



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

*“Gestión, liderazgo y valores en la Facultad de Psicología de la Universidad
Internacional SEK, durante el año lectivo 2011 - 2012”*

Tesis de Grado

AUTORA:

Mónica Beatriz Yépez Rodríguez

DIRECTORA:

Mgs. Mónica Grimanesa Rodríguez Jiménez

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Certificación

Magister

Mónica Grimanesa Rodríguez Jiménez

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión, liderazgo y valores en la Facultad de Psicología de la Universidad Internacional SEK, durante el año lectivo 2011 - 2012" realizado por la profesional en formación: por la estudiante Yépez Rodríguez Mónica Beatriz, en las normas generales para la 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.

Loja, Junio de 2012

f.

Mgs. Mónica Rodríguez

DIRECTORA DE TESIS

Cesión de Derechos

“Yo Mónica Beatriz Yépez Rodríguez, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o opciones legales.

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

f.....

Autor

Cédula

AUTORÍA:

Yo, Mónica Beatriz Yépez Rodríguez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....
Mónica Beatriz Yépez Rodríguez
CI.: 1706017736

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

Agradezco a Dios, a mi familia e hija,

A los “líderes educativos efectivos” y a aquellos que quieren serlo

Y a Rosa Elena, mi hermana, docente y líder.

“Líderes Educativos Efectivos, discípulos de una Institución Educativa”

Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
AUTORÍA	III
ACTA DE SESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
RESUMEN	VIII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. GESTIÓN	4
2.1.1. Definición	4
2.1.2. Tipos de gestión	5
2.1.3. La Gestión Educativa	7
2.2. LIDERAZGO	10
2.2.1. Definición	10
2.2.2. Tipos de liderazgo	14
2.2.3. El liderazgo educacional	17
2.3. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	28
2.3.1. Definición de dirección	28
2.3.2. Tipos de dirección	29
2.3.3. Diferencias entre directivo y líder	31
2.3.4. El directivo en la educación	32
2.4. CARACTERÍSTICAS DEL “LÍDER EDUCATIVO EFECTIVO”	33
2.5. RELACIÓN DIRECCIÓN-LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN	35
2.6. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN	35
2.6.1. Definición de valor	35
2.6.2. El “líder educativo efectivo” y los valores	38
3. METODOLOGÍA	39
3.1. PARTICIPANTES	39
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS	42
4. RESULTADOS	46
4.1. DIAGNÓSTICO	46
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	46
4.1.1.1. El manual de organización	48
4.1.1.2. El código de Ética	49
4.1.1.3. El plan estratégico	50
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)	52
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	55
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	56

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	58
4.1.2.1. Misión y visión	58
4.1.2.2. El organigrama	59
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	62
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	63
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores	64
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores	65
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	66
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores	67
4.1.3. Análisis FODA	67
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades	68
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	70
4.1.3.3. Matriz FODA	71
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	74
4.2.1. De los directivos	74
4.2.2. De la encuesta a Docentes	83
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes	86
4.2.4. Entrevista a la decana de la facultad de psicología de la UISEK89	
4.2.5. Observación directa a la Decana (directiva principal) de la Facultad	91
4.2.6. Matriz de problemática	94
5. DISCUSIÓN	95
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	102
7. PROPUESTA DE MEJORA	104
7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA	104
7.2. JUSTIFICACIÓN	104
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	105
7.3.1. Objetivo General	105
7.3.2. Objetivos Específicos	105
7.4. ACTIVIDADES	106
7.5. POBLACIÓN OBJETIVO	107
7.6. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL	107
7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA	107
7.8. PRESUPUESTO	109
7.9. CRONOGRAMA	110
8. BIBLIOGRAFÍA	112
9. ANEXOS	115

RESUMEN

El título: “Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Facultad de Psicología de la Universidad Internacional SEK” ha guiado una pregunta de si todo docente, todo directivo de la educación debe ser líder.

Para responder esta inquietud fue necesario conocer con detenimiento los términos relacionados con: gestión, liderazgo y dirección; se presentó una propuesta sobre liderazgo educativo efectivo.

Se continuó con el título “Diagnóstico”, que incluye: los instrumentos de gestión educativa. La estructura organizativa de la Unidad Educativa. El clima escolar y convivencia con valores y el análisis FODA, principal insumo que serviría luego para plantear el proyecto de mejora.

Las técnicas que se utilizaron para la investigación fueron: encuestas, entrevistas y observación directa, así como la investigación bibliográfica y de otras fuentes escritas para la sustentación teórica de la tesis.

De todo el trabajo de investigación se puede concluir en que es necesario trabajar para los directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK consoliden un cuerpo con liderazgo efectivo, todo lo cual beneficiaría, en primera instancia a los estudiantes y luego a la sociedad ecuatoriana.

1. INTRODUCCIÓN

Los estudios realizados para la presentación de este trabajo tienen como propósito abordar temas relacionados con la educación y como es el momento de la transformación y del cambio, es indispensable plantearse el tema propuesto: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK”; en la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011-2012.

Los líderes educacionales son los que están dispuestos al cambio, a realizar tareas y trabajos en equipo, a innovar, a abrir nuevos caminos y horizontes; es importante responder, entonces: ¿qué es líder?, la gestión en una institución educativa se la realiza con liderazgo y valores?, ¿son líderes todos aquellos que conforman el personal directivo de una institución?, ¿Debe todo directivo ser líder? y ¿Siempre un liderazgo en valores, llega a ser directivo? Estas son preguntas relacionadas con el presente trabajo, aunque en un enfoque necesario se tratará primordialmente lo relacionado con la potencial necesidad de un directivo de ser líder. Por lo tanto, la pregunta primordial de la presente investigación es: “¿Debe todo directivo ser líder?”

