



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Sede en Ibarra

***“Gestión del liderazgo y valores en la Universidad
Iberoamericana del Ecuador, durante el período 2011 - 2012 “***

Tesis de Grado

AUTOR:

Marco Vinicio Mier Urbina

DIRECTORA:

Mgs. Fernández Torres Bertha Susana

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

CERTIFICACIÓN

Magister:

Fernández Torres Bertha Susana

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión del liderazgo y valores en la Universidad Iberoamericana del Ecuador" realizado por el profesional en formación: Mier Urbina Marco Vinicio; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Quito, 8 de agosto de 2012

f) _____

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Marco Vinicio Mier Urbina, declaro ser el autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

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

Quito, agosto 8 del 2012

MARCO VINICIO MIER URBINA

100211841-0

DEDICATORIA

Primeramente, me gustaría dedicar este trabajo y logro a mi ESPOSA Gloria Jiménez E HIJOS Alison, Estefanía y Leonardo Mier Jiménez ya que ellos han entendido que esta maestría demandaba horas y más de horas de trabajo por lo que debimos limitar nuestro tiempo de familia. Al mismo tiempo, agradecerles porque sin ellos no existiría mi más grande motivación en la vida para seguir adelante y luchar por ser mejor cada día.

Por su puesto también dedicar este logro a mis PADRES Leonor Urbina y Gonzalo Mier, el cual falleció mientras desarrollaba este proyecto, ya que supieron educarnos a mis 6 hermanos y a mí de la mejor manera día a día sin importar el gran esfuerzo que ello demandaba; finalmente a mis HERMANOS, quiénes, supieron apoyarme a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mis sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme obtener mi segundo título profesional. Por supuesto también agradecer de manera muy especial a mi tutora de tesis Mgs. Fernández Torres Susana ya que sin su guía no habría sido posible culminar este trabajo de investigación. Finalmente, me gustaría decir gracias a todos los docentes y administrativos de la Universidad ya que hacen posible que muchos ecuatorianos logremos nuestras metas para tener un mejor estatus de vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	VIII
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. La gestión Educativa	3
2.1.1. Concepto	3
2.1.2. Importancia	4
2.1.3. Tipos de Gestión	4
2.2. Liderazgo Educativo	5
2.2.1. Concepto	5
2.2.2. Tipos	7
2.2.3. Características	8
2.3. Diferencias entre directivo y líder	8
2.4. Los valores y la educación	15
3. METODOLOGÍA	20
3.1 Participantes	20
3.2 Materiales e Instrumentos	24
3.3 Método y procedimiento	26
4. RESULTADOS	28
4.1. DIAGNÓSTICO	28
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	28
4.1.1.1. El manual de organización.	28
4.1.1.2. El código de Ética.	33
4.1.1.3. El plan estratégico.	34
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	35

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	40
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	40
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.	43
4.1.2.1. Misión y visión.	43
4.1.2.2. El Organigrama.	44
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	46
4.1.2.3. El clima escolar y convivencia con valores.	46
4.1.2.4. Dimensión pedagógica curricular y valores.	47
4.1.3.5. Dimensión organizativa operacional y valores.	48
4.1.4.6. Dimensión administrativa y financiera y valores.	49
4.1.4.7. Dimensión comunitaria y valores.	49
4.1.3. Análisis FODA	
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades	50
4.4.2. Oportunidades y amenazas	50
4.1.3. Matriz FODA	52
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los directivos	53
4.2.2. De los Profesores	66
4.2.3. De los estudiantes	69
4.2.4. Matriz de problemáticas	73
5. Discusión	74
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	78
7. PROPUESTA DE MEJORA	80
8. BIBLIOGRAFÍA	85
9. APÉNDICES	86

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto busca entender cómo se lleva a cabo la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos del Ecuador.

Este trabajo se desarrolló en la ciudad de Quito, Universidad Iberoamericana, Escuela de Cosmiatría ubicada en la Avenida Colón y 9 de Octubre.

La institución cuenta con un aproximado de 1000 estudiantes, de las cuales 300 estudian en la Escuela antes mencionada. La carrera cuenta con alumnas de todo el país. Esto se debe a que no existe otra universidad en el Ecuador que oferte esta carrera. Las estudiantes (sexo femenino 100%) tienen la oportunidad de aprender actividades acerca de masajes, tratamientos holísticos, tratamientos faciales, administración de Spas, entre otros.

El presente estudio nos permite entender la situación de este centro universitario con respecto a los diferentes puntos de vista acerca de la gestión del liderazgo y valores. Se analizó las relaciones y problemática de las autoridades con las estudiantes y docentes, lo cual, nos permitió estructurar conclusiones y proponer soluciones para que la Escuela de Cosmiatría tenga un mejor desempeño en todas sus áreas.

1. INTRODUCCIÓN

Como se mencionó en el resumen, el presente trabajo de investigación fue llevado a cabo en la Universidad Iberoamericana del Ecuador. El tema acerca de Gestión del Liderazgo y Valores no tiene antecedentes en la institución por lo que se vuelve de un especial interés ya que son los primeros datos con que se cuentan para saber la situación actual de la Universidad en dicho tema.

Este estudio tiene especial relevancia ya que después de haber analizado las encuestas se puede deducir que las estudiantes en un porcentaje considerable sienten que sus pedidos a las autoridades de la Escuela no son escuchados. Además, se puede advertir que las clases dictadas por los docentes no son lo suficientemente innovadoras para captar su interés.

Por otro lado las autoridades y docentes piensan que la mayoría de estudiantes no les tienen en un buen concepto puesto que ellos son exigentes para hacer cumplir con la normativa de la institución y también a la hora de calificar trabajos y exámenes.

Si hablamos de valores, se puede detectar que al ser la gran mayoría de estudiantes y profesoras de sexo femenino, debería haber la tendencia para hablar sobre ellos, lo cual no ocurre a menudo. Sin embargo, es importante acotar que los docentes no reciben capacitación en esta área, por lo que cada profesora toca este tema desde un punto de vista personal.

Una vez analizado lo antes expuesto, podemos decir que uno de los objetivos de este estudio es la de hacer notar a los directivos que no es suficiente reunir los requisitos necesarios para el cargo o acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica.

En otras palabras, nuestro deseo es el de fomentar la formación de líderes positivos quienes entre sus características podemos mencionar la

capacidad de motivar a sus subordinados a trabajar en diferentes aspectos de la formación de sus estudiantes, no solamente se les pide que sirvan de mediadores de aprendizajes en conocimientos técnicos sino que también en otro aspecto no menos importante como es la formación en valores; ya que sin ellos no se estaría produciendo un acto educativo sino solamente una transferencia de información.

Otro objetivo es el de fomentar talleres en liderazgo educativo, valores y lograr clases innovadoras tanto para directivos como para docentes. Esto permitirá que ellos puedan tener un mejor desempeño como autoridades y maestros dentro de las aulas.

Afortunadamente, las propuestas para solucionar los problemas en esta escuela son muy factibles ya que la mayor parte de las soluciones radican en organizar reuniones entre estudiantes y directivos, talleres de capacitación para estudiantes, docentes y directivos lo que hace la propuesta sea realizable.

Los beneficiarios de este proyecto son varios: los directivos, docentes y especialmente las estudiantes ya que ellas se sentirán complacidas con la relación con las autoridades, maestros y además se sentirán seguros de sus conocimientos y manera de insertarse en los campos profesionales y sociales.

Para terminar esta breve introducción les invito a que continúen leyendo esta investigación ya que en la misma encontrarán datos interesantes sobre liderazgo, valores en la sociedad y muy específicamente en la Universidad Iberoamericana del Ecuador.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Conceptos:

- a) El diccionario Larousse la define así: Gestión: del latín gestión Onís. *Acción y efecto de administrar.*
- b) Acción y efecto de gestionar o administrar. Diccionario de la Real academia de la Lengua, vigésima segunda edición.
- c) La página en línea Definición.de nos dice que gestión viene del latín gestío, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.
- d) Por gestión puede entenderse el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas. Tomado del libro Evaluar al sector público Español de José Manuel Cansino Muñoz (2001).
- e) Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Revista: Gestión y tecnología por María Isabel Díaz.

Después de leer los diferentes conceptos que encontramos en los diccionarios se puede concluir que gestión involucra el conjunto de trámites y procesos que se deben seguir para solucionar un problema o

concretar un proyecto. Gestión es además la dirección o administración de una empresa o negocio.

2.1.2 Importancia

De acuerdo a los catedráticos de la Universidad Finis Terrae, en una de sus publicaciones en línea, la investigación educativa entrega evidencias determinantes en relación al rol de directivo y su gestión en instituciones educativas como lo central en el mejoramiento educativo. La gestión educativa se debe centrar en ámbitos de diagnóstico, planificación estratégica y control de los distintos procesos propios de la escuela además del planteamiento de metas y su evaluación.

Si los directivos y equipo de trabajo cuentan con los conocimientos teóricos, técnicos y de desarrollo personal adecuados, el proyecto educativo funcionará en armonía con los recursos humanos lo cual llevará al de éxito institucional.

2.1.3 Tipos de gestión:

- **Gestión Tecnológica:** Ernesto Rolado Cohen Franco (2005), nos explica que es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** según Lorena Casal Otero (2006), en su libro Gestión de Proyectos, es la disciplina que se encarga de facilitar la planificación, el calendario y todas las actividades que tienen que realizarse para conseguir los objetivos del mismo. Cuando hablamos de la gestión de proyectos, no aludimos solamente a la elaboración de un calendario.

- **Gestión de Conocimiento:** Joaquín García (2002), en su libro Gestión del conocimiento y empresa, expresa que la gestión de conocimiento es la nueva disciplina para habilitar personas, equipos y organizaciones completas, en la creación compartición y aplicación del conocimiento, colectiva y sistemáticamente, para mejorar la consecución de los objetivos de negocio.

En otras palabras se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que hace referencia a la transmisión del conocimiento y la experiencia entre sus miembros. Así, ese conocimiento puede servir como un recurso disponible para todos los miembros participativos de la organización.

- **Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema
- **Gestión Financiera:** siguiendo a Bárbara Soriano Martínez y César Pinto Gómez (2006), encontramos que la gestión financiera se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **La Gestión Educativa:** de acuerdo con Juan Carlos Aguilera y Leonardo Gálvez (2004), la gestión educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1 Conceptos: antes de entrar al concepto de liderazgo educacional, vamos a ver conceptos generales de la palabra liderazgo por sí sola para luego tener una mejor visión de lo educativo.

- Enrique Agüera Ibáñez (2004), nos dice que es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales.
- Víctor Oltra Comorera (2005), expresa que es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une al grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder no estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos.
- Shoemaker y Fraser (1981), el liderazgo educativo constituye una invariable pretensión tanto de los requerimientos de reforma, como de las prescripciones para la mejora de la escuela.
- El liderazgo educacional tiene una tarea muy importante, lograr el desarrollo institucional de los centros educativos como entidades de cambio que promuevan el liderazgo en cada miembro, Michael Fullan (1993) lo dice: "En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder".

Sin duda alguna el liderazgo educacional es de vital importancia puesto que promueve el desarrollo de todos sus subordinados, crea oportunidades, retira barreras y obstáculos, y logra una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas y luego por supuesto en toda la institución educativa..

TIPOS DE LIDERAZGO

Richard L. Daft en su libro “La Experiencia del Liderazgo” provee información sobre este tema, según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados.

- **Liderazgo transaccional:**

Los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

- **Liderazgo transformacional o carismático:**

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- **Liderazgo auténtico:**

Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

- **Liderazgo lateral:**

Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

2.2.3 CARACTERÍSTICAS

Con motivo de la reunión, en forma de "panel", de importantes miembros del Centro Nacional para el Liderazgo Educativo en USA, Bolman y Deal (1994) han sumariado un conjunto de caracteres consensuados por dichos expertos, que configuran lo que solemos entender hoy por liderazgo:

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

2.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

En 1977, Zaleznik, un profesor de la Universidad de Harvard, redactó un artículo que era muy diferente a la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo.

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

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

Consecuentemente, se define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba

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

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

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

Se dice que un líder ha adoptado una visión humanista del mundo, ha entendido como controlar mejor sus emociones internas, ha tenido que enfrentar situaciones de crisis personales, las cuales, le han llevado a una madurez para poner en práctica la destreza de sus emociones. Tras haber realizado un camino tan intenso, es lógicamente muy difícil que se convierta en un directivo.

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

Otra opinión la tomamos de Ferrán Pi (2008), quién dice: una cultura directiva destaca la racionalidad y el control. Ya dirija sus energías hacia objetivos, recursos, estructuras de organización o hacia personas, un directivo es una persona que resuelve problemas.

No hace falta ser un genio para ser directivo, sino más bien constancia, una mente fuerte, trabajar fuertemente, inteligencia, ser analítico y, tal vez lo más importante, mucha tolerancia y buena voluntad.

El tener que asegurar la disponibilidad de personas que asuman una responsabilidad práctica, puede impedir el desarrollo de grandes líderes. A la inversa, la presencia de grandes líderes puede socavar el desarrollo de directivos, quienes suelen sentirse muy inquietos y no se encuentran a gusto dentro del relativo desorden que los líderes parecen generar.

Los directivos tienden a adoptar actitudes impersonales, cuando no pasivas, hacia los objetivos. Sus objetivos surgen de las necesidades más que de los deseos y, por lo tanto, están profundamente enraizadas en la historia y en la cultura de la organización.

Los líderes, por otra parte, continúa Ferrán Pi, piensan acerca de los objetivos: no reaccionan ante un hecho, actúan antes de que se produzca, dan forma a las ideas, en vez de responder a ellas. Los líderes adoptan una actitud personal y activa ante los objetivos.

Los líderes trabajan en dirección opuesta. Donde los directivos actúan para limitar las posibilidades de elección, los líderes crean enfoques nuevos a problemas que llevaban mucho tiempo sin resolver. Y exponen los temas para que surjan nuevas opciones. El líder, para ser eficaz, necesita proyectar sus ideas en forma de imágenes que entusiasmen a los demás, y entonces, puede desarrollar las posibilidades de elección que den solidez a las imágenes proyectadas.

Los líderes trabajan desde posiciones muy arriesgadas; de hecho, están a menudo dispuestos, por temperamento, a buscar el riesgo y el peligro, especialmente donde aparezcan muchas oportunidades y la recompensa parezca elevada.

Una vez leído las características de líderes y directivos podemos concluir que las empresas, para sobrevivir y tener éxito, necesitan tanto a los directivos como a los líderes. Las empresas deben encontrar maneras de formar a buenos directivos y desarrollar líderes al mismo tiempo.

