los profesores y uno de los estudiantes. Para reemplazo temporal o definitivo de los vocales principales habrá dos vocales suplentes de los profesores y un suplente de los estudiantes.

Cuadro No.3

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: PUCE Escuela de Comunicación Lingüística y Literatura-Inglés

Modificado por: Janneth Moreano Pozo

#### 4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

La PUCE no funciona por áreas o departamentos ya que es una organización educativa de nivel superior en el que el estudio es especializado, funciona por Facultades, las mismas que están conformadas por escuelas. La función de la Escuela de lenguas, idioma Inglés es dictar cursos de Inglés como Lengua Extranjera para lograr las competencias necesarias que las carreras de la Universidad exijan; competencias de Listening, Speaking, Reading and Writing; ocho niveles para algunas facultades y seis niveles para otras, de acuerdo al requerimiento de cada una de las carreras, existen estudiantes de tipo abierto que no pertenecen a la PUCE pero que toman únicamente los cursos de Lengua inglesa. Todos los estudiantes que hayan aprobado el 8vo nivel pueden obtener un Certificación de Suficiencia de Conocimiento de Inglés, una vez que hayan aprobado el examen correspondiente. La coordinación de inglés se encuentra jerárquicamente bajo la Dirección de lenguas en lo que respecta a gestión administrativa y gestión académica.

De acuerdo a lo observado podemos decir que las funciones de la Coordinación de Inglés son de gestión pedagógica y administrativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la lengua inglés como lengua extranjera; dentro de este proceso la gestión pedagógica - académica que la ejerce es de , establecer objetivos, desarrollar currículo para cada uno de los niveles de inglés , planificar controlar., orientar metodológicamente.

Respecto de la gestión pedagógica se encarga de organizar la producción de nuevos materiales de enseñanza y ponerlos a disposición de los docentes, y de la organización de cursos de capacitación y entrenamiento del cuerpo docente. Otra de las funciones de la coordinación de inglés dentro de gestión administrativa es la convocatoria a profesores para la aplicación y evaluación de exámenes de ubicación de los estudiantes nuevos. La evaluación interna de los profesores en coordinación con la dirección de lenguas, la realización de entrevistas de retroalimentación y seguimiento de resultados de la evaluación docente por la DGA ( Dirección General Administrativa)

mediar entre docentes y estudiantes en casos de problemas de índole académico, entre otras responsabilidades en gestión administrativa es evaluar los textos en uso y administrar nuevos textos para pilotaje, evaluar desempeño de profesores, asesorar procesos de inducción a profesores nuevos, comunicar las regulaciones de la escuela. En este apartado no se hace mención en absoluto ni a liderazgo ni a valores sino específicamente y exclusivamente a las funciones de la Coordinación de inglés.

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

En la PUCE esta dimensión se desarrolla dentro de los límites normales, las autoridades están atentas a mantener la Universidad como un espacio seguro, agradable, armónico, que posea las condiciones favorables para el desarrollo de las actividades cotidianas, que sea un lugar donde se pueda aprender. Entre los valores institucionales podemos mencionar la justicia, integridad, responsabilidad social, equidad, innovación, igualdad de oportunidades, diversidad, reconocimiento del mérito individual, sentido de pertenencia a la Institución, orientación de servicio, mejoramiento continuo, trabajo en equipo, puntualidad y disciplina.

#### 4.1.2.4 Dimensión pedagógica curricular y valores.

La dimensión Pedagógica Curricular y valores está orientada más hacia el nivel escolar, debido a que este proyecto está enfocado a nivel superior vamos a hacer un ejercicio de llevar el análisis de estos principios a la Universidad, sustancialmente se refiere a la relación entre enseñanza y aprendizaje. Aquí se detalla el proceso de gestión en el aula, este posee un enfoque comunicativo en función a competencias, para la enseñanza de Inglés como lengua extranjera y los profesores están a cargo de facilitar estos procesos de aprendizaje los mismos que fundamentan su quehacer diario en teorías filosóficas, modelos educativos, escuelas psicológicas, metodologías, técnicas didácticas, que permiten llegar a los objetivos propuestos.. Es importante tomar en cuenta que existen otros factores tales como la planeación, uso del tiempo,

higiene, espacio físico, recreación, elementos de los que se ocupa la gestión administrativa.

En la PUCE se cambió de la serie Face 2 face de la casa editorial Cambridge a Mind Online de la casa editorial Mac Millan que responde a un enfoque comunicativo igual que el anterior, para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje como lengua extranjera, esta serie posee los siguientes componentes; cds de audio, student book, workbook, teacher's guide, recursos on line. Entre las actividades de gestión en el aula tenemos adicionalmente al uso del nuevo texto el uso de los siguientes recursos: lectura de un libro por nivel, evaluación de cada unidad a través de pruebas estandarizadas, refuerzo de contenidos gramaticales y de vocabulario a través de hojas de trabajo, trabajos de expresión oral, videos, juegos, actividades interactivas, elaboración de proyectos y deberes. El libro de texto utilizado actualmente responde al Modelo de enseñanza Communicative Approach, es fundamentalmente comunicativo.

Los temas que desarrolla son interesantes aunque poco demandantes para el nivel de estudiantes que posee la PUCE. Se aprecia que el liderazgo de estos cambios se encuentra en la dirección lenguas y en la coordinación de Inglés. En cuanto a valores se observa la búsqueda de la excelencia educativa por lo que se opta por una nueva serie de libros, que poseen características como ser material innovador, manejo de internet en las actividades diarias, estrategias didácticas innovadoras, etc.

#### 4.1.2.5. Dimensión organizativa operacional y valores.

La dimensión organizativa operacional y valores tiene que ver con las organizaciones que se van creando alrededor de las necesidades escolares, sin embargo haciendo un esfuerzo por encontrar un punto de coincidencia con la Universidad creo que se puede hacer un paralelismo con las organizaciones estudiantiles existentes en la PUCE. La organización que lideran los estudiantes de la PUCE es la FEUCE, cuyas siglas significan Federación de Estudiantes Universitarios Católicos del Ecuador, bajo la

misma funcionan todas las asociaciones escuelas. Las Asociaciones escuela se encuentran reguladas por el reglamento general de estudiantes, el mismo que ya fue analizado en el capítulo de código de ética. Es necesario mencionar la labor de la Dirección de Bienestar estudiantil cuyo propósito se enmarca cabalmente en el área de valores.

Cabe mencionar que La Dirección de Bienestar estudiantil dirige tres coordinaciones extracurriculares que contribuyen con la formación integral de los estudiantes de la PUCE., a las que los estudiantes pueden acceder a través de la coordinación de cultura a los grupos artísticos de coro, danza contemporánea, grupo de cámara, danza española, guitarra, guitarra flamenca, teatro, capoeira, arte en papel maché, canto, percusión y movimiento corporal, clown, fotografía, video y artesanía decorativa.