Tanto la experiencia, como la investigación teórica y práctica se reflejan en este trabajo. De ellas se desprende que las perspectivas de una institución educativa, en este mundo de globalización y competitividad, son guías de una nueva cultura en general y de una nueva cultura educacional en particular. En la Universidad Internacional SEK, así como en otras universidades del Ecuador, este tema es de vital importancia en un quehacer que a futuro permitirá el liderazgo y guía a nivel nacional.

Esta importancia deriva en la necesidad de que los servicios educacionales en nuestro medio tengan profesionales capacitados en los niveles gerenciales, lo que implica también capacidad de liderazgo, valores y de gestión. Tanto directivos como líderes, son guías en la administración educativa y en la gestión educacional.

Ya en el plano concreto de la presente investigación, que es la primera en la Facultad de Psicología de la Universidad Internacional SEK, relacionada con este tema, por ser una facultad nueva de apenas tres años.

El conocimiento sobre gestión, liderazgo y valores, dará luces tanto a directivos, administrativos, profesores y aun a estudiantes, sobre su papel presente y futuro, tanto en la institución, como en la sociedad.

La investigación se realizó en la Facultad de Psicología de la Universidad Internacional SEK pues se han tomado en cuenta algunas consideraciones. La primera es que la investigadora de este tema es docente en esta institución educativa, lo cual facilita los contactos y el medio necesarios para la investigación misma; otra razón es que se espera que la socialización de los resultados permita una reflexión y acciones a futuro para mejorar el liderazgo, la dirección y la gestión institucionales.

Por lo tanto, los beneficiarios de este trabajo serán los mismos directivos de la Facultad de Psicología de la SEK, y los beneficiarios indirectos serán la institución en general, es decir, los directivos de la Institución, profesores y estudiantes.

En consecuencia, a continuación se explicitan los objetivos de la investigación:

- 1) Investigar los referentes teóricos sobre gestión, liderazgo y sus tipos, y valores.

- 2) Señalar referentes teóricos sobre las cualidades de un líder educativo y de un director educativo, para concretar actividades de gestión educativa con valores.
- 3) Contrastar las cualidades como valores de un directivo de la Facultad de Psicología de la SEK con las de liderazgo y gestión.
- 4) Optimizar el liderazgo de la Facultad de Psicología, para lograr mayor efectividad en el quehacer inherente al proceso enseñanza-aprendizaje.

Como docente de una institución educativa, he sentido el atractivo por el liderazgo y valores relacionados con la educación; ya que, este tema es afín con mi carrera y porque creo en una gestión fundamentada en valores.

Así mismo señores, señoras docentes y futuros gestores de la educación que gustan de la lectura, se espera tengan la misma atracción para leer este modesto aporte, que reviste enorme actualidad e importancia en la educación y en nuestra sociedad.

Además no sólo es aporte de la autora de este trabajo, sino también de los directivos de la facultad de psicología de la Institución SEK, e indirectamente de la directora de esta investigación Mgs. Mónica Rodríguez; que con sus instrucciones se ha hecho posible esta culminación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN

2.1.1. Definición:

Se apoya este trabajo teórico en tres definiciones principales: gestión, liderazgo y valores. Se empieza con el tema sobre gestión.

Según la Real Academia de la Lengua Española, gestión es acción y efecto de gestionar, es también acción y efecto de administrar. www.rae.es. (Consulta 12-08-2011).

Como se observa en la definición planteada, gestión es un término que se refiere a la administración; entendiéndose como lo que se busca conseguir en los objetivos que se plantea una empresa o una institución como tal.

Otra definición es presentada por Almeida, A. (2008) “La gestión se la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos”. Añade: “Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados.”(p. 45)

Los aportes anteriores indican elementos relacionados con la organización, la planificación, toma de decisiones e incluso la entrega de resultados, pero todas estas acciones se las debe realizar partiendo de los objetivos planteados para que se logre el resultado final.

Por otro lado Díaz, Mota y Tovar. (2008). *Gestión y Tecnología* (En línea). Disponible en <http://johanatov.blogspot.es> (Obtenido el 12-08-2011), hablan sobre gestión lo

siguiente: “Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo, de los recursos y esfuerzos a los fines que se desea 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”. También este aporte habla de acciones que se debe tomar para el cumplimiento de objetivos iniciales propuestos por la empresa o la institución.

Recogiendo estas ideas y tratando de llegar a una síntesis se puede proponer una definición de gestión que acumule los elementos analizados. Por lo tanto, gestión es el conjunto de acciones de un director y su equipo de trabajo en: la planificación y ejecución de actividades que responden a estrategias, así como la toma de decisiones para lograr los objetivos planteados, derivados de las necesidades de una institución.

Por supuesto, la gestión ya en concreto, dependerá del tipo de institución en la que es necesaria. Por lo mismo, a continuación se presentan los tipos de gestión.

2.1.2. Tipos de gestión:

Existen tantas clases de gestión como necesidades de ella, por lo que podría decirse que toda institución, de cualquier índole, necesita la gestión que involucre a directivos y equipos de trabajo para la toma de decisiones adecuadas, la ejecución de tareas y, por tanto, la consecución de objetivos.