Sin una estructura de organización sólida, incluso los líderes con las ideas más brillantes pueden perder la orientación, frustrando a sus colegas y consiguiendo muy pocas cosas. Pero sin la cultura emprendedora que se desarrolla cuando hay un líder al timón de una organización, una empresa se puede estancar y perder rápidamente capacidad competitiva.

El liderazgo es influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos.

En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, se sigue que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo. Sin embargo, la idea es incompleta y engañosa; porque son los seguidores y subordinados, los que determinan efectivamente si alguien es líder o no; lo cual es esencial para la comprensión del liderazgo.

En razón de lo anterior, "afirmar que los administradores son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad; sólo es verdad, si los subordinados reconocen al administrador como líder y cooperan con él; en caso contrario, la afirmación es incorrecta." (Lynch, 1999)

John Kotter (1990) en su libro "El líder del cambio", insiste en las diferencias entre administración y liderazgo. El cuadro a continuación expresa sus ideas:

Administración versus Liderazgo

Administración	Liderazgo
• Planear y presupuestar: establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan. • Organizar y promover personal: establecer alguna estructura para llevar a cabo el plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación. • Controlar y resolver problemas: supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas. • Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa (por ejemplo, en el caso de los clientes, estar siempre a tiempo; en el caso de los accionistas, mantenerse dentro del presupuesto.)	• Establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión. • Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez. • Motivar e inspirar a la gente: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas. • Genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a una empresa a ser más productiva.)

Características del líder en contraste con el administrador

<u>El administrador</u>	<u>El líder</u>
• Es conservador. • Es una copia. • Mantiene lo establecido. • Se concentra en estructuras y sistemas. • Controla. • Tiene una visión a corto plazo. • Pregunta cómo y dónde. • Sus objetivos son las utilidades. • Acepta el status. • Es un buen soldado. • Hace bien las cosas. • No va más allá de sus posibilidades. • Es equilibrado.	• Es innovador. • Es original. • Desarrolla nuevos caminos. • Se concentra en las personas. • Inspira confianza. • Tiene una visión a largo plazo. • Pregunta qué y por qué. • Su visión es conceptual. • Desafía lo establecido. • Es un desobediente en orden superior. • Hace lo que debe hacer. • Intenta lo imposible. • Es soñador.

De Cornejo en Rugarcía, La formación de los líderes (1997).

Se ha escrito varias ideas y características de cómo es un líder, ahora se procederá al análisis de cómo se forman los líderes, ya que sin ellos no será posible lograr alcanzar metas nuevas.

Formación y desarrollo de líderes

La formación del individuo es un proceso largo que empieza en el seno familiar, pero también depende de las posibilidades que le brinda el sistema social y cultural; es decir, los sistemas que construyen las condiciones ideales para el desarrollo de la persona desde la infancia a la

adultez. Estos dos pilares básicos son preponderantes en los cuales descansará el desarrollo intelectual y personal del individuo.

La familia, si está bien estructurada proporciona al individuo un entorno enriquecido con principios y con sistemas de valores útiles para su desarrollo intelectual. Una persona que ha crecido en este tipo de ambiente será beneficiado en su madurez, estará mejor preparado para afrontar las dificultades que aquellos que vengan de familias inestables y vulnerables.

Para continuar con esta introducción es importante notar que un líder no siempre tiene un IQ académico muy alto. Hay personas que teniendo un coeficiente promedio cuentan con el talento y la destreza de convertirse en un líder transformador, el problema es que muchas no son descubiertas. Todos sabemos que los sistemas educacionales de la mayoría de centros educativos no se preocupan por formar líderes emprendedores. En consecuencia, la formación de líderes no está considerada en las mallas curriculares de sus sistemas de educación aun sabiendo de la importancia que representa tener más individuos emprendedores en los sistemas sociales.

¿Cómo formar líderes?

La tarea de formar líderes no es fácil y no se puede afirmar que hay una sola manera; sin embargo, las instituciones educativas deben promover que el líder se forme siendo líder, es decir aprender haciendo. El proceso formativo debe involucrar diferentes niveles: humano, religioso y grupal.

Humanamente, tiene que conocerse a sí mismo y conocer a los demás, encontrar sus potencialidades y aceptar sus limitaciones en un proceso de comunicación y relaciones humanas.

Religiosamente, tiene que afirmar y profundizar su fe; asumir consciente y responsablemente su compromiso muy estrecho con los otros, integrar toda la persona y su dinamismo en la realización de un valor propuesto. Implica un conocimiento de lo que se quiere alcanzar, un entregarse con amor y una fidelidad perseverante en querer conquistarlo.

Si hablamos de conocimientos en lo que se refiere a grupos, las instituciones educativas deben promover el aprendizaje de técnicas de conducción de grupos, de planificación y coordinación; cómo preparar y dirigir una reunión, aplicar las dinámicas, distribuir responsabilidades y funciones para descubrir nuevos liderazgos. En pocas palabras "Ser líder "padre" en actitud de servicio y búsqueda del bien de los demás". Formación de Líderes Juveniles, Guido Montenegro.

2.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.

2.4.1 Definición de los valores

- Lucini (1992), no dice que los valores son proyectos globales de existencia (individual / social) que se instrumentalizan en el comportamiento individual a través de la vivencia de las actitudes y del cumplimiento consciente y asumido de unas normas.
- Bolívar (1992), expresa que los valores son ideales abstractos que representan las creencias de una persona sobre los modelos e ideales de conducta y sobre los fines últimos. Los valores son auto concepciones que el individuo tiene de si mismo, de los demás y el resto del mundo, para las cuales elige y actúa de una determinada manera.
- Bolívar (1995), los valores son creencias duraderas en las que un tipo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a otro opuesto. Un sistema de valores es una organización de creencias.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento para lograr realizarnos como personas. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos.

Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

Los valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados, cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores. Los valores son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial.

Por ejemplo, podemos decir que al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales.

Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores.

4.4.2 Los valores en la educación.

Hablar de educación en valores ya no constituye una novedad ya que forma parte de la conciencia de una sociedad que reclama una educación distinta, y tenga como objetivo la formación de la persona en todas sus dimensiones.

¿Por qué educar en los valores?

La incorporación a la sociedad exige mucho más que proveer a nuestros alumnos de competencias que serán usadas en una profesión. El ejercicio de la tolerancia, la participación social, el respeto al medio ambiente, la solidaridad, la defensa de la libertad, la justicia, entre otros, resultan indispensables para una convivencia social. Los valores se han vuelto imprescindibles para la realización personal y social. Esto ha llevado a las instituciones educativas a elaborar propuestas educativas concretas.

El hecho de que ahora se destaque la abundante bibliografía, seminarios y congresos, la importancia de los valores como elemento de la acción educativa, no significa que los valores hayan estado ausentes en las aulas. Nunca han dejado de ser operantes en la tarea de los docentes. Conscientemente o inconscientemente el profesor ha actuado o actúa desde una determinada concepción del mundo, y del hombre, desde un determinado sistema de valores.

Cuando hablamos de educación, necesariamente nos referimos a los valores, a algo valioso que queremos que se produzca en los educandos. No cabe un discurso en educación sin que necesariamente están presentes los valores, en otras palabras sin los valores no habría un acto educativo. Tendríamos simplemente aprendizajes de algo, pero no estaríamos ante acciones educativas.

Pero la educación en valores tiene que superar muchos obstáculos y riesgos; para empezar podríamos mencionar los muy distintos discursos que se pronuncian ya sean producidos por los administradores, usuarios y profesionales de la educación. Así pues, se considera una herramienta muy importante la capacitación en valores del personal de las instituciones, ya que por medio de ellos se trataría de unificar criterios además de otros beneficios que vamos a mencionar a continuación.

Capacitación en valores

Numerosos estudios demuestran que virtudes como la ética, la integridad, la laboriosidad, la responsabilidad, el ser competentes, el orden, la honestidad, el respeto a las personas, normas y leyes, la iniciativa, el deseo de superación, la austeridad, son la causa de la prosperidad de los pueblos.

Estos hábitos se adquieren esencialmente en el proceso educativo y conforman una auténtica cultura laboral. Hay un círculo virtuoso: las virtudes llevan a la prosperidad. Es por lo tanto prioritario educar en las virtudes que busquen el verdadero bien del hombre.

Claves para articular los valores en el currículo

Si se admite que la educación formal ha de cultivar el ámbito afectivo a fin de que los estudiantes desarrollen la voluntad necesaria para conducirse de manera responsable, entonces, estamos implícitamente admitiendo que la institución ha de articular los valores en el currículo directamente, de manera expresa, de modo equilibrado y coherente.

Claro que para ello ha de introducir cambios en una reestructuración, ajustada a la vida, de los contenidos, con el propósito de promover un crecimiento espiritual en la sabiduría necesaria para una relación armónica intra-personal y de ésta con su entorno, desarrollando sus correspondientes capacidades: intra-personales, interpersonales y ambientales.

El equilibrio coherente se refiere a la enseñanza expresa de estas capacidades, ya que se hallan intrínsecamente unidas. Pues, aunque se trate una capacidad concreta, sea por ejemplo la concienciación ambiental, ésta se pone a prueba mediante la capacidad de conducirse en el medio con responsabilidad tanto individual como colectiva.

Por tanto, la enseñanza de los valores hay que articularla en una situación real de la vida de los educandos, como primeros actores. Pues, aun con apoyo en las nuevas tecnologías (internet, vídeo, entre otros.), la enseñanza ha de servir como ejemplo a la vida real de los estudiantes,

llegando a extraer consecuencias aplicables para su propia situación personal y grupal.

De este modo se les puede enfrentar a un análisis de los valores que entrañan sus propios pasa tiempos, sea el ejemplo del alcohol en los fines de semana, para culminar con propuestas participativas en orden a poner en práctica auténticos valores alternativos.

Porque participar en la solución de los problemas que ya tenemos, creando otros nuevos, no sería una solución que ellos aprobaran habiendo comprendido la raíz, el funcionamiento del problema y las consecuencias que revierte sobre ellos, la propia vida social y su medio natural y urbano. Por tanto, la clave es facilitar que explícitamente los estudiantes lleguen por ellos mismos, tanto individual como colectivamente a:

- ***Un conocimiento comprensivo*** de los valores que entraña el código de los Derechos Humanos, así como su trascendencia para la persona, para los ciudadanos y el entorno.
- ***Una concienciación de los valores*** para la convivencia en el respeto que deben al resto de los ciudadanos, ya que sus derechos tienen el límite de los derechos de los demás, que son idénticos a los suyos.
- ***Un comportamiento responsable*** en el medio que ponga a efecto el respeto a la propia dignidad de la persona, a la sociedad y al medio.

3. METODOLOGÍA

El proyecto de creación de la **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR** no es nuevo. Su inicio se remonta a principios de los años noventa.

El sustento conceptual y operativo de la **UNIB.E** lo constituye una Fundación, la “Fundación Castro”, creada el 20 de mayo de 1994. Sin fines de lucro por definición, la Fundación proyecta sobre la Universidad sus ideales altruistas, de servicio a la sociedad, y de seriedad.

La segunda etapa se concreta con la fundación del *Instituto Superior Benvenuto Cellini*, el cual puede ser considerado, por este motivo, como el primer paso en la creación de la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR.

El Instituto Cellini abrió sus puertas en octubre de 1994, en el palacete Villagómez-Yépez, a la vera del parque de la Alameda. Se inició con la Escuela de Joyería, a fin de responder a la necesidad de tecnificar la larga tradición joyera existente en el país desde los tiempos precolombinos; luego, en 1995, se abrió la Escuela de Producción en Radio y Televisión.

Siguieron las Escuelas de Ecoturismo, Gastronomía, Administración Turística y de Administración Hotelera. Por fin, ya como Universidad, se abrieron las carreras de Derecho, de Ventas y negocios, de Relaciones públicas.

3.1 Participantes

Para tener una muestra clara sobre la realidad del tema que estamos realizando se escogió a 4 directivos, 10 docentes (en total son 20 en la escuela de Cosmiatría) y 20 estudiantes de un total de 300. A continuación pasamos a detallar datos relevantes de acuerdo a la edad, género, experiencia, título académico y especialidad de estudio.

Tabla Nro. 1.

Personal directivo de la Institución Clasificados por edad.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
25 – 30 AÑOS	0	0
36 – 40 AÑOS	2	50
46 – 50 AÑOS	2	50
TOTAL	4	100

FUENTE : Unib.E
ELABORACIÓN : Marco Mier

En la tabla “Directivos por Edades” podemos ver que hay 2 elementos de 25 a 40 años con lo cual se puede deducir que existe juventud; por lo tanto, habrán ideas nuevas. Además, tenemos 2 directivos de 46 a 50 años lo que nos indica que existen elementos quienes pueden aportar con su valiosa experiencia en la Universidad.

Tabla Nro. 2.

Personal directivo de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	%
Femenino	2	50
Masculino	2	50
Total	4	100

FUENTE : Unib.E
ELABORACIÓN : Marco Mier

En la tabla “Directivos por sexo” podemos ver que hay 2 elementos femeninos y 2 masculinos lo que nos permite concluir que se obtendrán puntos de vista diversos, lo cual, permitirá tener una mejor idea del panorama del tema que se está investigando.

Tabla Nro. 3

Personal docente de la Institución.....Clasificados por edad.

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
25 – 30 AÑOS	4	40
31 – 35 AÑOS	6	60
Total	10	100

FUENTE : Unib.E
ELABORACIÓN : Marco Mier

Estos resultados nos muestran que las 10 docentes se encuentran en el rango de 25 a 35 años. Existe mucha juventud puesto que la rama de Cosmiatría es una especialidad relativamente nueva en nuestro medio,

Tabla Nro. 4

Personal docente de la Institución.....Clasificados por años de experiencia.

Años de experiencia	Frecuencia (f)	%
1 -5 AÑOS	4	40
1 -10 AÑOS	6	60
Total	10	100

FUENTE : Unib.E
ELABORACIÓN : Marco Mier

Como podemos ver 6 docentes de las 10 han trabajado mínimo 5 años, es un tiempo prudente que ha hecho madurar sus ideas como profesoras para lograr un mejor desempeño. Y las otras 4 cuentan de entre 1 y 5 años; no es mucho tiempo; sin embargo, este período les ha ayudado a afianzar su desenvolvimiento en clase.

Tabla Nro. 5

Población Estudiantil de la Institución.....Clasificados por edad.