La Coordinación de Deportes es la responsable de la planificación y ejecución del deporte y de las actividades recreativas en la PUCE promueve el desarrollo del deporte en los estudiantes, personal docente y administrativo; las Disciplinas deportivas de las que se encuentra encargado son: Fútbol, baloncesto, voleibol , atletismo, gimnasia formativa, andinismo, ciclismo de montaña, aeróbicos, rugby, tenis de mesa, tae –kwan-do, acondicionamiento muscular y ajedrez, de esta manera se contribuye al desarrollo de la cultura y deporte de los estudiantes, se cuenta con un espacio de esparcimiento alternativo en la actividad académica, se contribuye al bienestar personal de los estudiantes a través de las prácticas deportivas Para motivador hacia las prácticas deportivas y culturales el estudiante obtiene beneficios tales como a) representar a la PUCE en eventos oficiales b) recibir una beca parcial de estudios en la PUCE como integrante destacado.

La PUCE cuenta también con la Coordinación de Promoción de Salud dentro de la Dirección de Bienestar Estudiantil cuyo propósito es promocionar el cuidado y la práctica de estilos de vida saludables.

#### 4.1.2.6 Dimensión administrativa financiera y valores.

Este espacio se refiere a cómo la administración financiera de una organización tiene influencia sobre los procesos académicos. Al respecto se mencionan aspectos que se consideran importantes para su análisis, la PUCE posee una Dirección de Régimen Económico dentro del cual se encuentra el sistema de pensión diferenciada y becas entre las becas se encuentran las siguientes; beca de entrenamiento, beca laboral, beca cultural, deportiva y por discapacidad, por excelencia académica.

El crédito diferido PUCE es una facilidad de pago que tienen los estudiantes de pregrado y postgrado para cancelar el costo semestral de sus estudios de uno a tres meses plazo, a través de un crédito propio de la Universidad.

Este capítulo es una demostración clara de un trabajo coherente en valores, que atraviesa como eje transversal al aspecto académico, ya que se reconoce la diferencia de capacidad económica a través de la pensión diferenciada, este sistema es un estudio minucioso y detallado de la capacidad económica de los estudiantes de la PUCE, quien tiene mayor capacidad económica paga más, quien tiene menos ingresos paga menos, siempre reciben la misma educación de calidad, es un ejemplo claro y evidente del ejercicio de la solidaridad, justicia y equidad. Se reconoce la excelencia académica, la motivación es objetiva y oportuna al esfuerzo del conocimiento “saber bien”. Se premia el interés por la cultura y sus diferentes aristas, el deporte se valora en términos de excelencia, competitividad y disciplina, valores que forman el carácter de los estudiantes, reconoce la necesidad de otorgar becas a discapacitados respetando su condición y no discriminándolos por ella. Para todos está abierto el crédito de la PUCE, en el que no se discrimina ninguna condición sino por el contrario se fomenta y permite que todos sin excepción puedan estudiar una carrera y culminar sus estudios.

Cabe añadir que las becas laborales incentivan el sentido de pertenencia, la gratitud y el deseo de participar activamente en todos los ámbitos de la Puce, crean un ambiente de trabajo positivo y armónico.

#### 4.1.4.7 Dimensión comunitaria y valores.-

Esta dimensión se había comentado ya en la dimensión operacional y valores, se encuentra puntos de coincidencia en el sentido que la PUCE a través de sus organización interna como La Dirección de Bienestar Estudiantil y la Oficina de Vinculación con la comunidad lideran a la comunidad internamente desde la propuesta en desarrollo artístico en guitarra folklórica, guitarra clásica, danza clásica, contemporánea, coro, música de cámara, fotografía, teatro, manualidades, joyería etc. y deportes tales como fútbol masculino y femenino, montañismo, rugby, ping pong , ajedrez, etc., esta propuesta permite desarrollar el liderazgo del estudiante en el marco del arte y del deporte, formarse en excelencia, aprender a manejar el estrés y permitir disfrutar de estas destrezas a la comunidad universitaria a través de las presentaciones semestrales. La Oficina de Vinculación con la colectividad es la encargada de organizar las propuestas de voluntariado para trabajar en los proyectos que lidera la Universidad tales como Sigchos, San Miguelito en el que se ha organizado a la comunidad para el desarrollo de proyectos pequeños liderados en su mayoría por mujeres de la comunidad con el soporte de la PUCE, así producen quesos, jabones, se trabaja en proyectos de turismo comunitario entre otros. A través de la vinculación con estos proyectos y las comunidades en desarrollo se consolidan los principios de solidaridad, esfuerzo, respeto a las diferencias sociales y culturales, emprendimiento, etc.

## 4.1.3 ANÁLISIS FODA

### 4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

#### 4.1.3.1.1 Fortalezas

- 1) Es una escuela de lenguas que imparte cursos de inglés y que pertenece a una Universidad reconocida por sus valores éticos y excelencia académica.
- 2) Posee claridad en los procedimientos de gestión académica, liderazgo y valores.
- 3) El 100% de los profesores de la escuela de lenguas-inglés cuentan con un título de Licenciatura , el 70% en lingüística y el 60% poseen maestrías en educación.
- 4) Aproximadamente el 85% de los profesores han obtenido el nivel B2 según el marco común europeo para aprendizaje de lenguas, de acuerdo a estándares internacionales.
- 5) Tiene convenios internacionales para llevar a cabo cursos de capacitación metodológicos y prácticos para docentes en los Estados Unidos de Norteamérica, Universidad de Gonzaga, Spokane.

#### 4.1.3.1.2 Debilidades

- 1) Número insuficiente de aulas adecuadas para el uso de las TICS
- 2) Escasa motivación para la producción de material auténtico, contextualizado y propuesto por el cuerpo docente.
- 3) Trabajo en equipo escaso
- 4) No se crean espacios permanentes de intercambio de experiencias, conocimientos.
- 5) Poca participación en toma de decisiones.
- 6) Presencia de grupos que menoscaban el ambiente laboral.
- 7) No se ha desarrollado currículo especializado tomando en cuenta que cada carrera tiene necesidades específicas respecto de la lengua inglesa.

- 8) Capacitación escasa en el área de gestión administrativa y de recursos humanos.
- 9) Relaciones interpersonales difíciles, pocos grupos informales.
- 10) Toma de decisiones no consensuadas.
- 11) Falta sentido de pertenecía.
- 12) Presencia de desconfianza.

#### 4.1.3.1.3 Oportunidades

- 1) Acreditar a la PUCE para certificar internacionalmente en los exámenes del TOFFEL y IELTS.
- 2) Captar el mercado de las Universidades que hayan sido calificadas como de nivel C por el Senescyt.