Según Díaz, Mota y Tovar (2008). *Gestión y Tecnología* (En línea). Disponible en: <http://johanatov.blogspot.es/>. (Consulta 12-08-2011), los tipos de gestión son los siguientes:

TIPOS DE GESTIÓN	TIPOS DE GESTIÓN QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA ESTE ESTUDIO
Gestión Tecnológica	Gestión del conocimiento
Gestión Social	Gestión estratégica
Gestión de proyecto	Gestión del talento humano por competencias
Gestión ambiente	
Gestión administrativa	
Gestión financiera	
Gestión pública	

Para el estudio de esta investigación, se tomarán como referentes a aquellas gestiones que, en su conjunto, se relacionan y conforman la gestión educativa; éstas son: Gestión de conocimiento, Gestión estratégica y Gestión del talento humano por competencias.

Gestión de Conocimiento:

Según Díaz, Mota y Tovar (2008), la gestión de conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión Estratégica:

Es indispensable enlazar la gestión estratégica con la de recursos humanos, pues son los individuos de una organización los que plasman en realidad los planes, proyectos, programas, en una palabra las estrategias de una institución en concreto.

En general, tanto la gestión del conocimiento como la gestión estratégica, son suficientes para concretar la gestión educativa; sin embargo, si se toman en consideración las últimas tendencias generalizadas de educación en nuestro país, parece pertinente tomar en cuenta también la gestión de talento humano por competencias.

Gestión del Talento Humano por Competencias:

“El término competencia proviene de dos verbos: Del verbo *competere* (concordar, corresponder, tocar, incumbir a alguien) y del verbo *competere* (contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa”. “la noción de competencia se fundamenta en la concepción del ser humano como una realidad unitaria, activa y auto determinada, de que es un ser en proceso de desarrollo y perfeccionamiento mediante acciones de adaptación y de interacción con su entorno”.

“Una competencia engloba no sólo las capacidades cognoscitivas, sino también un conjunto de comportamientos, reflexión, toma de decisiones y otras actitudes necesarias para el pleno desempeño de una profesión u ocupación y de interacción con entorno”(Almeida, A. 2008, p. 62)

En definitiva, la gestión educativa, en toda su complejidad, amerita varios tipos de gestiones coadyuvantes. A continuación se tratará en específico, de la necesidad de su entendimiento para el presente estudio.

2.1.3. La Gestión Educativa:

Los términos “gestión educativa”, utilizados en la actualidad, remplazaron los de “administración educativa”, como puede desprenderse de la cita de Montas, F. M. (2009): “El concepto de gestión surge de las teorías organizacionales y

administrativas en el ambiente educativo y específicamente en lo administrativo y pedagógico se ubica a partir de los años sesenta (60) en Estados Unidos, de los setenta (70) en el Reino Unido, de los ochenta (80) en América Latina... el concepto de administración de la educación tiende a ser remplazado por el de gestión educativa” *Revista Educación-Investigación* (En línea) , Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Educacion/9750.html> (Consulta 28-08-2011)

En otro sitio de internet Vidal, M., Durán, F. y Pujal N. (2008). *Gestión Educativa* (En línea). Disponible en http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm; (Consulta el 17-08-2011): afirman que gestión educativa “es un proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad”. Cuando hablan de estrategias se refieren a las planificaciones y organizaciones; a los actores institucionales, a las áreas que conforman la institución; a las políticas, refiriéndose a la misión y visión de la institución.

Graffe, G. (2002). *Escuela de Educación, de la Universidad Central de Venezuela*, toma a Molins (En línea). Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo> (Consulta 27-08-2011) para afirmar que el proceso de gestión "implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema", como lo es la escuela, para darle direccionalidad al servicio educativo que ofrece, basándose en: 1) la normativa legal, 2) la normativa general y la técnica, aportadas por la pedagogía, la didáctica y otras ciencias de la educación, 3) el curriculum restringido y el amplio, 4) las políticas y los planes educativos (Molins, 2000).

Continúa para hacer eco de la posición de la UNESCO: “Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educabilidad, la educatividad, la pasión y la racionalidad, y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo (Ander-Egg, 1993) orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser (UNESCO, 1996).”

Benno, S., afirma que Frigerio y Poggi (1996) *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad* (En línea). Sao Paulo-Brasil. Disponible en http://64.76.190.173/foro_gestion/sites/default/files/NUEVAS%20TENDENCIAS%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20EDUCATIVA.pdf (Consulta 27-08-2011), adoptan un concepto comprensivo de calidad de la educación definiéndola como la integración de la calidad de la organización institucional, de los recursos humanos y financieros, de la gestión de la enseñanza, de la propuesta curricular y didáctica, del proceso educativo y de sus resultados en términos de aprendizaje.

Con todo lo dicho, se podría afirmar que la gestión educativa no es una tarea solitaria, debe concebirse en la necesidad de la búsqueda de una educación de calidad, y de la mano de los recursos y propuestas del proceso de educación. Dentro de estos acompañantes de la gestión educativa, la dirección, liderazgo y valores juegan un papel preponderante.

A continuación se incluyen definiciones sobre liderazgo, tema central de la presente investigación.