EDAD CUMPLIDOS) (AÑOS	Frecuencia (f)	%
18 – 20 AÑOS	8	40
21 – 25 AÑOS	10	50
31 - 35 AÑOS	1	5
41 – 45 AÑOS	1	5
Total	20	100

FUENTE : Unib.E

ELABORACIÓN : Marco Mier

De las 20 estudiantes, 8 están en el rango de 18 a 20 años. Son alumnas que están en los niveles inferiores de la carrera. 10 de las 20 están en rango de 21 a 25 años. Ellas están en su mayoría en niveles superiores, se escogió a este grupo ya que tendrán un criterio más amplio sobre cómo está funcionando y ha funcionado la universidad en el tiempo que han estudiado en la institución.

Tabla Nro. 6

Población Estudiantil de la Institución.....Clasificados por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	%
FEMENINO	20	100
MASCULINO	0	0
Total	20	100

FUENTE : Unib.E

ELABORACIÓN : Marco Mier

De las 20 estudiantes encuestadas, todas pertenecen al sexo femenino. Esto no es una sorpresa puesto que la actividad en sí por su naturaleza requiere que las personas que presten este servicio sean mujeres ya que los servicios a serán destinados a mujeres especialmente. Cabe recalcar que el mercado masculino ha empezado a crecer también.

Tabla Nro. 7

Población Estudiantil de la Institución.....Clasificados por especialidad.

SEXO	Frecuencia (f)	%
COSMIATRIA	20	100
Total	20	100

FUENTE : Unib.E

ELABORACIÓN : Marco Mier

Lógicamente las 20 estudiantes encuestadas son de la Escuela de Cosmiatría, ya que es esta la escuela en cual se llevó a cabo la investigación.

3.2 Materiales e Instrumentos de Investigación.

El objetivo principal de esta investigación fue el de recaudar datos, información para tener una idea más específica de la situación en lo que se refiere al liderazgo, gestión y valores dentro de la Escuela de Cosmiatría de la Universidad Iberoamericana del Ecuador. Otro de los objetivos es el de averiguar cómo se encuentra el estado de ánimo de las estudiantes, docentes y directivos; este aspecto es muy significativo. Pues depende mucho de cómo un individuo se sienta, para realizar sus actividades de una manera más eficiente o errónea.

Para lograr que la recolección de datos sea más precisa se utilizó dos métodos:

Entrevistas

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser directivos, docentes o estudiantes los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos; algunos analistas prefieren este método a las otras técnicas

que se estudiarán más adelante. Sin embargo, las entrevistas no siempre son la mejor fuente de datos de aplicación.

Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en el transcurso del estudio. Las entrevistas nos permiten entender a las personas ya que de esta manera podemos dirigir el tema de acuerdo a la información recaudada y a la vez podemos ver sus gestos, reacciones, tonos de voz lo cual nos acerca a una realidad más aproximada de la situación.

En lo que se refiere a las entrevistas realizadas a las estudiantes, se puede mencionar que estuvieron orientadas a indagar sobre su percepción general de la Escuela de Cosmiatría, así como también conocer cómo calificaban a sus docentes y directivos. De esta manera se consiguió elaborar una conclusión más objetiva de la situación de la carrera.

También se hizo entrevistas a los docentes de la Escuela para conocer su percepción del desempeño de las autoridades y estudiantes de la escuela.

Lógicamente, se entrevistó a los directivos. Ellos son los más indicados para informarnos sobre la situación de la Escuela. Se les preguntó cómo estaba llevándose a cabo la capacitación de los docentes y ellos mismos en lo que se refiere al liderazgo y valores.

Encuestas escritas

Este tipo de cuestionarios nos permiten recoger reacciones, opiniones y actitudes de los diferentes participantes de este estudio.

La encuesta a los estudiantes tiene como objetivo recaudar información general como la edad, género, especialidad así como también datos sobre como ellos se sienten con respecto a los directivos de la institución. Es importante conocer si ellos consideran que son escuchados por las autoridades, si se sienten conformes con la metodología utilizada en las clases, si creen que también se les está educando en valores y no solo en aspectos técnicos de la carrera.

La encuesta para los docentes tiene como objetivo recaudar información acerca de la institución donde trabajan, información personal general como edad, género, título académico. Pero este cuestionario también está orientado a darnos a conocer la percepción que el docente tiene sobre la situación del liderazgo educativo en la institución, su afinidad con su director de área y demás directivos. Otro punto importante en esta encuesta es la de saber cómo lleva su clase, tanto en lo académico como en los valores educativos que fomenta en sus alumnos.

Finalmente, tenemos la encuesta a directivos que al igual que la dos anteriores tiene una sección que nos da a conocer datos personales generales, otra sección acerca de la institución dónde labora. La diferencia de esta encuesta radica en los procesos de liderazgo y administración que son aplicados bajo su gestión. Por ejemplo, esta encuesta abarca temas sobre el trabajo en grupo, métodos para valorar situaciones o resultados, entre otras.

3.3 Método y Procedimiento.

Para empezar la descripción de este tema se puede afirmar que se utilizaron los métodos cuantitativos por medio de la encuesta y también el cualitativo ya que se realizó entrevistas profundas para tener una mejor perspectiva sobre la información que necesitamos recoger para nuestro estudio.

En lo que se refiere a las encuestas de los estudiantes, se procedió a ingresar a sus aulas mientras recibían clases de inglés. ¿Porqué? La respuesta es muy sencilla, en las aulas de inglés podemos encontrar alumnas de la escuela de Cosmiatría de diferentes edades y niveles, lo cual, nos permite tener un criterio más general de la situación que se lleva a cabo en dicha escuela.

Referente al contenido de las encuestas, se puede acotar que las estudiantes fueron preguntadas acerca de la apertura de las autoridades a sus pedidos y dirección. Además, se les requirió información sobre sus

docentes: métodos, pedagogía, valores, liderazgo. Todo esto, con el fin de conocer si estaban de acuerdo y satisfechas en la institución.

Por otro lado a los docentes y directivos se los visitó en sus oficinas, se les dejó las encuestas para ser retiradas en los días siguientes con el propósito de darles el suficiente tiempo de leer y analizar las preguntas con cuidado. Se les preguntó cómo veían la gestión de la promoción del liderazgo y valores en el caso de los docentes. Y a los directivos se les requirió información de cómo estaban llevando a cabo el manejo de la universidad.

Una vez que se tuvo a mano las encuestas de estudiantes, docentes y directivos se procedió a hacer un análisis de las respuestas con las cuales ya podíamos tener una idea de hacia dónde orientar las entrevistas con los participantes. Así pues, se contó ya con bases e información para dirigir las entrevistas y aprovecharlas al máximo tomando en cuenta sus experiencias en sus respectivos roles en los que se desempeñan en la institución.

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

4.1 Los instrumentos de gestión educativa.

4.1.1 El manual de organización.

La universidad cuenta con este instrumento. Es muy importante tenerlo ya que es un documento formal que plasma parte de la forma de la organización que ha adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

Este manual contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la institución. También, incluye la descripción de cada puesto, el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad, lo requieran, si no porque su uso interno y diario, minimizan los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

Primeramente es importante mencionar que el Manual de Organización tiene como base algunos artículos de la ley de trabajo de la Constitución del Ecuador. A continuación vamos poner en consideración la información más relevante del Manual de Organización de la Universidad Iberoamericana del Ecuador.

Canciller.- es la autoridad y patrocinadora de la creación de la Universidad, vinculada con todo el accionar de la institución y, de manera directa, para que en los distintos estamentos se observen, mantengan y

desarrollen la misión, visión, principios y que sirvieron de fundamento desde los orígenes de la Universidad.

Entre sus funciones generales tenemos:

- Velar por el cumplimiento de los principios de la visión y misión de la Universidad.
- Coordinar las acciones de patrocinio entre los diferentes organismos y estamentos establecidos y los que se crearen;
- Recabar y recibir informes periódicos o especiales de organismos, autoridades, empleados y trabajadores de la Universidad;
- Involucrarse en las acciones con la comunidad local, regional e internacional;
- Asistir a las reuniones de los distintos organismos colegiados de decisión, y asistir obligatoriamente, a las sesiones en las que deben elegirse autoridades académicas o administrativas.
- Mediar entre miembros de la universidad si se suscitaren controversias; entre otros.

Rector.- es la primera autoridad ejecutiva de la Universidad; es su representante legal y ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial. Su función principal es cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de Educación superior.

Entre sus funciones generales tenemos:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Universidad ante los órganos nacionales e internacionales.
- Cumplir y hacer cumplir la Constitución del Ecuador, la ley Orgánica de Educación superior.
- Presentar un informe anual de rendición de cuentas a la sociedad, a la comunidad universitaria, a la Secretaria Nacional de Educación superior.

- Convocar y presidir el Consejo Universitario y los organismos señalados en este estatuto o reglamentos.
- Presidir los actos y ceremonias llevados a cabo en la universidad.
- Planificar y orientar la ejecución de planes, programas, estrategias de gestión académica de la Universidad.
- Autorizar publicaciones oficiales; entre otras.

Vicerrector Académico.- es la segunda autoridad ejecutiva de la Universidad, con formación y experiencia relacionada con la administración académica de la Universidad.

Entre sus funciones generales tenemos:

- Planificar, dirigir, seguir y evaluar las responsabilidades encomendadas.
- Representar a la universidad por delegación.
- Presentar informes anuales de su desempeño y cuando sea requerido por las autoridades superiores.
- Cumplir y hacer cumplir la misión, políticas, principios de la universidad.
- Orientar el diseño y ejecución del plan de Vinculación con la Comunidad.
- Asumir. Implementar y capacitar al personal involucrado, en relación con los Modelos Educativos y Didáctico de la Universidad.

Director Académico.- es un profesional con formación profesional o académica relacionada con la gestión y docencia universitaria, cuya función básica es coordinar la operación académica de las unidades respectivas y de las que se encuentran en directa relación.

Entre sus funciones generales tenemos:

- Planificar, dirigir, seguir y evaluar las actividades encomendadas.
- Reportar sobre su gestión a las autoridades superiores.

- Coordinar la gestión administrativa y académica de las Facultades, Escuelas, del Instituto de Idiomas, de los profesores a tiempo completo.
- Coordinar la asignación de docentes a las materias básicas.
- Coordinar con las autoridades respectivas, la programación de los periodos académicos y seguir su cumplimiento.

Director de Escuela.- es la máxima autoridad de una unidad académica, con competencia científica y pedagógica, que cumple con funciones directivas académicas y de administración del recurso humano de la unidad.

Entre sus funciones generales tenemos:

- Cumplir y hacer cumplir el estatuto, las políticas, los reglamentos de la universidad y demás disposiciones de las autoridades de la institución.
- Planificar, a corto y mediano plazos, las actividades de su unidad y poner en consideración de del Vicerrector Académico.
- Velar por la excelencia académica en su unidad, en lo referente al diseño y ejecución del currículo, relación con el entorno laboral, eficiencia del desempeño docente y estudiantil.
- Proponer a las autoridades de la universidad, oferta académicas acorde con las exigencias de un mundo globalizado y competitivo; de acuerdo con las necesidades del país.
- Involucrarse en acciones programadas por Bienestar Estudiantil y Vinculación con la Comunidad.

Coordinador de Bienestar Universitario

Es una profesional con formación humanística, que ajustado a la misión y políticas de la universidad, procura acciones para que el talento humano de la institución se desempeñe a satisfacción.

Entre sus funciones generales tenemos:

- Planificar, ejecutar, seguir y evaluar las tareas encomendadas.
- Dictar charlas y conferencias relacionadas con la persona y su relación con la sociedad.
- Comprometerse con la misión, visión, políticas y valores de la institución.
- Respetar y observar, en todo accionar, la filosofía, políticas y valores de la Universidad, especialmente los valores de **responsabilidad, honestidad, solidaridad, equidad e inclusión.**
- **Llevar el programa de emprendedores.**
- Coordinar con las unidades respectivas que realizan acciones de bienestar a la comunidad universitaria y a la sociedad.

Coordinador de Vinculación con la Comunidad.- Es el profesional encargado de la planificación, promoción y coordinación, de las actividades en las que tienen relación de la inserción de la Universidad en la comunidad.

Entre sus funciones generales tenemos:

- Respetar y observar, en todo accionar, la filosofía, políticas y valores de la Universidad, especialmente los valores de **responsabilidad, honestidad, solidaridad, equidad e inclusión.**
- Propugnar para que el cumplimiento de las funciones de la Universidad esté relacionado con los requerimientos de la sociedad.
- Coordinar el programa de Vinculación con la Comunidad.

Profesor a tiempo completo o medio tiempo.- es un profesional con competencia en su área y con conocimientos pedagógicos, que cumple con funciones esencialmente de docencia y otras relacionadas con la gestión académica, vinculación con la sociedad e investigación.

Entre sus funciones generales tenemos:

- Planificar, a corto y a mediano plazos, las actividades de su gestión y poner a consideración del Consejo Directivo.
- Procurar excelencia en todo su desempeño, mediante la observancia de los principios y normativas de la Universidad.
- Colaborar con la administración central y con las unidades académicas, en las acciones tendientes al desarrollo académico e institucional.
- Coordinar, permanentemente, con el Director de Escuela. Entre otras.

Como podemos observar, este manual es muy descriptivo en lo que se refiere a las actividades a realizar de cada uno de los individuos que prestan servicios en la institución.

Vemos que el Canciller, Rector, Vice-rector, y demás, tienen claras sus obligaciones en la institución. Sin embargo, si se analiza en un contexto general, llegamos a la conclusión de que el tema del liderazgo y valores no se incluye en una manera específica en las tareas de ninguna autoridad, administrativas o docentes. Sin embargo, es justo mencionar que la persona en cargada de Vinculación con la Comunidad ha organizado 2 seminarios acerca del liderazgo durante el año, pero ninguno acerca de los valores.

4.1.2 El código de Ética.

Este instrumento no ha sido elaborado por la institución.

Un código de ética es esencial en una empresa pues fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una organización. Aunque la ética no impone castigos legales, el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

No divulgar información confidencial, no discriminar a los clientes o los compañeros de trabajo por motivos de raza, nacionalidad o religión y no aceptar sobornos, por ejemplo, son algunos de los postulados que suelen estar incluidos en los códigos de ética.

4.1.3 El Plan Estratégico.

El Plan a más de estar encaminado y conectado al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, recoge las aspiraciones de la comunidad universitaria y de los promotores, esto es, orientar el accionar a la búsqueda de la calidad y excelencia académica y de gestión. Luego de haber rediseñado la visión, misión, objetivos estratégicos, políticas institucionales y estrategias de cambio, a partir de un amplio diagnóstico situacional del medio interno y externo, de algunos escenarios prospectivos, en el que se ha considerado los estándares e indicadores de calidad para la acreditación institucional, de carreras y del Mandato Constituyente 14.

El Plan ha sido construido en torno a los cuatro objetivos sustantivos que cumple toda institución de educación superior, es decir: formación de talentos humanos, investigación científica y tecnológica, vinculación con la colectividad y gestión económico-administrativa.