#### 4.1.3.1.3 Amenazas

- 1) Universidades del entorno ofrecen cursos más económicos
- 2) Universidades en el mercado ofrecen cursos enfocados en metodologías innovadoras con manejo de las TICS

4.1.3.3 Matriz FODA  
 Escuela de Lenguas – Inglés- PUCE  
 Cuadro No.4

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una escuela de Lenguas, en la que se imparte el conocimiento de la Lengua “Inglesa”, que pertenece a una Universidad reconocida por sus valores éticos y excelencia académica.</li> <li>• Posee claridad en los procedimientos de gestión académica y liderazgo y valores.</li> <li>• Posee aula de recursos académicos, un laboratorio y otro suministro de equipos.</li> <li>• 100% de profesores de la escuela de lenguas Inglés cuentan con título de Licenciatura, el 70% en Lingüística.</li> <li>• Parte del personal docente de la escuela de Lenguas ha recibido capacitación en USA, Canadá y Reino Unido.</li> <li>• Aproximadamente el 85% de los profesores de lengua Inglesa han obtenido el nivel B2 de acuerdo al requerimiento del Senescyt, según el Marco de La Comunidad Europeo (estándares internacionales).</li> <li>• Se dictan cursos de Inglés con énfasis en la Comunicación verbal y escrita.</li> <li>• Se ofrece “cursos de lengua Inglés” combinados con viajes a los países de lengua nativa, como USA, Universidad de Gonzaga, en Spokane, estado de Washington durante el verano, estos cursos son reconocidos por la escuela de Lenguas- Inglés de la PUCE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear cursos Sabatinos de Inglés en los que puedan participar también estudiantes de colegio.</li> <li>• Satisfacer la demanda de cursos on line de Inglés que existe en el mercado.</li> <li>• Acreditar a la Puce para certificar Internacionalmente en el TOEFFEL y IELTS.</li> <li>• Permitir a los estudiantes que ejerzan liderazgo en la propuesta de ciertas actividades curriculares.</li> <li>• Captar el mercado de Universidades que hayan sido calificadas como de nivel c, por el Senescyt, mediante convenios institucionales.</li> <li>• Crear cursos de Inglés con Objetivos específicos como turismo, negocios, medicina etc.</li> <li>• Crear cursos de capacitación para profesores de escuelas y colegios.</li> <li>• Crear cursos semi-presenciales de lengua-Inglés.</li> <li>• Crear la licenciatura en didáctica de Lenguas- Inglés a distancia.</li> </ul>

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dictan cursos intensivos en el verano.</li> <li>• Existe un convenio internacional para cursos de capacitación metodológico y práctico de docentes en USA – Universidad de Gonzaga.</li> <li>• Capacitación interna del área previo al inicio de los cursos.</li> <li>• Capacitación en la Lengua a personal docente y administrativo de la PUCE.</li> <li>• Las evaluaciones de los estudiantes a los docentes son continuas durante el proceso.</li> <li>• El cuerpo docente es evaluado por módulos por los estudiantes coordinadores y/o directores.</li> <li>• Evaluación en el proceso.</li> </ul>	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas propuestas de proyectos de investigación en lenguas-Inglés.</li> <li>• Escasa motivación a la producción de material didáctico innovador, auténtico y contextualizado para utilizarlo en la gestión del aula.</li> <li>• No se cuenta con sistema de tutorías, bis a bis para el área de Inglés.</li> <li>• Número insuficiente de aulas adecuadas para el uso de las TICS.</li> <li>• No se cuenta con un número estable de estudiantes, disminuye mucho en el segundo módulo de cada semestre, deteriora la moral y el ambiente de trabajo.</li> <li>• Falta crear plataforma virtual del área de Inglés con sistema tutorial virtual.</li> <li>• Trabajo en equipo muy escaso, no se crean espacios permanentes de intercambio de experiencias y conocimientos, ni de toma de decisiones.</li> <li>• Falta mejorar procesos de comunicación dentro de la escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades del entorno ofrecen cursos más económicos.</li> <li>• Universidades del Entorno ofrecen certificaciones Internacionales tales como el TOEFL, IELTS.</li> <li>• Universidades en el mercado ofrecen metodología innovadoras respecto del manejo de las TICS</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Los procedimientos de gestión administrativa en términos de investigación e innovación son lentos.</li><li>• Falta capacitación en conocimiento de lengua, se debería llegar al 100% de profesores que obtengan el nivel B2 según el Marco Común Europeo.</li><li>• Falta capacitación en metodologías más desafiantes e innovadoras.</li><li>• No se ha desarrollado currículo especializado, tomando en cuenta que cada carrera tiene necesidades específicas respecto de la Lengua “Inglés”.</li><li>• El nivel de destreza adquirida en Writing es demasiado baja.</li><li>• Profesores capacitados en el exterior no socializan lo aprendido.</li></ul>	
--	--

Elaborado por: Janneth Moreano

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación- Escuela de Lenguas- Inglés.

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De los Directivos

**Tabla 04**

#### **FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

<b>FORMA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0%
<b>b.</b> Coordinadores de área.	3	75%
<b>c.</b> Por grupos de trabajo.	1	25%
<b>d.</b> Trabajan individualmente.	0	0%
<b>e.</b> No contestan.	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

En la tabla No. 4 se observa que un 75% de los encuestados están de acuerdo en que la forma de organización de los equipos de trabajo en la PUCE, Escuela de Lenguas- Inglés, se la realiza a través de los coordinadores de área, y que por el contrario el trabajo en equipo es escaso, llega a un 25%.

**Tabla 05**

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

<b>ASPECTOS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> El número de miembros de la institución	3	75%
<b>b.</b> Los resultados obtenidos en la institución	0	0%
<b>c.</b> Valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
<b>d.</b> Otros	1	25%
<b>e.</b> No contestan	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

En la Tabla No.5 se observa que un 75% que el criterio para medir el tamaño de una organización es el número de miembros de la institución.

**Tabla 06**

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION  
Y EL MANUAL DE NORMAS**

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> Sí	4	100%
<b>b.</b> No	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

En la tabla No. 6, el 100% de los encuestados están de acuerdo en que existe un manual de normas de las tareas de los miembros de la PUCE- Inglés.

**Tabla 07**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> Director	0	0%
<b>b.</b> Rector	2	50%
<b>c.</b> Consejo Directivo	2	50%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

Según la tabla No.7 existe la misma percepción al respecto de el clima de respeto y la toma de decisiones entre el rector de la PUCE y el Concejo Directivo/ Consejo de Facultades.

**Tabla 08**

**DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

<b>ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> Sí	4	100%
<b>b.</b> No	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

En la tabla No.8, el 100% de los encuestados llegan a consensuar que sí existe delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.

**Tabla 09****LA ADMINISTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
a. Excelencia académica	4	100%	0	0%	0	0%
b. El desarrollo profesional de los docentes	2	50%	2	50%	0	0%
c. La capacitación continua de los docentes	3	75%	1	25%	0	0%
d. Trabajo en equipo	1	25%	3	75%	0	0%
e. Vivencia de valores institucionales y personales	3	75%	1	25%	0	0%
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0%	0	0%	2	100%
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	100%	0	0%	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

En la tabla No.9 se aprecia que los encuestados están de acuerdo en un 100% que la administración y el liderazgo de la PUCE- Inglés promueve la excelencia académica, acuerdan que existe capacitación continua para los docentes en un 75%;, un 75% de las respuestas acuerdan que sí hay vivencia en valores institucionales y personales y que el liderazgo se canaliza a través de equipos de trabajo en un 25%. Respecto del literal f) que explora la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la Institución la respuesta es 50% nunca mientras que los otros encuestados 50% no responden, se colige que esta es la respuesta debido a que se investiga en una Institución Educativa Superior, en la que los padres de familia ya no tienen ingerencia en el proceso educativo excepto por el aspecto económico.