2.2. LIDERAZGO

2.2.1. Definición:

El tema del liderazgo despierta un gran interés desde tiempos inmemorables, tomando en cuenta este término se lo entiende o nos da una imagen de individuos con poder, sujetos que pueden cambiar el mundo y la historia inspirando energía, vocación y merecimiento.

Parafraseando el artículo: La Historia del liderazgo (En línea) Disponible en: desde <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html> (Consulta 27-08-2011)

Desde el aparecimiento del ser humano ha existido el liderazgo, cuando fue cazador. Hay referencias y testimonios de la aparición de líderes y seguidores, los dos componentes del liderazgo. “Desde el pasado remoto surgen ecos que testimonian la aparición de líderes y seguidores. Ya desde la época de los egipcios existían jeroglíficos para denominar al liderazgo (seshemet), al líder (seshemu) y al seguidor (shemsu).” La conducción de pueblos para la liberación de yugos, ha necesitado de personas modelos de esos pueblos. La mitología está llena de historias de líderes y seguidores, tanto en el mundo occidental como el oriental y los minoritarios.

No obstante, el patrón de conductas que son vistas como aceptables en los líderes, difiere de una época a otra y de una cultura a otra. Esto también está relacionado con la forma en la cual se han constituido diversas sociedades, desde el punto de vista antropológico, éstas pueden clasificarse de acuerdo al grado en que diferentes grupos dentro de una sociedad tienen acceso a distintas ventajas, como recursos, prestigio o poder.

Se escucha la palabra líder o liderazgo muchas veces y se dice “este sí es un líder” o se dice “no aprovecha su liderazgo”. O se califica sobre al líder como bueno o malo; se mantiene el imaginario de que un líder tiene que cambiar la historia; se conoce incluso que “un líder tiene sus seguidores”, etc. Otras veces se habla de que quienes dirigen las escuelas, los colegios, las universidades y, en general las instituciones educativas, deben ser líderes. Por eso, la importancia de definir lo que es liderazgo de forma más detallada, para entender mejor sus distintas connotaciones.

Chiavenato, I. (2007), dice lo siguiente, definiendo al liderazgo: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (p. 83) Esta definición permite vislumbrar como líder a una persona que dirige, que tiene el poder de la influencia.

Otra idea de liderazgo nos explica que éste demanda mayor participación y actividad en una institución o empresa, refiriéndose al cambio que se espera en esta era de la información y del conocimiento; demanda, por lo mismo, mayor participación integral, la promoción de trabajo en equipo y la cooperación multidisciplinaria y de diferentes áreas, características éstas que hacen referencia a la necesidad de cambio. “El primer aspecto de liderazgo para el futuro es ser abierto al cambio y quizá tener ansias de él” Blenda, W. citado en *Liderazgo para el siglo XXI* LynneJoyMcfaland y Llarry E. Senn y John r, Childress(2008).

La definición que a continuación se presenta, se basa en el liderazgo como una forma cooperativa para la consecución de objetivos: Liderazgo: “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” *Liderazgo: Teoría. Aplicación. Desarrollo de*

habilidades, L. Lussier y Achua, C. L. (2002). Se dice de forma cooperativa porque se entiende que el líder influye en sus seguidores; pero, los seguidores también influyen en el líder. Entonces existe una corresponsabilidad con la institución en donde se desenvuelven, líderes que miran por su institución en todas las áreas, pero que no está sólo, está con el resto del grupo.

“El líder es el creador y sostén de la cultura organizacional orientada a la calidad y el servicio y es el o los líderes, quienes al final de cuentas hacen o no competitivas a las organizaciones” *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*, Alfonso Siliceo A, David Casares A, y José Luis González M.(2003). Con esta acotación puede afirmarse que el liderazgo está en disposición de quien quiere hacer algo, de quien asume responsabilidades mayores, manteniendo una autoridad e influencia en los demás, para lograr un objetivo común.

Se podría anotar un sinnúmero de definiciones, todas ellas relativas al papel del líder en un grupo cualquiera; podría afirmarse que el liderazgo implica un proceso de comunicación emprendida por un objetivo común donde el líder dirige, y donde sus seguidores apoyan la consecución de metas propuestas. Estas metas, al menos en un inicio, parten de ideas propuestas por el mismo líder o por un grupo humano o institución.

Es necesario explicar ¿para qué se interviene con ideas?, pues para el proceso de la toma de decisiones y cumplimiento de tareas y éstas son, como dice el autor Correa, C. (2009 p. 30) *Guía Didáctica: Liderazgo, Valores y Educación*.

1. Crear una visión y compartida con todo el personal y seguida apasionadamente.

2. Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización. La misión significa una acción, una tarea, una vocación. Misión viene del verbo mitere que significa “enviado”.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa.
4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes en agentes de cambio.
5. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
6. Crear y mantener un proceso de mejora continua.
7. Claridad en los objetivos.
8. Fortalecer el trabajo en equipo.
9. Estar en contacto y diálogo personal y permanente con el personal de la organización.
10. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados.

Para todo ello es necesario hacer un comentario de la llamada “regla de oro” referida por la misma guía didáctica, que dice que liderazgo es “buscar el bien propio al obrar y el de los demás, poniéndose en su lugar: ‘haz con los demás como quisieras que hicieran contigo’”; es decir buscar el bien común, con criterios claros, realizar las mejores propuestas y actividades para que todos tengan éxito.