Se han identificado 35 objetivos estratégicos con igual número de políticas institucionales, 35 proyectos, 85 sub-proyectos y 231 actividades a ser ejecutadas en éste período. Entre los proyectos más relevantes del plan están: En gestión administrativa, el modelo de gestión académico- administrativo; la actualización de la normativa de la UNIBE; La institucionalización de la planificación; la evaluación del desempeño docente y administrativo; el fortalecimiento de la unidad de bienestar universitario; el fortalecimiento financiero de la institución; la evaluación institucional, de carreras y del desempeño docente; la implementación de equipos en los talleres y laboratorios para la enseñanza – aprendizaje; y, la creación de unidades de producción.

En lo académico los proyectos se orientan a: mantener y actualizar el modelo educativo, pedagógico y didáctico; a implementar el portafolio del docente, al uso del texto básico; la formación de docentes de posgrado; la capacitación docente; el sistema de información académica; la actualización curricular de las carreras; el fortalecimiento de la biblioteca; el seguimiento de las practicas pre-profesionales y pasantías por carrera; entre otros.

En investigación científica el Plan considera proyectos orientados a elaboración de estudios para identificar los requerimientos de desarrollo del país y relacionarlo con la investigación; el diseño del plan de investigación y transferencia tecnológica con políticas, líneas, equipos de investigadores, proyectos de investigación y resultados de investigación difundidos y publicados. En vinculación con la colectividad se contempla el plan de vinculación con la colectividad con una serie de sub-proyectos; y, el seguimiento e inserción laboral de los graduados.

Para tener una mejor perspectiva del Plan Estratégico de la Universidad, podemos revisar en la sección de anexos varias páginas que contienen ejemplos de sus actividades en esta área.

1.4 El plan operativo anual.

El Plan Operativo Anual 2012, de la Universidad Iberoamericana del Ecuador, describe las actividades a realizarse durante este año. Este instrumento contiene los recursos que se requieren para el alcance de metas y objetivos, tanto operativos como estratégicos, puntualizados en los programas, subprogramas, proyectos y actividades previstos en el Plan Estratégico de Desarrollo 2011 - 2014.

El presente Plan Operativo Anual (POA) ha planteado un camino de innovación continua en lo referente al cumplimiento de estándares e indicadores de calidad, como por ejemplo la actualización e integración

del currículo; potenciación de los procesos de formación y actualización docente; gestión integral, participativa, eficiente y eficaz, entre otros.

Este Plan Operativo se constituye en la actualidad, en la “carta de navegación” de la Universidad Iberoamericana del Ecuador UNIB.E, para el presente año, el cual orientará de forma significativa los procesos que se llevarán a cabo para desarrollar una educación de calidad y que incorpora también los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

Después de haber estudiado el Plan Operativo Anual de la Universidad, es muy sencillo notar que lo que tiene que ver con actividades de capacitación en liderazgo y valores no es suficiente. Apenas se han tomado en cuenta 2 talleres sobre liderazgo pero ninguna acerca de los valores.

En el POA de la universidad se puede apreciar que se analizan modelos de gestión académica, actualización de la normativa, reformas al estatuto orgánico y más, pero como mencionamos anteriormente muy poco podemos encontrar planes que contemplen el desarrollo de tareas que fomenten el importante campo de los valores en la institución.

Para tener una idea más amplia acerca del POA de la Universidad Iberoamericana ponemos a su disposición 3 páginas del mismo a continuación.

N°	PROYECTOS, SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES (RELACIONADAS)	(P, E, EV)	Inicio	Final	INDICADORES	COSTO ESTIMADO (USD)	Autogestión	Créditos	Total	Responsables	Involucrados
1	P.- (GA) MODELO DE GESTIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA.	P	Ener	Jun	Un modelo de gestión académico – administrativo diseñado, hasta junio de 2011. 33 % del modelo de gestión académico-administrativo aplicado, hasta diciembre de 2011.	0	0		0		
		E	Julio	Dic		Pend	Pend		Pend		
		Ev	Octb	Dic		0	0		0		
	A.- Asignar el responsable para la elaboración del diseño.		Ener	Marz	Un responsable para la elaboración del modelo de gestión Académico- Administrativo designado, hasta marzo de 2011.					Vicerrector	Canciller Rectora, D.Adm-Financ Secretario General
	A.- Elaborar una propuesta de modelo de gestión académico - administrativo		Ener	Jun	Un modelo de Gestión Académico Administrativo diseñado, hasta junio de 2011.						
	A.- Socializar y aprobar el proyecto del modelo de gestión académico - administrativo.		Ener	Jun	Un modelo de Gestión Académico Administrativo, socializado y aprobado, hasta junio de 2011.						
	A.- Implementación del proyecto		Julio	Dic	33% del modelo de gestión académico-administrativo ejecutado, hasta diciembre de 2011.						
	A.- Seguimiento y monitoreo del proyecto		Octb	Dic	Un informe de evaluación de la ejecución del modelo, hasta diciembre de 2011.						
1.1	SP.- DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA,		Ener	Dic	Una propuesta de descentralización académico- administrativa diseñada, hasta junio de 2011. 33% de ejecución del proyecto de descentralización académico- administrativa, hasta diciembre 2011.						
	A.- Asignar el responsable para realizar una propuesta de descentralización y desconcentración académica-administrativa										
	A.- Elaborar una propuesta de descentralización y desconcentración académica-administrativa										
	A.- Socializar y aprobar la propuesta de descentralización										

Fuente: Unib.E

N°	PROYECTOS, SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES (RELACIONADAS)	NIVEL	2011		INDICADORES	COSTO ESTIMADO (USD)	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES E INVOLUCRADOS	
		(P, E, Ev)	Inicio	Final			Autogestión	Créditos	Total	Responsables	Involucrados
	administrativa.										
	A.- Ejecutar la participación de los estudiantes en los organismos de gobierno, conforme a la ley.										
	A.- Estudio sobre la correspondencia entre los títulos y grados de los directivos y sus funciones,										
2	P- (GA) ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVA DE LA UNIBE:	P	Ener	Jun	Normativa de la UNIBE actualizada, hasta junio de 2011.	3000	3000		3000		
		E	Julio	Dic	60% de aplicación de la nueva normativa hasta diciembre de 2011	0	0		0		
		Ev	Octb	Dic		0	0		0		
	A.- Elaborar la actualización de la normativa de la UNIBE en relación con la LOES.		Ener	Jun	Normativa actualizada (estatuto, reglamentos, manuales, instructivos), hasta junio de 2011.						
	A.- Socializar y aprobar los reglamentos, instructivos, manuales de la UNIBE.		Ener	Jun	Normativa socializada y aprobada, hasta junio de 2011.						
	A.- Aplicación del Estatuto y reglamentos de la UNIBE.										
	A.- Seguimiento y monitoreo de la aplicación de la normativa de la UNIBE.		Julio	Dic	60% de la nueva normativa aplicada, hasta diciembre de 2011						
2.1	SP1.- REFORMA AL ESTATUTO ORGÁNICO.		Ener	Abril	Estatuto Orgánico reformado de acuerdo a la LOES, hasta abril de 2011.						
2.2	SP2.- REFORMA AL REGLAMENTO GENERAL		Ener	Abril	Reglamento General reformado, hasta abril de 2011.						
	A.- Incorporar la permanencia, estímulos y promoción del personal administrativo.										
	A.- Ingreso del personal administrativo.										

Fuente: Unib.E

N°	PROYECTOS, SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES (RELACIONADAS)	NIVEL (P, E, EV)	2011		INDICADORES	COSTO ESTIMADO (USD)	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES E INVOLUCRADOS	
			Inicio	Final			Autogestión	Créditos	Total	Responsables	Involucrados
9	P.- (GA) FORTALECIMIENTO DE LA UNIDAD DE BIENESTAR UNIVERSITARIO.	P	Ener	Marz	Organización de la Unidad de Bienestar Universitario, hasta marzo de 2011. 100% de planificación del bienestar universitario, hasta mayo de 2011 25% de ejecución del bienestar universitario, hasta diciembre de 2011.	0	0		0		
		E	Abril	Dic		6000	2000		2000		
		Ev	Octb	Dic		0	0		0		
9.1	A.- Estudio de necesidades para implementar servicios de Bienestar Universitario.		Ener	Marz	Un estudio de necesidades para implementar servicios de bienestar universitario, hasta marzo de 2011.						
	A.- Elaborar la propuesta sobre la Planificación de Bienestar Universitario		Ener	Mayo	Plan de Bienestar Universitario, hasta mayo de 2011.						
	A.- Socializar y aprobar la Planificación de Bienestar Universitario.		Ener	Mayo	Plan de Bienestar Universitario, socializado y aprobado, hasta mayo 2011.						
	A.- Seguimiento y monitoreo de la planificación de Bienestar Universitario.		Abril	Dic	Un informe sobre el avance en la ejecución del plan de bienestar universitario, hasta diciembre de 2011.					Coord. Bienestar Universitario,	Canciller Rectora D.Adm-Financ. D.de Carrera
	A.- Nivel de satisfacción de los docentes (preguntas dadas por el CONEA),		Octb	Dic	Informe del sondeo de Opinión sobre la satisfacción de los docentes, hasta diciembre de 2011.						
	SP1.- APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO (ESTIMULOS A LOS ESTUDIANTES CON ALTO RENDIMIENTO ACADÉMICO, DEPORTIVO, CULTURAL Y ARTÍSTICO).		Ener	Marz	Políticas de Bienestar Universitario (estímulos a los estudiantes con alto rendimiento académico, deportivo, cultural y artístico), hasta marzo de 2011.						
	A.- Determinar el nivel de satisfacción de los estudiantes con respecto a la resolución de quejas (encuesta diseñada por el CONEA)										
9.2	SP2.- INCREMENTO DE SERVICIOS DE BIENESTAR		Abril	Dic	25% de incremento de servicios de Bienestar Universitario con personal especializado						

Fuente: Unib.E

4.1.5 El Proyecto Educativo Institucional.

El PEI de la institución está orientada a ser una herramienta para reducir los márgenes de incertidumbre que caracterizan la vida de las escuelas, que siempre va a contar con múltiples demandas y requerimientos, en la que participan y viven sujetos diferentes, con roles y funciones diversas.

Frente a esta complejidad el PEI de la Unibe surge como necesidad pero también como respuesta a esa necesidad.

Al definir los objetivos institucionales concentra las acciones alrededor de un eje que reúne los esfuerzos individuales y armoniza la tarea docente con el resto del colectivo institucional.

4.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

Una empresa puede desarrollarse más y mejor, si tiene bien ordenada la relación con sus trabajadores. Esto es importante debido a que el trabajo debe realizarse siempre en un ambiente cordial y que se preste para que los laborantes ofrezcan su mejor esfuerzo con la mayor voluntad. En seguida pasamos a ver una mínima parte de lo estipulado en el reglamento de la Unibe.

Reglamento Interno para los trabajadores de la Universidad Iberoamericana del Ecuador, Unibe.

Considerando que: Es de vital importancia precisar cuáles han de ser las normas de comportamiento de los trabajadores de la UNIB.E...

Es de vital importancia establecer una normativa de carácter interno para el normal desenvolvimiento de las personas que son parte de la UNIB.E..

El Honorable Consejo Directivo en uso de sus atribuciones y las conferidas por la Ley de Creación de la Universidad, así como las disposiciones contenidas en la Constitución, Ley de Educación Superior y

el Código de Trabajo, expide el presente *reglamento interno para los trabajadores de la Universidad Iberoamericana del Ecuador, Unib.e.*

Introducción y Definiciones:

Artículo uno.- La Universidad Iberoamericana del Ecuador, con domicilio en la ciudad de Quito, de nacionalidad ecuatoriana, con personería jurídica otorgada mediante Ley de Creación 2005-22 publicada en el Registro Oficial No. 177 del 30 de Diciembre del 2005, la misma que cuenta con sus instalaciones, dependencias áreas académicas, áreas administrativas y las propias de una universidad, en las cuales tendrá ámbito de aplicación el presente reglamento.

Artículo dos.- Para los efectos del cumplimiento los términos frecuentes con que se denominará a quienes han de regir el presente reglamento se le denominará como:

- a. “Universidad”, se usará para referirse a la Universidad Iberoamericana; y,
- b. “Personal” o “empleado”, son todas las personas que trabajan en la Universidad bajo los parámetros establecidos por las leyes de la República del Ecuador aplicables a la materia del presente reglamento.

Artículo tres.- “personal” de la UNIB.E, son aquellas personas con relación de dependencia laboral, amparadas bajo contrato de trabajo, y que hayan cumplido con los cánones de selección de personal de la misma.

Artículo cuatro.- La Universidad y su personal están sujetos al cumplimiento estricto de las disposiciones de este reglamento interno; su desconocimiento o inobservancia no será eximente de excusa o de responsabilidad sobre las obligaciones que se desprendan tanto de sus

contratos laborales bajo el cual preste sus servicios a la Universidad, así como de las que se desprenda del presente reglamento.

Artículo cinco.- La Universidad y su personal cumplirán, en forma estricta, las obligaciones que de manera recíproca se impongan en los contratos de trabajo que son suscritos por la entidad y a los que se suscribieren en el futuro entre la universidad y su personal.

Artículo seis.- La Universidad ejercerá sus funciones de dirección y administración así como de disposiciones a sus trabajadores para el desempeño de sus funciones por intermedio de: el Consejo Directivo, la Cancillería, el Rectorado, El Director Administrativo Financiero, Directores de Escuela y Funcionarios que se designen y se les de la jerarquía y responsabilidad de algún tipo de dirección a más de las ya citadas; tomándose en cuenta que los empleados están subordinados a las referidas autoridades y deberán remitirse a los instructivos y procedimientos entregados por las mismas.

Una vez que se ha leído el reglamento interno de la Universidad Iberoamericana del Ecuador, se puede deducir que las reglas están muy claras para cada miembro. Por experiencia propia, me gustaría acotar que en la institución se trata de mantener una relación llevada en los mejores términos con el personal, para esto se ha establecido reglas claras que contribuyan a organizar el trabajo para que exista orden en la relación entre el trabajador y el patrono. El trabajador sabe exactamente lo que se espera de él; los beneficios que obtendrá por su labor; las sanciones a las que se expone si no cumple con sus tareas tal y como se le asignaron.

En lo que se refiere al tema de Liderazgo y Valores, es importante mencionar que el reglamento apoya decididamente al directivo, en lo que se refiere a hacer respetar su autoridad, pero a la vez, le da a todos los empleados de la universidad la oportunidad de expresarse ya sea para proponer proyectos, quejas, entre otras.