En lo que se refiere al literal g) que estudia la delegación de autoridad a los grupos de decisión, el 100% de los encuestados está de acuerdo en que sí se delega la autoridad, a los grupos de decisión, se interpreta que este literal se ha respondido como delegación de autoridad de los niveles jerárquicos superiores hacia los directivos.

**Tabla 10**

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION**

SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas.	1	25%	3	75%	0	0%
b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	50%	2	50%	0	0%
c. Se adquieren a partir de la experiencia.	3	75%	1	25%	0	0%
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	2	50%	2	50%	0	0%
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	4	100%	0	0%	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

Según los resultados de la tabla No.10, el 100% del grupo en estudio se observa que las habilidades que se requieren para dirigir una institución son la capacitación continua combinada con teoría práctica y reflexión, en un 75% están de acuerdo en que se las adquiere con la experiencia.

**TABLA 11**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.**

		<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a</b>	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	3	75%	1	25%		
<b>b</b>	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	25%	3	75%		
<b>c</b>	La mejora de los mecanismos de control.	1	25%	3	75%		
<b>d</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	75%	1	25%		

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

Según la tabla No. 11 se observa que el uso de información de los resultados del desempeño de los estuianes , directivos y docentes sirve para mejorar, concurda el 75%. Al respecto. Se percibe que la escuela de lenguasde un ambiente cordial de trabajo, desde la perspectiva de los directivos, en 75%.

**Tabla 12**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION**

	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
<b>a.</b>	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	100%	0	0%	0	0%
<b>b.</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100%	0	0%	0	0%
<b>c.</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100%	0	0%	0	0%
<b>d.</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100%	0	0%	0	0%
<b>e.</b>	Otros (investigación)	1	100%	0	0%	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

De acuerdo a la tabla No. 12, el 100 % de los encuestados están de acuerdo en que todos los organismos mencionados son parte de la PUCE; Dirección, Consejo Académico, Secretario, Gestión Económica, Coordinación de Estudios, Equipo Docente, e Investigación, lo que quiere decir que esta Universidad está estructurada en términos de Gestión y liderazgo.

**TABLA 13**

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

		<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
<b>Orden</b>	<b>Se promueve</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de los alumnos.	1	25%	3	75%		
<b>b</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia con el grupo.	3	75%	1	25%		
<b>c</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	75%	1	25%		
<b>d</b>	Coordinar las actividades de enseñanza- aprendizaje que se proponga a los alumnos	3	75%	1	25%		

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

En la tabla No.13 un 75% del grupo estudiado está de acuerdo en que se establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia laboral en el grupo, se goza de un buen ambiente de trabajo, se coordinan las actividades de enseñanza aprendizaje y se trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo.

**Tabla 14**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES**

LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	1	33%	2	67%
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	100%	0	0%
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	1	33%	2	67%
d. Mantener actualizada la metodología	3	100%	0	0%
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	100%	0	0%
f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	2	67%	1	33%
g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente	1	33%	2	67%
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	67%	1	33%
i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	33%	2	67%
j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	100%	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

Según la tabla No.14 el 100% de los encuestados están de acuerdo en que los Departamentos Técnicos formulan propuestas al equipo directivo para tratar temas tales como la elaboración de proyectos, planes y programas, se mantiene actualizada la metodología, se promueve la investigación y actividades de perfeccionamiento de sus miembros.

**Tabla 15**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

ACCIONES	SI		NO	
	f	%	f	%
a. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	75%	1	25%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

En la Tabla No.15 el 75% de los encuestados aprecian que en la PUCE se fomenta la producción de diagnóstico y de soluciones propias adecuadas a la diversidad y a las potencialidades de la comunidad y a su entorno geográfico.

**Tabla 16**

**MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**

MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	4	67%	2	33%
b. Plan estratégico	4	100%	0	0%
c. Plan operativo anual	4	67%	2	33%
d. Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	100%	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Directivos

Según la tabla No.16 el 100% de los encuestados acuerda que hay un plan estratégico y proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, es decir que se corrobora nuevamente que existe gestión institucional estructurada, con fortaleza en la capacitación docente.

**Tabla 16**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15%	14	70%	3	15%
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50%	10	50%	0	0%
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	80%	3	15%	1	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 representante - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	40%	11	55%	1	5%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	8%	10	77%	2	15%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de de los directivos y profesores.	7	35%	12	60%	1	5%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	65%	7	35%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10%	10	50%	8	40%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5%	10	50%	9	45%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	0%	9	45%	11	55%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	5	25%	13	65%	2	10%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	3	15%	11	55%	6	30%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	10	50%	9	45%	1	5%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	10	50%	7	35%	3	15%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Docentes.

Segùn la tabla No.17 , numeral 6 en la que se explora el trabajo en equipo para la toma de decisiones el 35% responde afirmativamente. Se sienten poco integrados a la escuela y a sus compaños en un 95%, lo que denota que las relaciones entre los colegas no son buenas o que no se fomenta actividades para que estas mejoren. En el mismo porcentaje 95% se responde al numeral 10 que estudia si hay desacuerdos contínuos con la coordinación que es la autoridad directa con la que los profesores se relacionan diariamente, esto permite concluir que existen problemas en la comunicaci3n, estos inconvenientes pueden deteriorar el sentido de pertenencia a la Instituci3n. Se observa que en un 95% se reconoce que los directivos mantienen el liderazgo en la gesti3n y en el àrea acad3mica y administrativa financiera.

El 80% est1 de acuerdo en que la gerencia educativa promueve en los padres y en la comunidad la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, arm3nico, seguro y estimulante. El 40% confirman que los directivos y docentes promueven la investigaci3n a nivel educativo, es decir que en cuanto a desarrollo de investigaci3n es una debilidad m1s que una fortaleza.

El 77% est1 de acuerdo en que hay excepticismo en los padres cuando se intenta usar nuevas metodologías, el 65% est1n de acuerdo en que los valores son el eje transversal en la formaci3n del estudiante mientras que el 65% de los docentes manifiesta cabalmente la gesti3n de las autoridades educativas.

### 4.2.3 De los estudiantes

**Tabla 18**

### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	Completamente de Acuerdo		De acuerdo ( A )		En Desacuerdo ( D )		Completamente en Desacuerdo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	14%	12	55%	4	18%	3	14%
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	3	12%	9	36%	12	48%	1	4%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	3	12%	17	68%	4	16%	1	4%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	8%	9	36%	12	48%	2	8%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	3	12%	13	52%	4	16%	5	20%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	1	4%	6	24%	11	44%	7	28%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	12%	14	56%	8	32%	0	0%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	1	4%	11	44%	12	48%	1	4%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	16%	5	20%	11	44%	5	20%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	5	20%	15	60%	5	20%	0	0%
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	10	40%	13	52%	2	8%	0	0%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	14	56%	10	40%	1	4%	0	0%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	3	12%	17	68%	5	20%	0	0%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	10	40%	10	40%	4	16%	1	4%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés. Estudiantes.