Además un complemento para el comentario anterior es que “ninguna criatura puede volar con una sola ala. El liderazgo ejemplar requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento. Esas son las dos alas que permiten volar a un líder”. Goleman, D. (2010. p. 57)

2.2.2. Tipos de liderazgo

Una vez definido el término, se torna ahora indispensable ver y analizar los tipos de liderazgo: Tomado de Terán, W. *Taller de líderes*, (En línea). Disponible en tallerdelideres.com (Consulta 16-08-2011), los tipos de liderazgo son:

a. Liderazgo autoritario:

El líder autoritario trata de cumplir los objetivos con el ejercicio de una autoridad rigurosa. No permite reclamos o explicaciones y sus seguidores siguen al pie de la letra las órdenes del líder, sin reclamo o solicitud de explicación alguna. Este tipo de liderazgo suele tener conflictos, tensión y nerviosismo entre sus seguidores. “Estos líderes suelen ser suplantados rápidamente por otro líder que sea más acorde a los requerimientos y demandas de la organización y del grupo.”

b. Liderazgo complaciente:

El líder intenta estar bien con sus seguidores y obtener su aprobación; su actitud le favorece en una etapa inicial, aunque con el pasar del tiempo sus seguidores pueden abusar de su confianza; no siempre su accionar tiene éxito con personas comprometidas con la organización como mandos altos o medios, por lo que consideran comodidad que no siempre logra cumplimiento de metas y objetivos. Por lo mismo, también se puede esperar cambio de líderes a otros acordes con las aspiraciones directivas.

c. Liderazgo por conveniencia:

En este liderazgo el líder persigue metas personales sobre las de la organización, lo que significa búsqueda de su beneficio personal. Generalmente este tipo de líder no es aceptado en las organizaciones, pues genera desconfianza en el equipo de trabajo.

d. Liderazgo independiente:

En este tipo de liderazgo el líder tiende a ser autosuficiente, hace las cosas sin previa consulta, aisladamente. Este liderazgo no garantiza el éxito del equipo, pues generalmente crea desorden, confusión, caos, desmotivación, lo cual no permite el cumplimiento de objetivos y metas.

e. Liderazgo comprometido:

Es el liderazgo necesario en toda organización. El líder de este tipo se compromete “con pasión y vocación con las responsabilidades que tiene a su cargo”. Los seguidores de esta clase de líder también sienten el mismo compromiso, pues reflejan los mismos intereses de su dirigente; su líder les da una sensación de seguridad, propósito y satisfacción. Esto se hace posible porque el propósito, la visión y los objetivos de la organización son fácilmente perceptibles y asumidas por el equipo.

Como ya cada uno de los tipos de liderazgo anteriores se ha explicado claramente, es importante indicar que el que se tomará para el presente estudio es el liderazgo comprometido, es decir el que acumula los requisitos indispensables para una institución educativa.

Correa Carlos (2009. P.18) hace una clasificación más restringida del líder:

a. El líder autócrata:

Este líder asume totalmente las responsabilidades y demanda la obediencia de sus seguidores, con el supuesto de que éstos no hacen bien las tareas y pueden desviar los objetivos; asume un control riguroso de las acciones de sus subalternos.

b. El líder participativo:

Considera a sus dirigidos como personas con capacidad, les permite tomar responsabilidades y permite la propuesta. Aunque él es quien decide, admite que sus seguidores se expresen y por lo mismo provoca seguridad; asimismo, tiene siempre claros los objetivos que persigue y toma decisiones de cambios cuando éstos son necesarios.

c. El líder de rienda suelta o liberal:

Este tipo de líder permite que sus seguidores hagan las tareas encomendadas como consideren; en general no es directivo y por ser permisivo todo se relativiza- “Dejar hacer dejar pasar” es su propuesta general, por lo mismo, no se responsabiliza por el trabajo de sus seguidores ni por los resultados que no siempre son los mejores. Mantiene una “comodidad” para evitarse problemas.

Las dos fuentes mencionadas parecen converger en una propuesta de líder que permite la coincidencia entre el llamado “líder participativo” y “líder comprometido”, con características que provocan un seguimiento fluido de sus subalternos, así como tomar la responsabilidad de la dirección y participación de las actividades que se necesitan para la consecución de las metas y objetivos propuestos.

Aunque para el presente trabajo se tiene claro que este liderazgo al que se llamará “liderazgo educativo efectivo” es al que debería aspirar cualquier institución, no se puede desconocer que el tema es mucho más complejo de lo que se cree, porque cada institución tiene una dinámica propia, derivada de una historia y cultura institucional que influirán de manera importante en el nombramiento de líderes y en su quehacer como dirigente.

No se aparta de esta realidad cualquier institución educativa, que tiene sus características propias y, en alguna dimensión, diferentes de las de una institución

de otra índole. Por ello es importante tomar en consideración las particularidades del liderazgo en la educación.

2.2.3. El liderazgo educacional

Una vez tomada como referencia básica el “liderazgo educativo efectivo”, concepto propuesto en la presente investigación, se podría afirmar que este liderazgo encarnaría en un “líder educativo efectivo”, cuyas características, en consecuencia, serían las siguientes:

- Comprometido con su rol
- Permite una sensación de seguridad, propósito y satisfacción
- Considera a sus seguidores como personas con capacidad
- Permite propuestas de sus seguidores
- Permite que sus seguidores se expresen
- Tiene objetivos claros
- Toma decisiones de cambios cuando son necesarios.