Con respecto a los valores, las normas a seguir siempre tienden a fomentar la aplicación de valores en el desempeño profesional como en el humano.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

4.1.2.1 Misión y visión.

MISIÓN.

Formar profesionales dentro de los parámetros de calidad, competitividad y humanísticos, para que estén en capacidad de dar respuesta a: las demandas sociales, la modernidad, la ciencia y la tecnología, la internacionalización, la globalización de la economía, las exigencias de la integración regional y continental y los retos del nuevo siglo.

La UNIB.E se propone gestionar la formación profesional y la investigación en concordancia con:

- las demandas sociales
- la modernidad
- la ciencia y tecnología
- la globalización de la economía
- la integración regional y continental
- la investigación como fermento de progreso personal y nacional.

VISIÓN.

Ser un referente de educación superior en el país por su desempeño de excelencia en los campos de formación profesional e investigativo; por la proyección social encuadrada en los derechos humanos, el respeto racial, la justicia social y la democracia; por su conciencia nacional, pluri-cultural, pluri-étnica, y por la formación integral a la persona del estudiante y futuro profesional.

La UNIB.E se proyecta como referente en educación superior del país, por su:

- desempeño de alta calidad académica

- respeto de los derechos humanos, de la pluralidad, de la realidad social, cultural
- la formación integral del estudiante y futuro profesional
- la adaptación a las exigencias de la postmodernidad y del país.

Cómo se puede evidenciar en la Visión y Misión de la Universidad, los valores están presentes claramente en la formación de los estudiantes, cuando menciona que la institución anhela fomentar la construcción de profesionales íntegros tanto en lo académico como en lo humanístico.

En cuanto al liderazgo se puede inferir que la Universidad, al formar profesionales de excelencia, se refiere a una persona que está apto para afrontar situaciones de cualquier índole ya sea en el campo laboral como en el de relaciones humanas.

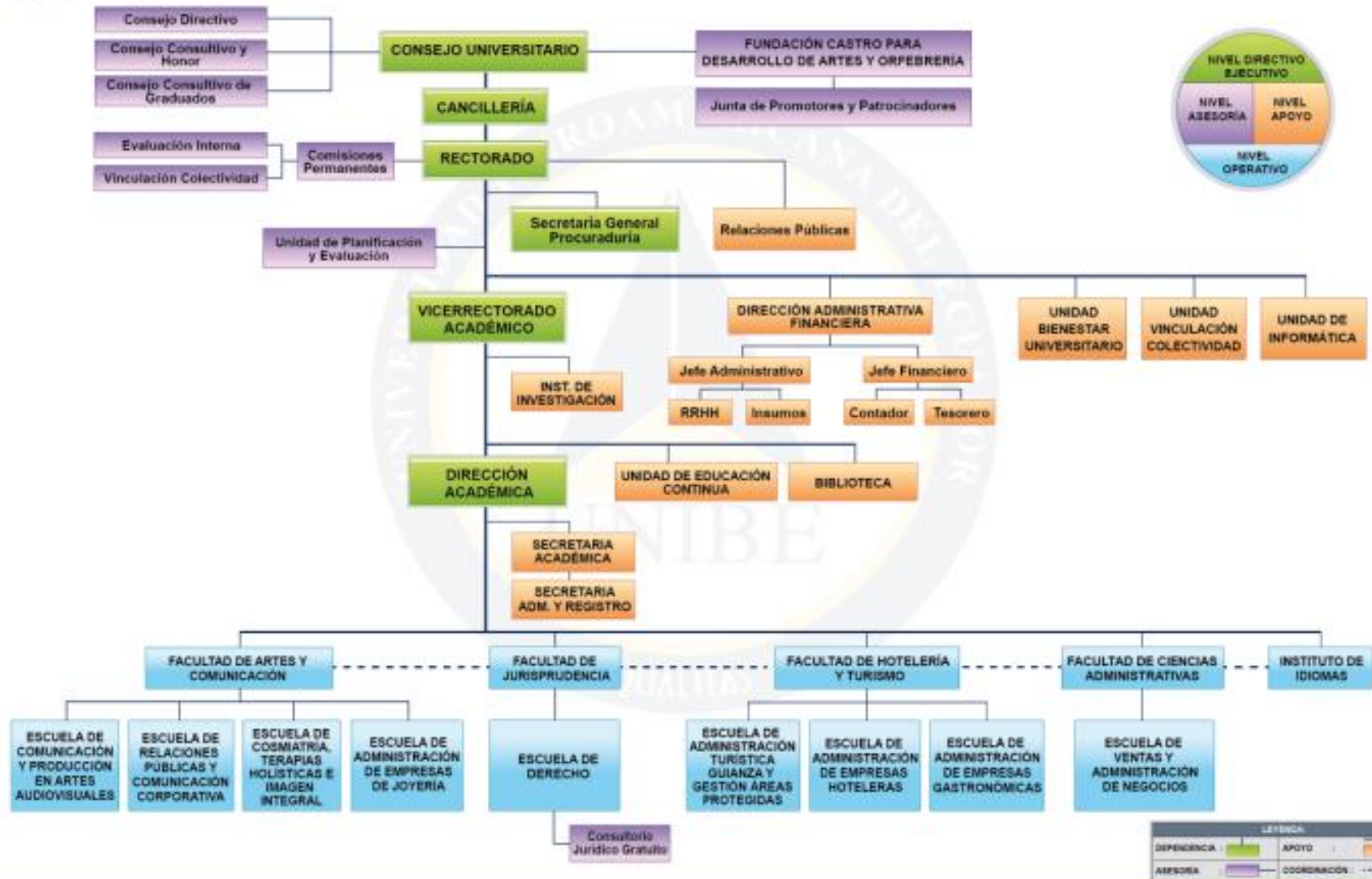
4.1.2.2 El organigrama.

Si bien es cierto tenemos un organigrama vertical en la Universidad, las autoridades se esfuerzan por dar autonomía a sus subordinados. Es decir, cada uno tiene sus funciones asignadas y tiene toda la confianza de realizarlas bajo su propio criterio pero sin olvidar actuar de la manera más apegada a los principios de la Universidad.

Además se puede mencionar que todo el personal tiene libertad para expresar su opinión en diferentes temas y dirigirse a cualquier directivo o colega en la institución para tratar asuntos relacionados con lo profesional, personal o académico.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR



4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

La Unidad de Vinculación con la Comunidad se encargará de:

- Articular estrategias y acciones que faciliten la interacción e interrelación entre la Universidad y los sectores sociales.
- Procurar programas, proyectos o actividades que fortalezcan y garanticen la gestión institucional a favor de la comunidad.
- Basar sus labores en función de los valores, Visión y Misión institucional.
- Orientar a los estudiantes que ejecutan los proyectos de vinculación con la comunidad. Entre otros.

Es evidente que este departamento es muy importante pues promueve la participación de los estudiantes con la comunidad, especialmente con aquellos sectores más vulnerables. Los proyectos llevados a cabo bajo esta unidad desarrollan actividades de valores y liderazgo en los alumnos.

La Unidad de Bienestar Universitario tiene como funciones principales el velar por el bienestar mental, social, físico y cultural de toda la comunidad universitaria, rescatando la orientación humanística que brinda la Universidad a todos los estamentos educativos y generando sentido de pertenencia y compromiso hacia la UNIB.E teniendo como base la integración, la salud, el aspecto cultural, el desarrollo humano, la recreación y deportes, para la formación integral de la persona humana; mediante actividades que dinamicen su proyecto de vida les permita trascender proactivamente en la sociedad, de manera justa y solidaria; mejorando así su calidad de vida.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

Sin lugar a dudas este es un punto muy importante a ser tratado ya que si el clima escolar y la convivencia están bien llevados, los resultados en los estudiantes, docentes y directivos serán positivos.

En lo que tiene que ver con la Universidad, el clima escolar no ha sido el más óptimo; la institución está pasando por un período de evaluación y acreditación. Se la ha ubicado en la categoría “E” motivo por el cual la incertidumbre de ser o no acreditada está presente en el día a día de los entes que conforman la unidad educativa.

Es posible observar a los alumnos muy preocupados, muchos de ellos se encuentran cursando niveles finales por lo que consideran que podrían perder mucho tiempo, esfuerzo y dinero si la Universidad no continua funcionando.

Las autoridades han hecho un gran esfuerzo para satisfacer los pedidos de los entes reguladores y además han tratado de mantener comunicados a los estudiantes de los procesos. Sin embargo, los rumores que van y vienen han sido muy desestabilizadores emocionalmente.

4.1.2.5 Dimensión Pedagógica curricular y valores.

El proceso de enseñanza aprendizaje es sistemático, enlaza la teoría y la práctica de tal forma que el alumno esté capacitado para resolver problemas y aplique los conocimientos adquiridos en su vida profesional. Deben formarse y consolidarse también las capacidades necesarias para la aplicación práctica de los conocimientos. El éxito durante el proceso de enseñanza aprendizaje depende también de la función directora del profesor, de la actividad del alumno y de su interrelación.

Para lograr profesionales integrales la Escuela de Cosmiatría incorpora materias humanísticas, a continuación vamos a hacer un breve resumen de cada una.

- **Liderazgo.-** La naturaleza del liderazgo y sus relaciones con: la personalidad individual, la composición y funcionamiento del grupo, la consecución de objetivos, el mantenimiento de la motivación en el trabajo y el cambio en relación con las organizaciones.

- **Emprendedores.-** esta materia hace que el estudiante innove, cree oportunidades de negocios, monten y coordinen nuevas combinaciones de recursos, para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto.
- **Trabajo en equipo.-** importancia del trabajo en equipo para crecimiento personal y del grupo humano; para trabajar por objetivos comunes, para una productividad colectiva y para el éxito en las decisiones y en los productos. Técnicas y herramientas tendientes a orientar el comportamiento personal y del equipo, con el fin de que con la interacción de todos sus integrantes se enriquezca el trabajo.
- **Ética profesional.-** La ética como ciencia del bien que norma la conducta humana. Deberes del ser humano para su desenvolvimiento como persona, ser social, político, religioso. Especial énfasis en el análisis, valoración y práctica de la ética en la formación y en el ejercicio profesional.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

La Escuela de Cosmiatría cuenta con su edificio propio, las instalaciones están en buen estado. La Escuela cuenta con suficientes salones de clase, aulas para talleres, y equipos de uso diario que permiten un adecuado aprendizaje a las estudiantes.

Los talleres y aulas están organizados correctamente por lo que no existen problemas de distribución y horarios.

Es relevante mencionar que tanto estudiantes como docentes han tomado conciencia de cuidar las instalaciones así como los equipos. Esto hace que la Universidad no tenga que invertir cantidades excesivas de dinero.

4.1.2.7 Dimensión financiera y administrativa y valores

Como se mencionó antes, la Institución está atravesando un proceso de evaluación y acreditación. Esto ha sido determinante en el diseño del presupuesto en la Universidad ya que se ha invertido la mayor parte del mismo en adecuaciones físicas e implementación de equipos y materiales para las diferentes carreras.

Sin embargo, es justo notar que la universidad también ha destinado dinero para los diferentes proyectos de vinculación con la sociedad, becas estudiantiles y donaciones a instituciones.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.

La comunidad universitaria está conformada por los diferentes estamentos que participan en el quehacer cotidiano: el estamento administrativo, el estamento docente y el estamento estudiantil.

En consecuencia, la universidad no puede ser la obra de una sola o de unas cuantas personas encargadas de la realización de un proyecto preestablecido, sino de la comunidad en su totalidad.

En consecuencia también, la universidad debe responder a las necesidades reales de la comunidad y no crear necesidades ficticias mediante un mercadeo irresponsable y de tipo puramente mercantil.

Siendo una comunidad, los diferentes estamentos que la conforman deben, respetando el Estatuto existente, participar en su gestión, utilizando formulas participativas que serán definidas progresivamente a través de los consejos y otras instancias de representación, elegidos democráticamente.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Entre ellas podemos mencionar que la Escuela de Cosmiatría tiene en su malla curricular 4 materias relacionadas con el liderazgo y valores. Ellas son: Liderazgo, Ética Profesional, Trabajo en equipo y Emprendedores. Si bien es cierto, no existe una materia específica para valores, se puede acotar que ellos están intrínsecos en las cuatro materias mencionadas anteriormente. Todas las estudiantes sin excepción deben tomar estas asignaturas.

Debilidades

- Si bien es cierto la escuela cuenta con buenos profesionales, estos no están lo suficientemente capacitados en el área de liderazgo y valores. La mayoría no ha tenido suficientes cursos o talleres referentes al tema.
- Otra debilidad que podemos considerar es el hecho de que un número significativo de las estudiantes no apoyan el trabajo de la dirección. Cuestionan mucho las decisiones tomadas por el Director de Escuela. Lo cual es un problema muy complejo para la institución.

4.1.3.2 Oportunidades y amenazas.

Oportunidades.

- La más importante a mencionar es que la Universidad puede organizar reuniones de las estudiantes con su director de Escuela para que él pueda conversar y explicar su gestión en la institución con el propósito de eliminar dudas y evitar otras en el futuro.

- La Universidad cuenta con las instalaciones necesarias para llevar a cabo talleres y seminarios con el propósito de capacitar a los profesores y directivos en el área de valores y liderazgo.

Amenazas.

- No se demuestra un buen liderazgo por parte del Director de Escuela hacia las estudiantes (según un grupo importante de las estudiantes). Esto hace que la transmisión de valores y liderazgo sea difícil.
- Una amenaza importante para la Universidad y por tanto para la Escuela de Cosmiatría es la calificación de categoría “E”. Esta es una realidad que ha mantenido a las estudiantes con una actitud reacia para con las autoridades. Esta situación genera desconfianza así como un ambiente de incertidumbre puesto que hasta el 12 de abril no se puede saber los resultados decisivos para las universidades ubicadas en esta categoría.
- La falta de liderazgo directivo (según las estudiantes) crea una gran desmotivación en ellas. Las estudiantes consideran que la universidad no las está capacitando de la manera más óptima. Esto podría generar una mala imagen de la escuela a nivel externo.

4.1.3.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Materias: Liderazgo, Ética profesional, Trabajo en equipo y Emprendedores están incluidos en la malla curricular. • Cuenta con instalaciones para realizar talleres y seminarios.	• Falta de talleres y seminarios para los docentes y directivos. • No correcta distribución de docentes en las asignaturas. • Falta de credibilidad de las estudiantes para con el Director de Escuela.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Organizar talleres y seminarios para mejorar la capacitación del personal de la Escuela de Cosmiatría. • Organizar reuniones para informar a las alumnas de la gestión de la dirección.	• Temor de estudiantes nuevas y antiguas por la calificación "E". • Desmotivación en las estudiantes por falta de credibilidad en la dirección.