En la tabla No.18, de acuerdo a la percepción de los estudiantes, el 85% de los estudiantes están de acuerdo en que los docentes no inician sus clases con frases motivadoras respecto de valores y virtudes. El 66% están de acuerdo en que los docentes sí se interesan por sus problemas y el 80% manifiesta que si se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión . Se reconoce que el 70% de los docentes están comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 92% con firma que el profesor es quien decide qué se hace en la clase. El 96% de los estudiantes encuestados están de acuerdo en que se realizan trabajos en equipo con instrucciones y participación del docente.

El 80% concuerda que el tipo de liderazgo que se maneja en clase es de tipo “conductual” orientado a la realización de tareas. El 52% manifiesta que en clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma manera en el mismo tiempo. En cuanto al desarrollo de actividades innovadoras hay que hacer un análisis profundo, puesto que en la pregunta 7 respecto de si el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen tenemos un 68% , mientras que en la pregunta No 8 que explora si los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad ,la participación y la interacción con los docentes, tenemos un 52% en desacuerdo lo que no es coherente ya que es una repregunta. Se presume que debido a que las encuestas fueron entregadas en la sala de clase por la investigadora que a la vez era profesora de ese curso los estudiantes se sintieron en la necesidad de responder de esa manera lo cual no es coherente con la repregunta.

El 80% manifiesta que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades de la PUCE. Es necesario recalcar que el 80% de los estudiantes están de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

## 5.1. Resultados de la Entrevista a Directivos

**Tabla No.19**

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	F
1	Qué es la comunicación para Ud? ¿En que se diferencia de la información	3	75%	1	25%
2	El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo o cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	75%	1	25%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	4	100%	0	0%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	100%	0	0%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	100%	0	0%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	4	100%	0	0%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	100%	0	0%
8	En el caso de existir antivalores ,cuáles son?	4	100%	0	0%

Elaborado por: Janneth Moreano Pozo

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas, Inglés.Directivos.

En la tabla 19 se observa que respecto de las preguntas que se relacionan con valores, todas ellas se han respondido con un 100% , con respuestas fuertes. Se conoce con certeza los valores que predominan entre los directores, profesores y estudiantes, de la misma manera se han identificado los anti-valores, estas respuestas denotan que los valores representan una fortaleza y que se conoce los antivalores que se presentan en este grupo humano, por lo tanto se puede establecer una estrategia para superar esta dificultad. Respecto del tipo de liderazgo que dirige esta escuela tenemos que se ha identificado que hay liderazgo aunque no siempre se concuerda con la tipología. En la pregunta 2, la PUCE, escuela de lenguas no cuenta con un manual o reglamento que contemple como ejecutar las tareas de liderazgo específico para este, lo que existe son lineamientos generales. Con referencia a la pregunta 3 en cuanto a cómo actuar frente a un conflicto entre la dirección / coordinación y profesorado, se conoce a cabalidad como manejar esta situación, 100%, de la misma manera se identifica con claridad cuáles deben ser las características de un líder educativo en un 100%.

#### 5.1.1 Resultados de la encuesta a los padres de familia.

Este apartado no se lo realizó debido a que el estudio se lo aplicó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, institución de Educación a nivel superior razón por la cual no es procedente, los estudiantes se representan a sí mismos.

## Cuadro No.6

### 5.2 Matriz de Problemática

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p>Problema 1:</p> <p>Liderazgo de enfoque tradicional, con apertura democrática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de formación en liderazgo, desconocimiento en el manejo administrativo y del recurso humano, no hay capacitación, entrenamiento previo a asumir funciones de coordinación Inglés.</li> <li>• Comunicación e información tienden a confundirse.</li> <li>• Responsabilidades y tareas excesivas, establecidas para un puesto de trabajo, para ser ejecutadas una sola persona.</li> <li>• Falta de Procedimientos en la toma de decisiones, poca participación del equipo de trabajo.</li> <li>• Escaso trabajo en equipo, poca participación y delegación de funciones.</li> <li>• Falta desarrollar el sentido de pertenencia a la Institución. Problemas de relación entre los profesores. Presencia eventual de información tergiversada, sobrevaloración de grupos antiguos sobre los nuevos docentes contratados.</li> <li>• Escaso liderazgo para consolidar propuestas de investigación y de estrategias innovadoras generadas por los docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados inadecuados, desorden, ocasiona ofuscamiento, cansancio, estrés.</li> <li>• Procedimientos lentos e inadecuados, no llega la comunicación a tiempo, ocasiona dificultades en la gestión administrativa.</li> <li>• Sobrecarga de trabajo.</li> <li>• Tendencia a resolver los problemas de manera simple ,falta análisis y de conocimientos técnicos para toma de decisiones.</li> <li>• Conflictos internos , altera el ambiente de trabajo, posibles enfermedades psicosomáticas derivadas del trabajo.</li> <li>• Poca investigación, desinterés, falta de motivación en generar propuestas.</li> </ul>

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p>Problema 2:</p> <p>Falta de propuestas de estrategias didácticas innovadoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han propuesto muy pocos talleres motivacionales para generar interés en producción de innovación metodológica técnica, e investigación.</li> <li>• Falta reflexionar individualmente y colectivamente alrededor de los principios filosóficos, escuelas psicológicas, modelo pedagógicos y gestión en clase para definir personalmente la metodología y didáctica a escoger para desarrollar las clases con sustentabilidad.</li> <li>• No se ha explorado ni guiado lo suficiente respecto de las auténticas motivaciones de los estudiantes de Inglés de la PUCE .</li> <li>• Falta crear condiciones diferentes y nuevas para que la experiencia del aprendizaje sea desafiante.</li> <li>• Muy pocas actividades significativas contextualizadas la historia, cultura, momento histórico nacional e internacional.</li> <li>• Falta crear entornos en los que la experiencia conduzca a la construcción propia del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca creatividad, y motivación lúdica, propuestas por los docentes.</li> <li>• Se adopta fácilmente la metodología sugerida por la coordinación de inglés, no hay discusión crítica ni debate al respecto. Poca defensa de un modelo pedagógico que sustente y que se identifique con el quehacer didáctico cotidiano del docente. ( Si existe no está socializado)</li> <li>• No hay claridad en los objetivos por parte de los estudiantes, se toman los cursos porque es una materia curricular únicamente.</li> <li>• Desinterés , falta de motivación.</li> <li>• Poca habilidad para conectar los conceptos con el uso apropiado del lenguaje.</li> </ul>

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p>Problema 3: Liderazgo centrado en el Profesor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de tipo conductual, simple, rápido, tradicional conductual.</li> <li>• Falta más solvencia y versatilidad en el manejo de equipos de trabajo.</li> <li>• Falta capacitación en liderazgo pedagógico-educativo-participativo, centrado en el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas propuestas interesantes.</li> <li>• Pocas oportunidades de manejar la lengua extranjera en el aula, poco desarrollo de la destreza “ Speaking” .Se logran resultados bajos en el rendimiento académico de los estudiantes .</li> <li>• Desmotivación al conocimiento y lengua.</li> </ul>

Elaborado por :Janneth Moreano

Fuente: PUCE- Facultad de Comunicación – Escuela de Lenguas –Inglés.