Si bien estas características son importantes en el quehacer de un líder, en la particularidad de la educación en general, un líder educativo efectivo también debe tener como principio la ética, pues es una persona que sirve a la educación y formación de jóvenes.

Este tipo de liderazgo permitiría, lo que Barraza y Ortega (2002) afirman al decir que un directivo escolar es un líder educativo que promueve el éxito de todos los estudiantes mediante una actuación íntegra, justa y ética.

Una vez comprendidas las cualidades que deben primar en el líder educativo efectivo, es menester indicar que, por sobre todas las otras cualidades, la ética es

primordial en el quehacer universitario, toda vez que los y las jóvenes están en un proceso de formación.

No hay institución educativa que desestime la ética como principio básico. “Los valores éticos establecen normas en cuanto a lo que es bueno o malo en las conductas y en la toma de decisiones” Gordon (1988). En este mismo sentido, añade, para los líderes educativos la conducta ética implica proveer no solamente una visión e inspiración, sino dar un propósito y significado en la educación.

Si tan importante en el “líder educativo efectivo” es la ética, es necesario definir este término. Para Guillén (2008. p. 3), el término ética procede precisamente de la voz griega “ethos”, que significa uso o costumbre; tiene que ver con el obrar diario de una persona.

Por otro lado Yukl (2008), dice que “el gran potencial de un mal uso del poder es una de las razones por las hay tantas personas interesadas en las facetas éticas del liderazgo”. (p. 225)

Cabe preguntarse ¿Quién es líder en un centro educativo superior? Probablemente lo sean algunos directivos, algunos profesores, algunos administrativos y algunos estudiantes.

2.2.3.1. El liderazgo en los directivos educacionales

Acorde con lo que ya se ha presentado como características del líder, se propone en este trabajo la necesidad de que los directivos compartan las características inherentes al liderazgo, lo que no siempre sucede en las instituciones en general y menos aún en las educativas.

Es necesario recordar, entonces, esas características, que aplicadas a una institución educativa, deben ser también de sus directivos; por lo tanto, se puede afirmar que un directivo, como un líder, necesita estar comprometido con su papel, permitir una sensación de seguridad, propósito y satisfacción, considerar a sus seguidores como trabajadores capaces, permitir propuestas y la expresión de sus subalternos, tener objetivos claros y tomar decisiones necesarias.

Cervantes confirma una parte de este enunciado, al decir que "... el director ha de predicar con el ejemplo, pone cuidado y atención al escuchar las opiniones de los demás", brinda apoyo al que requiere identificando con anterioridad la necesidad; es decir, que, brinda seguridad. Además dice el autor que "por encima de todo, el director, para liderar el esfuerzo, tiene que dedicar especial atención a generar información confiable" y así alentar la integración de trabajo en conjunto refiriéndose a maestros, alumnos e incluso a padres de familia. Cervantes, G. (1998). *Una cultura de calidad en la escuela* (En línea). México. Disponible en Redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf (Consulta 29-08-2011).

Entre los resultados de apoyo están la eficacia y la calidad de los diferentes centros o instituciones educativas. Así, Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos* (En línea). Madrid. Disponible en: <http://www.educarchile.d/Userfiles7Pooo1%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf> (Consulta 29-08-2011), aporta al decir que "el liderazgo se sitúa como un elemento decisivo en la eficacia y calidad"; afirma también que el apoyo se centra en los recursos metodológicos, en las tareas curriculares, en el trabajo grupal y en una fuerte preparación pedagógica, para que así el docente pueda ejercer de modo eficaz su papel de mediador entre la exploración didáctica y la aplicación y trabajo en el aula.

Bolívar aporta con un elemento propio del liderazgo en las instituciones educativas, las cuales, por sus características particulares necesitan el apoyo concreto en los recursos metodológicos, las tareas curriculares, el trabajo grupal y una fuerte preparación pedagógica.

El mismo autor considera los centros educativos como organizaciones que tienen una “identidad, cultura o misión diferenciada”, donde el líder tiene una “visión” clara de las metas de la institución, actúa de acuerdo con ella, articula, comparte con los demás organismos, redistribuye apoyos con toda la comunidad educativa, para que las metas se cumplan.

Sin embargo, no solo esto es necesario para el cumplimiento de las metas, hay que hacer seguimiento, lo dice Fox, Jeffrey (2002: p.58), “el jefe (en este caso el director educacional) logra los resultados esperados cuando se mantiene al tanto y vigila el desarrollo de lo que ha delegado”

En el transcurso del trabajo que ha demandado la presente investigación, ha quedado claro que el éxito de la comunidad educativa y de su quehacer no solo está relacionado con los directivos, sus funciones y prácticas, sino también con la forma en que trabajan y actúan en la institución educativa, lo que incluye las características descritas anteriormente y la claridad en la comunicación, que debe ser permanente.

2.2.3.2. El liderazgo en los administrativos de una institución educativa

Similar situación a la de los directivos se da en los administrativos; hay diferencias abismales en las instituciones cuando los administrativos son líderes y cuando no lo son. Estas diferencias son más notorias en las instituciones educativas, pues en éstas los trabajadores en general, y los administrativos en particular, tienen contacto

continuo con los usuarios (clientes) de su trabajo; en una universidad, por ejemplo, los administrativos son el primer contacto de los estudiantes, son aquellos que enfrentan las necesidades de los usuarios y los que solucionan sus problemas.