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

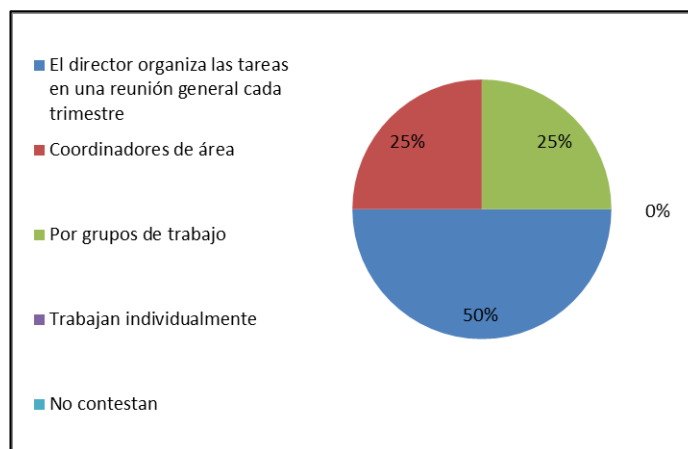
4.2.1 De la encuesta a Directivos

De la muestra encuestada de 4 personas tenemos los siguientes datos:

Tabla 8

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO			
PREGUNTA DE ENCUESTA: 2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?			
	FORMAS DE ORGANIZACIÓN	f	%
A	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	50%
B	Coordinadores de área	1	25%
C	Por grupos de trabajo	1	25%
D	Trabajan individualmente	0	0%
E	No contestan	0	0%
	TOTAL	4	100%
Fuente: Unibe			
Elaboración: Mier Urbina Marco			

FORMAS DE ORGANIZACIÓN

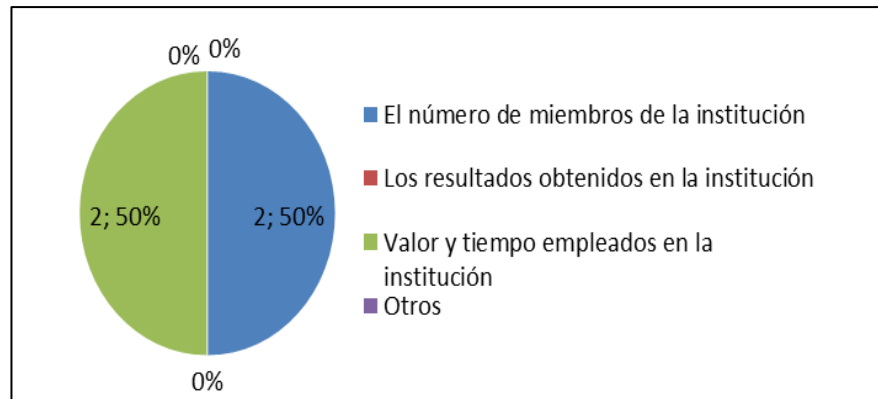


En lo referente a las formas de organización de los equipos de trabajo se concluye que el director organiza reuniones trimestrales con el 50%, en realidad en la Universidad se llevan a cabo reuniones más frecuentemente, como sabemos las universidades tienen sistemas de trabajo diferente. El coordinador de escuela con el 25% tiene la potestad de organizar el número de reuniones que considere pertinente con el propósito de dar solución a los problemas que se presentaren en su área. Finalmente tenemos por grupos de trabajo con el 25% restante; esto se da cuando los coordinadores asignan trabajos ya sea a docentes, o directivos.

Tabla 9

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN			
PREGUNTA DE ENCUESTA 3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:			
	ASPECTOS	f	%
a	El número de miembros de la institución	2	50%
b	Los resultados obtenidos en la institución	0	0%
c	Valor y tiempo empleados en la institución	2	50%
d	Otros	0	0%
e	No contestan	0	0%
	TOTAL	4	100%
Fuente: Unibe			
Elaboración: Mier Urbina Marco			

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO

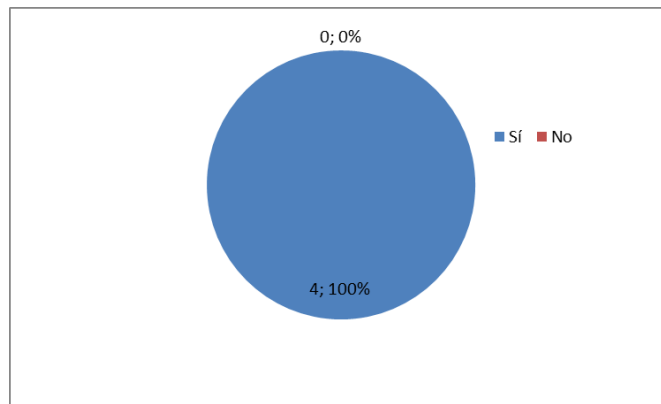


Como podemos observar las respuestas sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización están divididas, 2 directivos miden el tamaño de la institución por el número de sus miembros lo que representa el 50%, lo cual, es una medida muy común en toda empresa y la otra mitad lo hace por el valor y tiempo empleados en la institución, el razonamiento es que pueden considerar que tienen en su plantilla a la mayoría de empleados laborando a tiempo completo.

Tabla 10

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS			
PREGUNTA DE ENCUESTA: 4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.			
	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a	Sí	4	100%
b	No	0	0%
	TOTAL	4	100%
Fuente: Unib.E.			
Elaboración: Mier Urbina Marco			

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

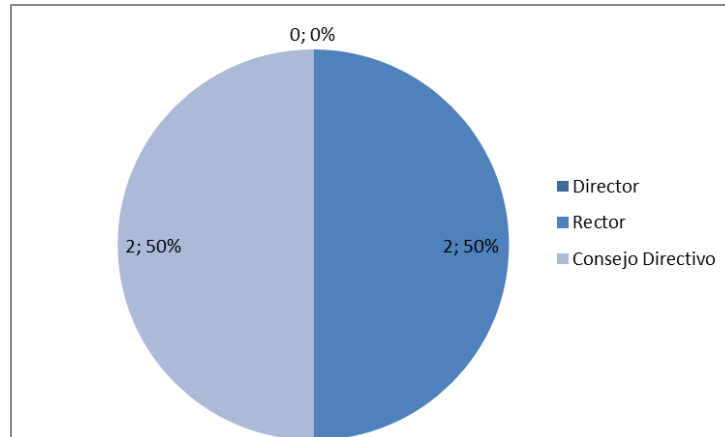


En esta pregunta encontramos que los 4 directivos respondieron que sí lo que representa el 100%. La institución tiene un manual de normas en que se encuentran perfectamente detalladas las funciones que cada miembro debe llevar a cabo, con esto se evitan problemas a la hora de delegar responsabilidades a los diferentes empleados de la universidad.

Tabla 11

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES			
PREGUNTA DE ENCUESTA: 5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el			
	LIDERADO POR EL	f	%
a	Director	0	0%
b	Rector	2	50%
c	Consejo Directivo	2	50%
	TOTAL	4	100%
Fuente: Unibe			
Elaboración: Mier Urbina Marco			

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES



En lo que se refiere a la toma de decisiones podemos ver que el 50% responde que está liderada por la Rectora quién es la persona encargada de dialogar con directores de escuela. Pero si el caso es más serio, vemos que el 50% de los encuestados respondió que el órgano encargado de la toma de decisiones es el Consejo Directivo. Es importante señalar que el director de escuela tiene autonomía en tomar decisiones en su área, teniendo incluso la opción de tomarlas con su cuerpo docente.

Tabla 12

EL CLIMA DE CONSENSO Y RESPETO EN LA TOMA DE DECISIONES			
PREGUNTA DE ENCUESTA: 6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.			
	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a	Sí	3	75%
b	No	1	25%
	TOTAL	4	100%
Fuente: Unibe			
Elaboración: Mier Urbina Marco			

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE							
ORDEN	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	3	75%	1	25%	0	0%
C	La capacitación continua de los docentes	4	100%	0	0%	0	0%
D	Trabajo en equipo	4	100%	0	0%	0	0%
E	Vivencia de valores institucionales y personales	4	100%	0	0%	0	0%
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0%	2	50%	2	50%
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	25%	3	75%	0	0%

Fuente: Unib.E.
Elaboración: Mier Urbina Marco

Los resultados acerca de las habilidades necesarias para ejercer un buen liderazgo están bastante divididos, por ejemplo el 50% cree que las habilidades de liderazgo son innatas, lo cual, puede ser considerado como verdadero. Por ejemplo, en muchas ocasiones podemos ver gente de todas las edades con dotes de buen liderazgo sin haber estudiado ningún curso o estudio. Mientras el otro 50% piensa que las habilidades para ser un buen líder se las puede obtener a través de estudios de gerencia o mediante la experiencia, lo que es lógico si tomamos en cuenta la premisa de que nadie nace sabiendo todo, es verdad que en los libros y profesores podemos encontrar una ayuda muy válida para la obtención de estos conocimientos. La conclusión sobre este tema es que nada está definido con seguridad en cuanto a las ideas de lo que se requiere para dirigir una institución. Sin embargo, se puede afirmar que para ser un buen líder, se requiere de la combinación de las actitudes y aptitudes mencionadas en la tabla anterior.

Tabla 15

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR							
ORDEN	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	100%	0	100%	0	0%
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0%	4	100%	0	0%
C	La mejora de los mecanismos de control.	2	50%	2	50%	0	0%
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	75%	1	25%	0	0%
Fuente: Unib.E. Elaboración: Mier Urbina Marco							

Para mejorar el desempeño y progreso escolar podemos observar que el 100% de los encuestados coinciden en siempre usar información de resultados de estudiantes. En mi opinión esta es la mejor medida que se puede usar como base para tener un criterio lo más cercano a la realidad. De igual manera un 75% cree que se necesita siempre un buen ambiente de trabajo para que los miembros de una institución se desenvuelvan de manera

más eficaz. Esto tiene mucho que ver con la actitud de los docentes, es decir si un docente se siente bien con su entorno, entonces rendirá mejor en sus tareas como profesor. En referencia a los mecanismos de control encontramos que un 50% afirma que siempre es necesario mejorarlos, a mi manera de ver esto de vital importancia, siempre y cuando, no se caiga en métodos extremistas.

Tabla 16

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN							
ORDEN	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	4	100%	0	0%	0	0%
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100%	0	0%	0	0%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	100%	0	0%	0	0%
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	100%	0	0%	0	0%
E	Otros (¿cuáles?)	4	100%	0	0%	0	0%
Fuente: Unib.E. Elaboración: Mier Urbina Marco							

En la Institución se cuenta con los órganos de dirección, coordinación, gestión y técnicos (100%), por ser órganos que establecen en la Ley de Educación. La universidad se ha preocupado por tener todos estos organismos para optimizar sus procesos y que en lo posible nada quede sin resolverse.

Tabla 17

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES							
ORDEN	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	100%	0	0%	0	0%
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	75%	1	0%	0	0%
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	50%	2	50%	0	0%
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	100%	0	0%	0	0%
Fuente: Unib.E. Elaboración: Mier Urbina Marco							

En lo que tiene que ver con el equipo educativo, didáctico y junta de profesores podemos ver que el 100% dice que siempre hacen un seguimiento evaluativo de los estudiantes, hecho importante a la hora de tomar decisiones significativas. De la misma manera el 100% afirma que siempre coordinan las acciones de enseñanza y aprendizaje, sin duda alguna todos los docentes deben tener objetivos comunes a alcanzar. Siguiendo con el análisis vemos que 75% de los directivos siempre promueve acciones para mejorar el clima de convivencia del grupo, como dijimos anteriormente, si un empleado no se siente a gusto en su lugar de trabajo, no va a rendir lo esperado, por consiguiente, los más afectados serán los estudiantes.

Tabla 18

LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES					
ORDEN	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	4	100%	0	0%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	4	100%	0	0%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	4	100%	0	0%
d	Mantener actualizada la metodología	3	75%	1	
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	4	100%	0	0%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	75%	1	25%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	75%	1	25%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	4	100%	0	0%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	100%	0	0%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	3	75%	1	25%
Fuente: Unibe Elaboración: Mier Urbina Marco					

Los departamentos didácticos 100% siempre organizan y desarrollan tipos de enseñanza acorde con cada materia, esto se logra a través de las programaciones que se elaboran al inicio de cada semestre. Así mismo, el 100% siempre tiene libertad para elaborar propuestas de proyectos didácticos y de investigación lo cual es muy importante ya que ninguna institución puede quedarse satisfecha con lo que tiene. En este aspecto la creatividad es muy esencial para lograr llegar mejor a los estudiantes. En lo que se refiere a la actualización de metodologías el 75% contestó que siempre lo hacen; aspecto positivo si tomamos en cuenta el constante desarrollo de la tecnología y el fácil acceso de los estudiantes a ella.

Tabla 19

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES					
Orden ACCIONES					
ORDEN	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	75%	1	25%
Fuente: Unibe Elaboración: Mier Urbina Marco					

El 75% de los directivos piensa que sí se fomenta la producción de diagnósticos y soluciones de acuerdo con las necesidades de la comunidad, considero este punto esencial pues los directivos deben conocer y entender el entorno que rodea a la comunidad universitaria; no podemos dar por sentado que un modelo de gestión va a funcionar en todos los lugares. Los directivos tiene la obligación de analizar, diagnosticar y solucionar cualquier tipo de contratiempo que se presente en el centro educativo.

Tabla 20

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA					
ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	4	100%	0	0%
b	Plan estratégico	4	100%	0	0%
c	Plan operativo Anual	4	100%	0	0%
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	4	100%	0	0%
Fuente: Unibe Elaboración: Mier Urbina Marco					

La universidad cuenta con los 4 elementos de material de planificación educativa. El 100% afirma que sí cuenta con reingeniería de procesos lo cual permite realizar el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras visibles en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez. Así mismo el 100% de los directivos indicó contar con el plan estratégico, documento en el que se refleja la estrategia a seguir por la institución en un mediano plazo. De igual manera el 100% dice tener el POA, otro documento esencial en donde se enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.

Esta tabla trata acerca de las opiniones de los docentes acerca del liderazgo en la escuela de Cosmiatría. En primer lugar podemos advertir que ellos creen que el docente líder a veces cuestiona las órdenes existentes (60%), en mi opinión esto tiene lógica, pues, los docentes deben ser muy cuidadosos en cuestionarlo todo, sino, en las situaciones que realmente así lo ameriten.

El liderazgo en la unidad educativa se caracteriza por la búsqueda de la innovación a través del cuestionamiento constante por transformar las formas habituales de la escolarización, el 80% de los encuestados cree a veces. Esto puede generar problemas grandes a la institución, pues si los docentes piensan que no se está haciendo lo suficiente en este tema, van a sentirse inconformes afectando así su desempeño.