## 5. Discusión

De las encuestas aplicadas a los directivos, docentes y estudiantes de la PUCE- Inglés se observa que los resultados más relevantes y que merecen discusión son los siguientes:

La Tabla No.17 , en la que se despliegan los resultados de las encuestas aplicados a los docentes, el numeral 6 que explora si hay trabajo en equipo para toma de decisiones de directivos y profesores la respuesta es 95% afirmativamente, lo que resulta curioso puesto que la pregunta 10 declara desacuerdo continuo en las relaciones con el director/ coordinador de la escuela, lo que evidencia incongruencia , si a esto le añadimos los resultados del análisis FODA, observamos que hay debilidad en la comunicación, en la participación, trabajo en equipo y toma de decisiones consensuadas.

Otra respuesta que corrobora lo ya mencionado es la respuesta del numeral 9 en la que se explora acerca de sentirse poco integrado a la escuela y entre los compañeros de la escuela, la respuesta es el 95%, es claro que las relaciones interpersonales no son una fortaleza entre los docentes, puede debilitarse el sentido de pertenencia hacia la institución.

De toda esta información provista se colige que sí existe trabajo en equipo pero que esta metodología no se la usa de manera idónea, con seguridad la energía de los miembros de los equipos de trabajo no están alineadas, hay desperdicio de energía, los individuos ponen mucho esfuerzo pero este esfuerzo no se traduce de manera eficaz en los resultados. No se ha logrado desarrollar sinergia, según Peter Senge se debe explorar en los objetivos individuales de los miembros del equipo, alinear sus objetivos personales con los del equipo y con los de la escuela, usar el diálogo para revelar la incoherencia de nuestro pensamiento, trascender la comprensión de un solo individuo, en el diálogo las personas logran observar y aprender de sus propios pensamientos, es

un ejercicio lúdico que sólo se logra en el trabajo cooperativo. En la discusión se presentan varios puntos de vista con el único propósito de encontrar un punto de vista, una conclusión. Para lograr este desarrollo en la interacción se debe proponer una introspección profunda e individual y desear trabajar cooperativamente.

En la tabla No 7 que estudia sobre la toma de decisiones y el respeto están liderados en el mismo porcentaje por el Rector y por el Consejo Directivo, la toma de decisiones se basa en el ejercicio de liderazgo participativo, consulta ideas y acepta contribuciones en un porcentaje importante.

En La tabla No. 6 de las encuestas a los directivos en la que explora si existe un manual de normas de las tareas de los miembros de la PUCE, el 100% de los directivos dice que sí, luego en la tabla No. 12 que investiga si la PUCE posee organismos como la Dirección, Consejo Académico, Secretario, Gestión Económica, Coordinación de Estudios, Equipo Docente e Investigación confirman el 100% se entiende que dentro del aspecto de gestión institucional esta Universidad es estructurada. Se confirma lo anteriormente mencionado porque en la tabla No.16 que indaga sobre si se ha desarrollado un plan estratégico en la institución educativa la respuesta es del 100%.

En la tabla No. 11 que explora la administración y el liderazgo del centro educativo, de las encuestas a los directivos el 100% de respuestas afirman que La PUCE promueve la excelencia académica, es un indicio de que la Universidad tiene claridad de orientación en cuanto a la gestión académica y gestión institucional. En cuanto a la pregunta que explora si la PUCE promueve la capacitación continua, en el literal c de la misma tabla se manifiesta afirmativamente con el 75% de las respuestas, es decir que la capacitación para los docentes es una de sus fortalezas, existen programas de capacitación continua de tipo general y de tipo específico, esta declaración es corroborada por la tabla 16 que explora si hay proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, la respuesta es del 100%.

Según la tabla No.14 el 100% de los encuestados está de acuerdo en que los departamentos técnicos de la PUCE formulan propuestas al equipo directivo para tratar temas como la elaboración de proyectos, planes y programas, se mantiene actualizada la metodología, se promueve la investigación y actividades de perfeccionamiento para sus miembros, sin embargo si contrastamos estos porcentajes con los porcentajes de las respuestas obtenidas en la tabla 17 pregunta 7 que explora la visión de los estudiantes en cuanto al desarrollo de actividades innovadoras tenemos que el 65% está de acuerdo en que se proponen actividades innovadoras, pero en la pregunta No 8 de la misma tabla en la repregunta que indaga acerca de si los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes tenemos un 44% en desacuerdo lo que no es coherente, ésta es una incongruencia y se debería hacer otra investigación para aclarar estas respuestas y definir con clara aproximación el sentir de los estudiantes. Puede ser que existan respuestas sesgadas por temor a represalias.

Otro aspecto que se considera importante es la pregunta No. 5, en la tabla de encuestas a los docentes cuando manifiesta el 77% del grupo que existe escepticismo y resistencia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

En este estadio se ha llegado quizás a un observar uno de los problemas que se manifiestan en la matriz de problemática, la carencia de estrategias pedagógicas innovadoras, en la gestión del aula, se denota a esta, como una de las debilidades de la Escuela de Lenguas- Inglés de la PUCE.

A través de la encuesta a los estudiantes, tabla 17, pregunta No.3, el 48% declara que el liderazgo de tipo conductual orientado a las tareas, es el que se maneja en la Institución, que el profesor es el que decide lo que se hace en la clase. El 96% de los estudiantes encuestados declara en la pregunta No. 5 que se espera que todos los alumnos hagan los mismos trabajos en el mismo tiempo, es evidente que no se usan estrategias, en las que el estudiante, puede decidir sobre algún aspecto de la materia en estudio.

En la tabla No. 17 el liderazgo de tipo conductual es el que manifiestan el 68% de los estudiantes, el tipo de liderazgo en clase es coherente con el tipo de liderazgo que existe en la coordinación de inglés, ya que por lo general son actitudes y principios que se perciben de manera informal e inconsciente en la instituciones y éstas se tienden a reproducir todo el tiempo. Según estas aseveraciones se concluye que el profesor es el que reflexiona alrededor del conocimiento, todavía no se permite este espacio al estudiante, sigue siendo potestad del maestro, todavía no se permite que los estudiantes desarrollen sus capacidades de manera propositiva, frente a construir problemas, presentar hipótesis, resolver problemas, decidir sobre qué estudiar y cómo hacerlo con metodología y fundamento. En cuanto a valores se refleja que son elementos que atraviesan curricularmente a la gestión pedagógica y que ellos son características de los docentes.

## CONCLUSIONES GENERALES

Del análisis e interpretación de los datos obtenidos por las encuestas, entrevistas y la observación realizada a los instrumentos de gestión educativa de la PUCE, Escuela de Lenguas Inglés, se concluye que debido a la falta de tiempo, las pocas oportunidades de trabajo en equipo y la toma de decisiones no consensuadas en la Gestión del Liderazgo y Valores de ésta escuela de Lenguas- Inglés, el liderazgo que se ejerce es el Liderazgo de enfoque Tradicional.

Los efectos de la carencia de trabajo en equipo provocan dificultades en la comunicación, toma de decisiones no consensuada, conflictos y desgaste del ambiente laboral.