El trabajo del líder administrativo no es fácil, lo dice Castillo, A. (2005). *Liderazgo administrativo. Reto para el director de escuelas del siglo XXI* (En línea). Puerto Rico. Disponible en <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/pdf/c2Oart3.pdf> (Consulta 30-08-2011), porque si bien tiene que dedicar su tiempo a las cuestiones administrativas, no puede perder el quehacer primordial de la institución educativa que es propiciar el logro de la enseñanza-aprendizaje académico. En efecto, el administrador de las instituciones educativas debe aportar en la configuración de los procesos académicos.

En los estudios realizados por Castillo, A. en Puerto Rico los administradores de las escuelas deben estar preparados en las competencias imperiosas, para suscitar los cambios que les corresponde como líderes administrativos; así mismo el director administrativo, debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, y también de “los procesos, las teorías y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten”.

Estos estudios en Puerto Rico no se apartan de nuestra realidad, pues, en nuestro medio los administrativos también están inmersos en el proceso de mejorar la excelencia académica.

Rojas, M. E. (2002). *El papel del administrador educativo en la innovación del proceso enseñanza aprendizaje* (En línea). Disponible en: http://www.alipso.com/monografias/el_papel/ (Consulta 30-08-2011), expone de Robbins (1993), lo siguiente: “Como los puestos administrativos implican cierto

grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por sólo ocupar un puesto en la organización... Sin embargo, no todos los líderes, son administrativos ni para tal caso, todos los administradores son líderes”. Ella contribuye al decir que en el campo de la educación debe haber una gran conectividad con la innovación, la tecnología, la justicia social; recalca la formación de los valores en una nueva ciudadanía; para esto el director como administrador de la institución, “debe involucrar, bajo el concepto de proceso ampliado a todos los actores del proceso educativo”.

Para este “proceso ampliado” de Robbins, para el involucramiento de todos los actores del proceso educativo, hace falta que los administrativos asuman su liderazgo, o al menos quienes tienen en sus manos puestos estratégicos, no siempre coincidentes con jefaturas.

Cuando la misma autora considera el proceso educativo, incluye la coordinación entre directivos, cuerpo administrativo, de docentes, de padres de familia y de estudiantes, con una obra o trabajo constante, diario y con consciencia. En el caso particular de las instituciones educativas superiores, probablemente se deba excluir a los padres de familia, en la consideración de que los estudiantes tienen su propia representación legal, aunque esto no se aparte de que en algunos casos los padres asuman tareas que ya no son imprescindibles, como matrículas de sus hijos, seguimiento académico, reclamos, etc.

La UNESCO (2005). *Educación para todos* (En línea) en la revista *prelac*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf> (Consulta 29-08-2011), también considera importante el liderazgo cuando ha creado una Red de Liderazgo coordinada por OREAL/UNESCO, con el objetivo principal de “fortalecer las capacidades de liderazgo técnico e institucional de los directores de los centros

escolares y sus equipos de dirección, reconociendo el papel clave que tienen en las reformas educativas”.

Por otro lado como dice Alvarez, L.E. (2011. p.30), “son muchos los factores aparentemente laterales que suelen resultar clave en las funciones que diariamente realiza un administrador como son la planificación, organización, integración del personal, dirección y control de las funciones y/o actividades que realizan en cada uno de los departamentos que conforman un centro educativo”.

Con mayor razón, se necesita el tinte del liderazgo para ejercer las funciones claramente definidas por Alvarez, la institución necesita en que todos los ámbitos existan líderes pertenecientes e identificados con la entidad educativa.

Los docentes, por su parte, y por ser quienes ejecutan la actividad principal de una institución educativa y, por lo tanto, las de las universidades, son aquellos trabajadores de la institución que más cercanía tienen con los estudiantes y luego con los directivos y administrativos. Son, en otras palabras, el cuerpo técnico de los centros educativos. Por eso, a continuación se trata del liderazgo en los docentes.

2.2.3.3. El liderazgo en los docentes

“Si queremos una verdadera Educación para el Emprendimiento necesitamos líderes en cada sala de clases” lo dice González, B. (2007). *Educación y Pedablogía para el siglo XXI* (En línea). Disponible en: <http://pedablogia.wordpress.com/2007/08/27/liderazgo-docente-en-las-aulas/> (Consulta 30-08-2011). Prosigue al decir que de esta manera se estará enmendando las situaciones reales a “problemas de calidad en la educación, pertinencia de la enseñanza, significación de los contenidos, desarrollo de habilidades útiles para el siglo XXI”.

Con esta afirmación, González funde al educador con el líder; en otras palabras, concibe al profesor como un líder en su actividad de maestro. Un maestro líder logrará mucho más que aquel que no participa de las cualidades ya anotadas. Vale tal vez acotar que el maestro es un referente muy importante en la vida de toda persona, como Jesús, maestro de los maestros; lo es también el de las instituciones superiores, es un guía, un ejemplo, por lo que probablemente no haya autores que disminuyan su importancia en el aula.

Si se analiza la premisa anterior unida a la idea de González, es imprescindible que cada maestro sea un líder en su aula y fuera de ella. El docente no debe centrarse en ser sólo el trasmisor de los conocimientos, sino también en la formación integral del estudiante a su cargo.

Y si se trata de la formación integral de hecho se debe hablar también de la ética una dimensión del liderazgo tan importante como los conocimientos y formación profesional de los docentes. Para Guillén M. (2008): “La dimensión ética no puede ser obviada en ningún caso, pues siempre está presente en toda decisión humana” (p. 78).