Un importante 60% cree que a veces la gerencia educativa se esfuerza por brindar a la comunidad educativa un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Lo que demuestra que no están del todo satisfechos con lo que la universidad hace al respecto.

Otro punto negativo para la universidad es que solamente el 40% de los docentes cree que los directivos y docentes promueven la investigación para integrar docentes y estudiantes; esto nos da a entender que no existe la voluntad ni la coordinación necesaria para promover estas actividades.

El trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, el 60% de los docentes manifiestan que siempre, indicar que nos muestra que ellos sí son tomados en cuenta a la hora de considerar estos cambios.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral de las y los estudiantes, aseguran que siempre el 80%. Este hecho nos indica que los docentes en su mayoría están comprometidos en el acto de transmitir valores y no solo conocimientos académicos.

El 20% de docentes expresan que a veces encuentran resistencia de los/as compañeros o directora/rectora para desarrollar nuevos métodos de

enseñanza; y el otro 80% no tienen dificultades. Es una minoría la que se encuentra reacia al cambio.

El personal docente en un 100% se siente integrado en la institución y entre los y las compañeros/as. Aspecto muy positivo ya que esto permite desarrollar sus actividades de manera relajada.

El 60% del personal docente nunca está en desacuerdo continuo en las relaciones con el director de escuela. El 40% está en desacuerdo a veces. Estos porcentajes nos dicen que existe cierta división en lo que respecta al apoyo en las decisiones del director de escuela.

Los docentes en un 40% siempre admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas y 60% admira a veces. Esto nos da a entender que no siempre respaldan a los directivos.

El 80% de los docentes se siente comprometido con las decisiones tomadas por la Rectora y/o Directora del centro educativo. Pero no con las decisiones de su director de escuela.

El 60% manifiesta que los directivos de la institución mantienen liderazgo y gestión en el área académica. El 60% contesta que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.

El 40% del personal docente aseguran que a veces se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; mientras que el 60% manifiestan que nunca se da esta integración lo que preocupa, pues, para mantener un ambiente equilibrado en el trabajo es necesario afianzar las relaciones sociales.

El 0% de estudiantes expresan que el director siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 65% expresan que a veces, el 35% que nunca se las toma en cuenta. Resultados muy negativos en contra del director, esto genera un ambiente muy controversial en la escuela. El 15% están de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, el 60% expresan que a veces, mientras que el 25% que si escuchan los problemas. De igual manera, se puede percibir un aire de disconformidad en este aspecto.

Las estudiantes dicen estar de acuerdo en un 15% en que siempre existe liderazgo conductual en el ambiente escolar al realizar las tareas y un 60% que a veces. Volvemos a advertir un porcentaje muy bajo de apoyo al director de escuela.

El 85% están de acuerdo que a veces se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. En cuanto a las actividades innovadoras propuestas a las estudiantes por parte de los docentes, el 75% cree que solo a veces se lo hace. De los métodos de enseñanza, están de acuerdo el 55% que son a veces innovadores, variados, participativos e interactivos. En un 45% creen que nunca son innovadoras.

El 60% opina que a veces los docentes empiezan con frases de motivación. Lo que demuestra que los valores no son tomados en cuenta de una manera seria en clase.

Las estudiantes no están de acuerdo en un 60% que los docentes a veces no se interesan por sus problemas. Ellas sienten que las docentes simplemente cuidan de dar clases sin tomar en cuenta lo que ellas sientan en ese momento.

Las estudiantes expresan su opinión durante las clases, el 80% está de acuerdo que solo a veces se tiene oportunidades. Volvemos a la conclusión de que no son escuchadas, lo cual las hace sentir que no son parte activa de la universidad.

Las estudiantes consideran que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas en un 70% a veces y un preocupante 20% que nunca. Podemos concluir que las estudiantes piensan que las docentes no están totalmente dedicadas a realizar las actividades diseñadas por las autoridades de la institución.

El 70% están de acuerdo que a veces y un 20% de acuerdo en que la ética y los valores nunca se enseñan con el ejemplo. Esto nos motiva a pensar que no existe la suficiente credibilidad de parte de las docentes hacia las alumnas por lo que lógicamente no se puede tener un ambiente idóneo para el proceso enseñanza-aprendizaje.

4.2.5. De la entrevista a directivos

Matriz 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS					
Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	x	3		1
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		1	X	3
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	x	4		0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	x	3		1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	x	3		1
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	x	4		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	x	3		1
8	¿En el caso de existir antivalores, cuáles son?	x	3		1
Fuente: Unib.E. Elaboración: Mier Urbina Marco					

De los resultados de las entrevistas a los directivos se obtuvo los siguientes resultados:

El 75% están seguros de lo que es la comunicación a diferencia de la información. Lo cual es positivo para la institución, podemos afirmar que comunicación son herramientas sociales que permiten la interacción humana, por ende, si logramos comunicarnos correctamente, los resultados serán los esperados.

El 75% contestó centro no cuenta con un manual o reglamento sobre las tareas de liderazgo. Cabe recalcar que este documento sería de mucha ayuda para tener una guía de cómo actuar bajo diferentes circunstancias.

El 100% de los directivos saben cómo actuar frente a un conflicto entre la dirección y el profesorado. Es importante contar con destrezas de mediación para evitar mayores problemas.

El 75% conoce con certeza las características de un líder. En su gran mayoría los directivos encuestados tienen experiencia en su campo por lo que han logrado definir lo que se necesita para ser un buen líder. El 25% no lo tiene muy claro.

El 100% dice identificarse claramente con los valores institucionales, lo cual demuestra que todos tienen la misma visión de lo que se quiere conseguir en la comunidad universitaria.

El 75% expresan que en los profesores predominan los valores de la democracia, el trabajo, el respeto y en las estudiantes la amabilidad y el respeto. Aspecto altamente positivo para llevar a cabo las tareas con eficacia y lograr los objetivos planteados.

MATRIZ DE PROBLEMAS

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1 Las estudiantes no tienen confianza en su Director de Carrera.	Falta de diálogo del Director de Escuela con las alumnas.	Siempre existen malos entendidos entre las dos partes.
	Las estudiantes insisten que sus pedidos casi nunca son escuchados.	Tienen una actitud muy negativa a las decisiones tomadas en su escuela.
	La rigidez del Director de Escuela una vez que tomó una decisión.	Las estudiantes sienten que no tiene caso hablar, comunicarse con el Director de Escuela. La comunicación se hace muy precaria.
Problema 2 Las estudiantes no están satisfechas con el desempeño docente.	No existe innovación en las clases.	Las estudiantes no ponen el suficiente interés en la clase.
	Los docentes no se interesan en los problemas de las estudiantes.	La comunicación entre estudiantes no permite tener un buen ambiente.
	Los trabajos en grupo no están bien diseñados y explicados.	Las tareas no se realizan de la manera más óptima por lo que el aprendizaje no es el más óptimo.
Fuente: Unib.E. Elaboración: Mier Urbina Marco		

5. DISCUSIÓN

La Universidad Iberoamericana es una institución que intenta formar profesionales dentro de parámetros de calidad, competitividad y humanísticos para que estén preparados a dar respuestas en el medio que les rodea.

En la Universidad tenemos que el 50% de los directivos dijeron que la Señora Rectora organiza las reuniones trimestrales. Como se dijo antes, ella cita a los directores de escuela al inicio del semestre para dar instrucciones generales que competen a cada facultad. A partir de eso, los directores tienen libertad de organizar sus grupos de trabajo de acuerdo a su criterio.

En lo que se refiere al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones el 50% opinó que la encargada directa de esta función es la Sra. Rectora, pero cuando la decisión es de carácter mayor que involucre cambios de mayor envergadura, el Consejo es el ente encargado.

Referente a la toma de decisiones para resolver conflictos, el 75% contestó afirmativamente, lo que demuestra el grado de confianza que tienen los directivos en sus subordinados. Por supuesto, los directores de escuela participan en estas actividades aportando con su opinión y permiso si el caso lo amerita.

El 100% de las autoridades afirman que la administración promueve la excelencia académica. Sin embargo, las estudiantes dicen que la universidad no ha invertido suficientemente en equipos e instalaciones para lograr este acometido. Así mismo, el 75% dice que se promueve la capacitación continua de los docentes, en este sentido la administración está exigiendo a sus docentes obtener sus maestrías ya que esto es un requisito indispensable para el funcionamiento de las universidades. A pesar de esto, no se han realizado el número deseado de seminarios en la Universidad o fuera de ella

para mejorar la enseñanza en la institución, lo cual motiva al 85% de las estudiantes a afirmar que solo a veces se llevan a cabo nuevas ideas en clase. Todos sabemos que conforme pasa el tiempo, las nuevas generaciones tienen a mano nuevas tecnologías, las cuales, son manejadas de buena manera por ellas. Se debería tomar ventaja de esto para satisfacer su pedido de innovación en clase.

El 50% de los directivos piensa que las habilidades de liderazgo son innatas, ellas, no se logran estudiándolas en ningún curso. Por otro lado, el otro 50% cree que el liderazgo se obtiene a través de la experiencia y estudios. La conclusión aquí, es que para lograr ser un buen líder se necesita de la combinación de muchas cosas: un hogar estable donde un niño crece con la suficiente confianza y cariño que formen una personalidad confidente, estudios y por supuesto experiencia para saber qué hacer con los elementos mencionados anteriormente.

El problema de la Universidad por estar ubicada en categoría E, es que las estudiantes han perdido la confianza en sus directivos. Eso lo demuestra la encuesta a ellas hecha, en la cual expresan que no existe liderazgo en la gestión llevada a cabo por las autoridades administrativas quienes según ellas no han trabajado lo necesario para salir de esta comprometedora categoría.

Por otro lado se evidencia uno de los problemas más grandes, que es el 80% de estudiantes quienes no aprueban la gestión desarrollada por el director de escuela. Las causas pueden ser enumeradas de la siguiente manera: poco interés a sus pedidos, inadecuada organización de los docentes en las materias, falta de liderazgo y comunicación para evitar malentendidos.

De los departamentos didácticos y sus acciones, el 100% de los directivos afirma organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia al igual que formular propuestas al equipo directivo y de claustro.

En lo referente a mantener la metodología actualizada, el 75% dice que si lo hace. Por otro lado, las estudiantes en un 60% opinan que la metodología se ha vuelto muy repetitiva lo cual ha generado desinterés en las mismas. Esta

es otra de las consecuencias de la carencia de talleres de enseñanza con métodos innovativos.

Cuando se pregunta a los docentes si un docente líder cuestiona las órdenes existentes, en un 60% contestan que a veces, lo cual puede ser interpretado de 2 maneras: una que los docentes están mayormente de acuerdo con el director y otra que no tienen la oportunidad de manifestar su malestar con respecto a ciertas disposiciones.

Si analizamos otra de las preguntas que dice: admira usted el liderazgo de las autoridades educativas, el 60% de los docentes vuelve a contestar que a veces; sin duda alguna los docentes no comparten las decisiones tomadas por su director de escuela, pero por otro lado, no expresan su desacuerdo con ellas. Esto da pie a que autoridades y docentes trabajen por objetivos separados por la falta de comunicación que se evidencia en los resultados.

El 80% de los docentes dicen promover la investigación en la educación lo que sin duda es muy positivo para lograr los objetivos académicos de una institución educativa; sin embargo de acuerdo con la encuesta a estudiantes podemos ver que el 80% opina que los trabajos al menos los que involucran grupos solo a veces están bien diseñados y explicados, esto obviamente contradice en gran medida lo expuesto por los docentes y sugiere una mejor planificación de actividades de su parte.

Si hablamos sobre si los valores son el eje transversal de formación, el 80% contesta afirmativamente. Pero, de acuerdo a las entrevistas a docentes llevadas a cabo, el tema de los valores en clase depende de cada profesor lo que es corroborado por las estudiantes que en un 60% de las encuestadas dicen que solo a veces los docentes comienzan sus clases con frases motivadoras. Recordemos que al hablar de educación integral, nos referimos a un todo y no solamente al simple hecho de transmisión de información técnica.

El 60% de los docentes encuestados afirman que las autoridades siempre mantienen liderazgo en el área financiera y el 40% que solo a veces; esto es muy comprensible ya que la universidad está atravesando un duro momento económico debido a las disposiciones impuestas por las entidades encargadas

de realizar la evaluación a instituciones universitarias. Sin duda alguna esto motiva preocupación en los docentes, pues ven su futuro incierto.

Un 60% de los docentes respondió que nunca se realizan actividades socioculturales de integración con estudiantes y autoridades. Este es un gran limitante para desarrollar afinidad entre los diferentes entes de la institución y mejorar el ambiente de trabajo.

Los docentes en un 80% creen que los valores priman en las decisiones de los directivos y docentes. Sin embargo, las estudiantes en un 60% creen que las autoridades y docentes a veces enseñan los valores y la ética con el ejemplo y el 30% piensa que nunca. Es una afirmación bastante seria que muestra una desconfianza muy grande en la escuela.

Vamos ahora a hablar del interés que prestan los docentes a los problemas de las alumnas, a lo cual el 10% las estudiantes contestaron que siempre lo hacen, mientras que el 60% dijeron que a veces y 30% opinaron que nunca. Como se observa esta es otra de las consecuencias de la escasa realización de eventos integradores cuyo fin puede ser el conocimiento del ambiente que rodea a las alumnas o docentes con lo cual se logra el entendimiento de porque se toman determinadas decisiones o porqué se actúa de una u otra manera.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 Conclusiones

- Para la Universidad Iberoamericana es prioritario revisar la manera en que se está llevando a cabo la gestión del manejo en la Escuela de Cosmiatría, es evidente que la relación director de escuela-estudiantes no es la más óptima al igual que la relación docentes-estudiantes.
- El problema radica en que las estudiantes no ven un liderazgo adecuado en el director y docentes. Esto las ha llevado a pensar que la educación que están recibiendo no es satisfactoria y que no se está cumpliendo con la Misión de la Universidad que busca formar profesionales de calidad académica y humanística.
- Por otro lado el Director de Escuela afirma que el no cuenta con el respaldo de la mayoría de las estudiantes pues el no las complace en todos sus pedidos. La conclusión acerca de esto es que no existe ni el ambiente idóneo ni la apertura de las dos partes para lograr una comunicación fluida entre ellos.
- Además se puede evidenciar que las estudiantes no están de acuerdo con los métodos de enseñanza practicados por los docentes por ser estos, según ellas, poco creativos y rutinarios.
- Otra de las conclusiones se refiere a la calificación negativa de la Universidad; la gran mayoría de los miembros de la institución: autoridades, docentes, y especialmente las estudiantes han sido afectadas definitivamente. Muy pocas personas muestran la mejor actitud de estudiar, trabajar, interactuar o generar un ambiente agradable a sabiendas de que la institución en la desarrollan sus actividades no sabe a ciencia cierta si va a continuar funcionando o no en un futuro cercano.