Un aspecto que se evidencia en los resultados de las encuestas reside en que la forma de organización de los equipos de trabajo en la PUCE es escasa, fundamentalmente se la organiza a través de los coordinadores de área, son los lineamientos institucionales.

Se concluye que el aspecto de Gestión Institucional de la PUCE se encuentra definida, estructurada, los instrumentos funcionan. Con respecto a Gestión académica- curricular la Escuela de Inglés ha diseñado su currículo, a través de competencias comunicativas y que hay coherencia entre las competencias y las políticas institucionales.

Respecto del área de producción de material propio, se observa que no genera significativamente propuestas didácticas inéditas y auténticas, ni realiza investigación; los procedimientos para realizar propuestas de la investigación, existen a nivel institucional y de escuela pero es escasa, no se consolida ni se motiva a la presentación de proyectos de investigación

Se determina también que los docentes de la PUCE se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades y que los valores son predominantes en la toma de decisiones de los directivos y profesores.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda crear equipos de trabajo para el desarrollo de material didáctico innovador, creación propia de recursos didácticos de la PUCE, inglés. Se sugiere hacer una reunión de la escuela de lenguas – inglés una vez por año en el centro de esparcimiento de la PUCE, Cashapamba con el propósito de crear espacios de intercambio de ideas, técnicas, experiencias individuales de tipo didáctico y metodológico.

La metodología puede ser trabajo cooperativo en equipo, en este espacio se pueden abrir debates, mejorar las relaciones interpersonales, producir material auténtico contextualizado a ser utilizarlo como material soporte, elevar el nivel académico de los docentes y permitir el alineamiento de los principios y valores fundamentales de los docentes de inglés conjugándolos con los valores institucionales y los principios ignacianos, ejes fundamentales de la PUCE, de manera que todos los miembros de la escuela se sientan comprometidos con la Escuela.

Otra sugerencia importante es explorar y orientar las motivaciones propias auténticas de los estudiantes de Inglés de la PUCE en cuanto al proceso de aprendizaje de Inglés de manera que la lengua inglesa no represente únicamente un requerimiento curricular sino que permita conocer la esencia de sus motivaciones y proyectarlas conectando todos los elementos que permitan la formación en competencias comunicativas y excelencia académica.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Establecer un programa de mejoramiento del clima laboral a través de la conformación de equipos de trabajo que permitan tomar decisiones consensuadas en la Escuela de Lenguas - Inglés de la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

### 7.2 Justificación

Las organizaciones humanas son sistemas, todos sus actores se encuentran interrelacionados entre sí por vínculos invisibles. El desarrollo de las instituciones se basa en el trabajo en equipo, no en el trabajo individual, es esencial aprender a trabajar en grupo, este ejercicio metodológico permite descubrir las percepciones que no se alcanzan individualmente.

### 7.3 Objetivos de la Propuesta

- Desarrollar un auténtico pensamiento conjunto y mejorar la comunicación a través de la construcción de equipos de trabajo fundamentados en los valores institucionales.
- Trascender las competencias y las habilidades de los miembros de los equipos de trabajo desde el dominio personal de manera que se aborde la vida y los problemas de la organización desde la perspectiva de la creatividad, que se logre aunar los objetivos personales con los objetivos de la Escuela de Inglés con los de la Institución PUCE.
- Lograr sinergia en los equipos de trabajo que cada uno de sus miembros esté alineado con los objetivos del equipo y que esos objetivos sean una extensión de sus objetivos personales.

## 7.4 Actividades para el inicio del proyecto.-

Cuadro No. 6 cronograma por etapas

Actividades	Descripción	Recursos	Resultado
1.Convocatoria a través de la Dirección de Lenguas-Inglés.	Se convocará a través del mail Institucional y de las carteleras de la sala de profesores a una reunión de Trabajo en Cashapamba.	Hojas, marcadores, buses de transporte, pizarra de tiza líquida. Almuerzo y snacks para 50 profesores y 3 directivos.	
2.. Análisis estadístico de los resultados	Se desplegará el resultado de los análisis de la investigación	Laptop, infocus, flash memory.	
3. Propuesta de mejoramiento de clima laboral.	Se explicará cómo se llevará a cabo “ la propuesta de clima laboral”, sus objetivos, contenidos y metodología.	Flash memory y responder a preguntas.	
4. Taller #1 “Programación neurolingüística.”	Con antelación al taller se pedirá leer bibliografía de programación neurolingüística. Un experto facilitará los equipos de trabajo y se dialogará a este respecto, se concluirá con foro.	Mesas, sillas, papel y marcadores, in focus.	
5. Taller #2 “Plan de vida”	Se contratará a un motivador que desarrolle el: “ plan de vida” de cada uno de los participantes.	Humanos, motivador “ Diego Merino”	
6. Taller # 3” Metodología Universitaria”	Se apoyará en un experto que maneje trabajo en equipo y metodologías universitarias.	Experto en trabajo en equipo, sillas, in focus.	
7. Taller #4 “ Toma de decisiones. Y valores Institucionales.	Se pedirá que cada docente prepare una metodología de toma de decisiones y explique a su equipo de trabajo. Se pedirá que un sacerdote de la PUCE, facilite los valores institucionales.	Mesas, sillas, papel y marcadores, Recursos Humanos, sacerdote de la PUCE	
8. Presupuesto	Aproximadamente 5530, usd.		

Fuente: Janneth Moreano

## 7.5 Localización y cobertura espacial.

El contexto geográfico en el que se encuentra La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura, Escuela de Lenguas-Inglés es la Ciudad de Quito, Ecuador, en zona urbana, ésta una Institución de tipo Religioso- Particular, y se encuentra ubicado en el distrito metropolitano de Quito en el centro de la ciudad, en el barrio comercial y cultural denominado, La Floresta. La PUCE es dirigida por la orden religiosa de sacerdotes jesuitas, se fundó hace 65 años el 10 de noviembre de 1946, bajo la doctrina de la iglesia católica y fundamentada en los principios ignacianos concebidos por San Ignacio de Loyola, patrono de la orden Jesuíta.

## 7.6 Población Objetivo

Los actores involucrados en este proyecto son básicamente la Coordinación de Lenguas, Dirección de Lenguas, El Decanato de la Facultad de Comunicación, La Dirección General Académica, Los Docentes de Lenguas – Inglés, los estudiantes, de inglés de la PUCE. Los sacerdotes de la PUCE pueden ser parte del soporte en valores de este proceso.

## 7.7 Sostenibilidad de la Propuesta

Cuadro No. 7 presupuesto

Recursos	Detalle	Cantidad
Recursos Humanos	-coordinador del Proyecto	1
	-profesores	40
	-expertos, motivadores	4
Recursos Tecnológicos	computadora	2
	internet	7
	flash memory,	1
	infocus,	
Recursos Materiales	Sillas y escritorios	7
	pizarra tiza líquida	1
	Papelería	
	impresora	
Recursos Físicos	Salas de Cashapamba	1

Elaborado por : Janneth Moreano

7.8 Presupuesto del Proyecto.-

Cuadro No. 8

Año lectivo 2011-2012

RECURSOS	RUBROS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL
Recursos Humanos	Honorarios del Coordinador	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	2.100,00
	Honorarios de los expertos				600,00	200,00	300,00		1.100,00
Recursos Tecnológicos	Laptop, internet	100,00							100,00
	flash,								-
	infocus,								-
Recursos Materiales	Sillas y escritorios								-
	pizarra tiza líquida								-
	Papelería	50,00							50,00
	Alimentación ( Lunch y snacks)	2.000,00							2.000,00
Recursos Físicos y Logísticos	Transporte propio de la PUCE	280,00							280,00
Recursos Organizacionales	Asesoría								-
<b>TOTAL</b>		<b>2.730,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>	<b>900,00</b>	<b>500,00</b>	<b>600,00</b>	<b>300,00</b>	<b>5.630,00</b>

Elaborado por : Janneth Moreano Pozo

7.9 Cronograma.-

Cuadro No.9

Año lectivo 2011-2012

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES	Fase 1		Fase 2				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Convocatoria a través de la Dirección de Lenguas.							
Análisis estadístico de los resultados de la investigación.							
Propuestas de proyecto: Mejoramiento de Clima Laboral							
Taller #1 Programación Neurolingüística							
Taller # 2: Plan de Vida de trabajo Nro. 2							
Taller# 3 Metodología Universitaria							
Taller # 4 Toma de decisiones y valores.							

Elaborado por : Janneth Moreano Pozo

## 8. BIBLIOGRAFÍA

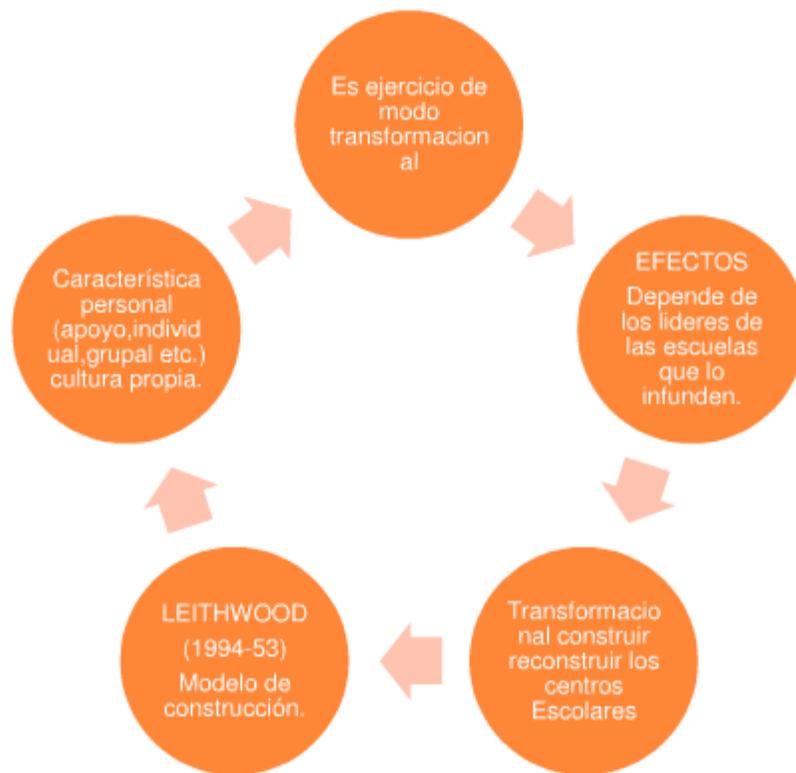
- ALVAREZ GALVEZ, (2010) Proyecto de Grado I, Instructivo para elaboración de tesis, Loja.
- BAUTISTA, Guillermo, BORGES Federico, FORES, Ana, (2006), Didáctica Universitaria en Entornos Virtuales de Enseñanza –Aprendizaje. Madrid.
- CHAVARRIA OLARTE, Marcela, (2004), Educación en un mundo Globalizado, México.
- CHIAVENATO, Iadalberto, (2007) Administración de Recursos Humanos, México.
- COVEY, Stephen R, (1992) Primero lo Primero, Barcelona.
- MASLOW, Abraham, (1968), Toward a Psychology Being, Nueva York.
- MASLOW, AH, (1971), The father reaches of Human Nature, Nueva York.
- MC MILLAN H, James, SHUMACHER, James, (2005), Investigación Educativa, Madrid.
- ROJAS QUIÑONEZ, Juan Manuel, (2006), Gestión Educativa en la Sociedad del Conocimiento, Madrid.
- VALENZUELA GONZALES, Jaime Ricardo, (2004), Evaluación de Instituciones Educativas, México.

## INTERNET

- <http://www.observatorio.org> 09/03/2011/
- <http://manuelgross.bligoo.com> 09/03/2011/
- <http://books.google.com> 10/03/2011/
- <http://www.fundacite-merida.gob.> 10/03/2011/
- <http://books.google.com/> 10/03/2011/
- [:http://www.articulo.org](http://www.articulo.org) 13/03/2011/
- <http://pei.efemerides.ec/pei/1.1.htm> 13/03/2011/
- <http://portalsej.jalisco.gob.mx> 14/04/2011/
- [http://www.educarchile.cl,](http://www.educarchile.cl) 20/03/2011/
- [http://www.uventas.com/ebooks/  
 Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/ Analisis_Foda.pdf) 21/03/2011/
- <http://www.puce.edu.ec/intranet> 18/09/2011/
- <http://www.monografias.com/trabajos27/quinta-disciplina/quinta-disciplina.shtml>. shtml. 19/06/2011/
- <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/MGEEpdf> 20/09/2011/
- <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile> 09/06/2011/
- <http://www.educando.edu.do/articulos/docente/los-metodos-en-la-enseanza-de-la-matemtica-texto-completo/> 11/09/2011/
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=59764> 13/09/2011/
- [http://www.unirioja.es/servicios/sp/catalogo/monografias/pdfs/  
muestras/inv38.pdf](http://www.unirioja.es/servicios/sp/catalogo/monografias/pdfs/muestras/inv38.pdf) 13/09/2011/
- <http://168.255.42.67/novedades/lomasdestacado/DisenoCurricularInnovacionEducativa.pdf> 15/10/2011
- <http://www.slideshare.net/rosadetobar/diagrama-4559971> 25/01/2012

## 9. APÉNDICES

### DIAGRAMA DE LIDERAZGO EDUCATIVO



## 8.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

**Sr.(a) Gestores Educativo**

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.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### ENCUESTAS:

#### ENCUESTA A 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.

#### INFORMACIÓN 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 en su institución?**

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

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

- a. El número de miembros 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 ( )

9. 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 (\_\_\_\_\_)

10. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los 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 qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

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:**

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

**La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas 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 problemas de aprendizaje.
- g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. ( ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( )

No ( )

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

- a. 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.**

## 8.2 ENCUESTA A DOCENTES:

**Sr. Profesor:**

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada 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 COLABORACIÓN**

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEM- PRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			

5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
11.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.			
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores .			

### 8.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Perfil del encuestado:** Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

**Estudiante:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre del establecimiento educativo**.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

#### 8.4 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor  
 La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**