6.2 Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones sobre la Escuela de Cosmiatría no se puede mencionar una sola:

- Para empezar se debe capacitar al Director de la Escuela así como también a los docentes en el área del liderazgo y valores para evitar todos los problemas de falta de comunicación y manejo de grupos que han existido hasta el momento.
- Se debe organizar cursos y talleres acerca de actualización pedagógica para que los docentes puedan desarrollar clases más dinámicas y creativas.
- Se debe llevar a cabo charlas entre las autoridades y estudiantes para informarles sobre temas puntuales que las alumnas deban saber sobre la gestión de las autoridades en su escuela.
- Tener un grupo de estudiantes que bien pueden ser las presidentas de cada curso, las cuales, serán informadas en forma más frecuente acerca de las actividades y decisiones de la dirección de escuela con lo cual se genera un espacio de acción para las estudiantes, así se lograría la tan importante práctica del liderazgo y valores en la vida real y no solo en teoría.
- Socializar el proyecto y motivar el compromiso de todos los participantes: directivos, docentes y por supuesto alumnas para lograr los mejores resultados en beneficio de todos los que tienen que ver con el funcionamiento de la institución.
- Al comenzar este proyecto no se tenía una respuesta definitiva de si la universidad iba a continuar prestando servicios educativos por estar calificada en categoría "E", pero ahora que ya estamos en mayo sabemos que tenemos permiso de seguir laborando; por lo cual se hace necesario conversar con las alumnas y personal para inyectar motivación para trabajar más fuertemente y lograr la acreditación como universidad y no tener más inconvenientes con las autoridades de educación superior.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Mejoramiento de la gestión en el liderazgo y valores de directivos y docentes, actualización de metodologías de enseñanza en la Escuela de Cosmiatría de la Universidad Iberoamericana del Ecuador.

7.2 Justificación

Existen 2 problemas que sobresalen en la Institución: primeramente se puede concluir que el liderazgo ejercido por el Director de Escuela no está bien encaminado, pues las estudiantes no respaldan sus decisiones en general. Esto sucede ya que ellas no creen que los resultados de su aprendizaje sean los deseados tanto académicamente como humanísticos.

Otra de las causas para que no respalden su gestión se basa en que no se sienten escuchadas, creen que se les impone decisiones sin tomar en cuenta sus necesidades como estudiantes.

En este sentido, la alternativa más idónea es capacitar al directivo encargado de la escuela y también a los docentes en Liderazgo y Valores para manejar de mejor manera las situaciones que se presenten en la Universidad.

El segundo problema detectado es la metodología usada por sus docentes; las estudiantes argumentan que la pedagogía se ha vuelto muy repetitiva, sin creatividad ni innovación por lo que el interés por ir a sus clases carece de la suficiente motivación requerida para aprender eficientemente. El trabajo en grupos es una herramienta de aprendizaje muy válida, pero si no existe la coordinación necesaria por parte de los docentes, el resultado esperado no será logrado.

La solución a este problema es igualmente capacitación a los docentes para actualizar sus metodologías en el uso de recursos alternativos, como pueden ser recursos tecnológicos y el trabajo en grupos poniendo énfasis en el aprendizaje basado en el constructivismo con el propósito de

enseñar a las estudiantes a aprender haciendo, que es una de las filosofías que la Universidad propone.

7.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Lograr una buena comunicación y liderazgo productivo por parte del director y docentes de la escuela de Cosmiatría con el propósito de mejorar el ambiente de trabajo con las estudiantes de la universidad.

Objetivos Específicos

Capacitar al director y docentes en el área de liderazgo y valores para que tengan más herramientas sobre el manejo de grupos y cómo transmitir valores a las estudiantes.

Lograr una mejor comunicación entre el director de escuela y estudiantes para evitar malinterpretaciones y además integrar a las estudiantes en la escuela.

Dotar a los docentes con herramientas actualizadas sobre pedagogía, así lograr clases más activas, innovativas y con mayor organización en lo que se refiere a trabajo cooperativo.

Lograr mayor difusión de valores en las clases aunque no se instale un material como tal para dicho propósito.

7.4 Actividades

- Una de las actividades a llevarse a cabo es la capacitación de los docentes y director de la Escuela de Cosmiatría. El nombre del curso es “Liderazgo y Valores en la Educación”. Para esto se requiere la participación del profesor encargado de la materia

liderazgo quién se encargará de capacitar a los miembros antes mencionados por espacio de 10 horas.

- La capacitación de los docentes en lo que refiere a actualización de metodologías para lograr clases más dinámicas, se lo desarrollará en un tiempo de 15 horas. Cabe recalcar que estos talleres se los realizará los días viernes (3 horas cada día), puesto que los docentes tienen más tiempo disponible (solo este semestre). Ya que el período está por empezar, no se tendría tiempo de hacerlo todos los días para cubrirlo en una semana.

Sin embargo, en el futuro se realizarán estas capacitaciones 2 semanas antes de empezar los nuevos semestres ya que se cuenta con vacaciones, lo cual, permitirá hacerlo en tan solo una semana, 3 horas diarias de lunes a viernes.

- Reuniones con las estudiantes representantes de cada curso para informarles sobre las decisiones más importantes hechas por la escuela, y además socializar las actividades planificadas para el semestre en curso para que puedan emitir sus opiniones e involucrarlas con la escuela desarrollo y de las mismas.

7.5. Localización y cobertura espacial

El proyecto se lleva a cabo en la Universidad Iberoamericana del Ecuador, la cual está ubicada en la ciudad de Quito, calles Colón y 9 de Octubre, centro norte de la ciudad. La ubicación es estratégica pues permite a los estudiantes de toda la ciudad ya sea del sur, norte y centro acceder a ella sin problema.

La Universidad cuenta con la suficiente infraestructura para desarrollar las actividades de la Escuela de Cosmiatria. En su edificio podemos ver aulas, laboratorios, equipos, entre otros, lo que permite un normal desenvolvimiento sus tareas y actividades educativas.

7.6. Población Objetivo

Por ser la Universidad un centro educativo, su principal actividad es la de proveer un servicio que es la educación. La institución se debe especialmente a los estudiantes y para eso se capacitará a los directivos y docentes.

Lógicamente, con este proceso todos resultarán beneficiados, los directivos y docentes puesto que tendrán mano más herramientas en su desempeño en la institución ya sean en el campo del liderazgo-valores o en la clase con métodos de enseñanza actualizados.

Por supuesto, las estudiantes también se verán afectadas positivamente; su relación con las autoridades en lo que tiene que ver con la comunicación será más fluida y su aprendizaje a la hora de asistir a clases será óptimo.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Para poder llevar a cabo la propuesta de mejoramiento harán falta varios recursos que vamos a especificar en los siguientes puntos:

- **Humanos.-** Director de la escuela, instructores para dictar los cursos, directivos.
- **Tecnológicos.-** Proyector de imágenes, computadoras.
- **Materiales.-** Cuaderno para apuntes, marcadores, copias, esferográficos, lápices, cartulinas, tijeras, cinta adhesiva.
- **Físicos.-** Auditorio, aulas, mesas, pupitres.
- **Económicos.-** Institucionales.
- **Organizacionales.-** Logística de la institución (auditorios, muebles, tecnología, etc.) El gasto será para pequeños refrigerios en las sesiones de capacitación

7.8. Presupuesto

En cuanto al presupuesto total de todos los gastos que van a existir en el proceso de desarrollo de la propuesta de mejoras se estima conveniente una cantidad de aproximadamente de \$1000,00 con las capacitaciones que deben realizarse a directivos y docentes.

7.9. Cronograma

[illegible]

8. BIBLIOGRAFÍA

Agüera, Enrique Ibañez (2004), "Liderazgo y compromiso social". Pg. 24
1ra edición.

Aguilera, Juan Carlos y Gálvez, Leonardo (2004), "La gestión educativa".
Pg. 10

Bolívar, A (1992), "Los contenidos actitudinales en el currículo". Pg. 96

Bolívar, A (1995), "La evaluación de los valores y actitudes". Pg. 76

Casal, Lorena Otero (2006), "Gestión de proyectos". Pg. 5

Cansino, José Manuel Muñoz (2001), "Evaluar al sector público Español".
Pg. 55

Cohen, Ernesto Rolado Franco (2005), "Gestión social, como lograr
eficiencia en el impacto de la política social". Pg. 99. 1 edición.

Daft, Richard L. (2006) "La Experiencia del Liderazgo". Pg. 155

De Cornejo, Rugarcía (1997), "La formación de los líderes".

Fullan, Michael (1993), "La fuerza del cambio". Pg.102

García, Joaquín (2002), "Gestión del conocimiento y empresa". Pg. 25

González, Fernando Lucini (1992), "Educación en valores y diseño
curricular". Pg. 37.

Kotter, John "El líder del cambio", Pg. 29.

Oltra, Victor Comorera (2005), "Desarrollo del factor humano" Pg. 248.

Soriano, Bárbara Martínez y Pinto, César Gómez (2006), "Finanzas para
no financieros ". Pg. 13 2da edición.

Montenegro, Guido, "Formación de Líderes Juveniles".

Universidad Finis Terrae www.finisterrae.cl , www.uft.cl y www.sermejor.cl
Noviembre 10, 2011.

9. APÉNDICES

ENCUESTA A DIRECTIVOS

CUESTIONARIO DE

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

ANEXO 2. ENCUESTAS

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 ()
- Trabajan individualmente ()
- d. 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 ()
- e. Otros (especifique
.....

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

SI (_____)

NO (_____)

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

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

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

SI (_____)

NO (_____)

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro.	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:

Nro.	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:

Nro.	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?

Nro.	Se encuentran en la institución	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:

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

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

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

(_____)

- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

(_____)

- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente. ()
- d. Mantener actualizada la metodología ()
- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
()
- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de 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.
()

Gracias por su colaboración!

ENCUESTA A DOCENTES

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU 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

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES							
ORDEN	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.						
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza						
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.						
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros						
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.						
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.						
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica						
14	Los directivos 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.						

Fuente: Unib.E.

Elaboración: Mier Urbina Marco

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica y 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 tres 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 ()

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 escucha a los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				

14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

ANEXO 2. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.		
Problema 2.		
Problema 3.		

ANEXO 3. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Anexo 4. Ejemplo del Plan Estratégico de la Universidad

PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL												UNIBE			
Nº	PROYECTOS, SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES (RELACIONADAS)	NIVEL	CRONOGRAMA				INDICADORES	COSTO ESTIMADO (USD)	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES E INVOLUCRADOS			
			2011	2012	2013	2014			Autogestión	Créditos	Total	Responsable	Involucrados		
	A.- Elaborar una propuesta de descentralización y desconcentración académica-administrativa														
	A.- Socializar y aprobar la propuesta de descentralización y desconcentración académica-administrativa.														
	A.- Ejecutar la participación de los estudiantes en los organismos de gobierno, conforme a la ley.														
	A.- Estudio sobre la correspondencia entre los títulos y grados de los directivos y sus funciones,														
2	P- (GA) ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVA DE LA UNIBE:	P	xx				Normativa de la UNIBE actualizada, hasta junio de 2011.	3000	3000		3000				
		E	xx	xxxx	xxxx		60% de aplicación de la nueva normativa hasta diciembre de 2011	0	0		0				
		Ev	x	x	x			0	0		0				
	A.- Elaborar la actualización de la normativa de la UNIBE en relación con la LOES.		xx				Normativa actualizada (estatuto, reglamentos, manuales, instructivos), hasta junio de 2011.								
	A.- Socializar y aprobar los reglamentos, instructivos, manuales de la UNIBE.		xx				Normativa socializada y aprobada, hasta junio de 2011.								
	A.- Aplicación del Estatuto y reglamentos de la UNIBE.		xx				60% de la nueva normativa aplicada, hasta diciembre de 2011								
	A.- Seguimiento y monitoreo de la aplicación de la normativa de la UNIBE.														
2.1	SP1.- REFORMA AL ESTATUTO ORGÁNICO.		x				Estatuto Orgánico reformado de acuerdo a la LOES, hasta abril de 2011.								
2.2	SP2.- REFORMA AL REGLAMENTO GENERAL		x				Reglamento General reformado, hasta abril de 2011.								
	A.- Incorporar la permanencia, estímulos y promoción del personal administrativo.														
	A.- Ingreso del personal administrativo.														
2.3	SP3.- ACTUALIZACIÓN DE MANUALES:		x				Manuales actualizados hasta abril de 2011.								
	A.- Manual Orgánico Funcional														

Rectora

C. Universitario
o C. Directivo
Canciller
Vicepresidente
Dir. Académico
D. Adm.-Financ.
Secretario General
Secretaría del Consejo
Asesor Externo.

N°	PROYECTOS, SUBPROYECTOS Y ACTIVIDADES (RELACIONADAS)	NIVEL	CRONOGRAMA				INDICADORES	COSTO ESTIMADO (USD)	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES E INVOLUCRADOS	
		W S M	2011	2012	2013	2014			Autogestión	Créditos	Total	Responsables	Involucrados
	A.- Manuales de uso de los laboratorios y talleres.												
	A.- Elaboración de manuales de operación de los equipos.												
2.4	SP4.- ACTUALIZACIÓN DE REGLAMENTOS:	x					Reglamentos Internos actualizados, hasta abril de 2011.						
	A.- Actualización del reglamento de régimen académico: homologación de títulos, convalidación y revalidación de materias.												
	A.- Actualización y aplicación del reglamento de carrera y escalafón docente (selección, perfiles, capacitación y evaluación) (estatuto de profesores en el que se define: deberes y derechos, el régimen disciplinario, su participación en los órganos directivos).												
	A.- Reglamento de vinculación con la comunidad.												
	A.- Reglamentos para el uso de los laboratorios.												
	A.- Reglamento de Investigación (participación multi e interdisciplinaria de docentes y estudiantes).												
	A.- Actualización del reglamento para otorgar becas estudiantiles.												
	A.- Reglamento para el personal administrativo (Ingreso, salario, sanciones, promociones, evaluación del desempeño)												
	A.- Reglamento para la comisión de evaluación interna.												
	A.- Reglamento de tesis y graduación.												
2.5	SP5.- ACTUALIZACIÓN DE INSTRUCTIVOS:	xx					Instructivos actualizados, hasta mayo de 2011						

Rectora

C.
Universitari
o C.
Directivo
Canciller
Vice rector
Dir. Académico
D. Adm-
Financ.
Secretario
General
Secretaría
del Consejo
Asesor
Externo.