Por otra parte los autores del libro *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*, Siliceo A., Casares D. y González J.L., se refieren a la nueva era compleja del nuevo milenio, y afirma que las instituciones tendrán líderes caracterizados por una mayor conciencia ética y corresponsabilidad con el medio ambiente y con las comunidades con las que interactúan, en un contexto integrador.

La UNESCO (2005). *Educación para todos* (En línea) en la revista *prelac*. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf> (Consulta 29-08-2011) afirma que la misión y razón de ser de los docentes “es

facilitar el aprendizaje de sus estudiantes; no se puede entender su trabajo al margen de lo que sus alumnos aprenden”. Esta afirmación se relaciona con la gestión educativa, es decir la participación, pertenencia toma de decisiones y “liderazgo compartido”, que en la educación superior, al igual que en otros centros educativos, tiene que ver con la necesidad de que los docentes sean comprometidos con la realidad, con las demandas del entorno, las políticas educativas de su centro y su práctica pedagógica.

Por lo que se ha dicho sobre liderazgo en los docentes, su papel es preponderante y de mucha demanda, lo que amerita un esfuerzo continuo y una superación sostenida. Probablemente esto es lo que hace la diferencia entre un profesor exitoso y que ha permitido enseñanzas duraderas y otro que pasa desapercibido en su quehacer.

“Esta dimensión refiere a profesores que planifican, monitorean y evalúan juntos su trabajo; que revisan sus prácticas y sistematizan sus avances; que se sienten fortalecidos en el equipo docente y se relacionan con otros colegas... que tienen una actitud crítica y propositiva y procesan las orientaciones centrales a la luz de su realidad y sus saberes”. En esta afirmación se podría decir se conjugan las cualidades de los maestros como líderes entre sus estudiantes y entre sus pares.

Como ya sabemos, el maestro no es la única fuente del conocimiento, es el motor, el alentador del aprendizaje, por ello es importante el liderazgo, esa habilidad necesaria para llegar ya sea al grupo de estudiantes o a cada uno de ellos, en el conocimiento de sus necesidades y de las de su entorno.

El Docente líder como instancia superior a las demás está en el ser, como afirma Torres, J. C. (2011, p.52), “El ser, el saber y el hacer de una persona, forman un todo conceptual, el ser está en una instancia superior a las demás y corresponde al plano subjetivo de la persona”. Según Torres y dando importancia al párrafo anterior, el docente no sólo es fuente del conocimiento (saber), necesita *ser*, para saber y hacer, sí si es subjetivo, pero de alguna forma se estructura el quehacer del docente con liderazgo, el momento que se observa algo de él mismo.

En los estudiantes también existen líderes, y de hecho coadyuvan al proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que se hará una relación a este punto.

2.2.3.4. El liderazgo en los estudiantes

Si bien el liderazgo de los estudiantes no es un asunto que dependa propiamente de la institución educativa, sí es una situación que se da espontáneamente en los grupos de jóvenes que ingresan a una institución educativa, en este caso a la universidad.

Por otro lado, el liderazgo en los docentes depende, en gran medida, de la aceptación de éste por parte de los estudiantes y, también de los líderes estudiantiles. Existe un vínculo entre profesor y líder estudiantil derivado de su relación pedagógica permanente y del contacto que se siente mayor cuando de líderes estudiantiles se trata.

El líder estudiantil no pasa desapercibido para sus mismos compañeros, para sus profesores, para los directivos y los administrativos. Por su misma cualidad de líderes, los estudiantes que tienen esta característica pueden constituirse, de inmediato o a corto o mediano plazo, en coadyuvantes de éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje, o en obstáculo de este proceso.

Es importante asentar que el líder estudiantil de la universidad no es improvisado; probablemente ya haya sido un líder desde antes de su ingreso a la universidad o, al menos, tiene ese potencial que se concreta en su relación con sus pares y con la autoridad que revisten el profesor y la universidad

En su calidad de líder de hecho se volcará toda una historia personal que tiene que ver, en gran medida, con su crianza, sus relaciones, su hogar, oportunidades y circunstancias individuales. Todo este bagaje o, dicho de otra manera, toda esta historia personal, le permitirá manejar de una u otra manera su liderazgo, no siempre caracterizado por valores y positivismo.

La influencia de un líder es evidente en cualquier medio, más aún en el entorno pedagógico, en el que la influencia es mutua entre profesores y estudiantes. Se podría aprovechar del líder estudiantil si éste tiene características positivas en el aula y fuera de ella; entonces su autoridad sería completa y ayudaría en el proceso pedagógico. En este caso se podría afirmar que éste es un “líder educativo efectivo”, llamado así en la presente propuesta.

El líder educativo efectivo puede o no ser aprovechado por los docentes; si lo hacen, asegurarán en gran medida el éxito del aprendizaje; lo contrario resultaría en problemas de difícil manejo y solución, pues los líderes “arrastran” seguidores.

Sin embargo, hay que tener cuidado con la aprobación del líder estudiantil, así como con la posibilidad cierta de otorgarle autoridad o autonomía excesivas, pues esto se convertiría en un boomerang contra el docente y, en última instancia, contra el proceso de enseñanza-aprendizaje. No se debe olvidar que en última instancia el responsable de su grupo es el docente.

El docente, entonces, si es sensible y capaz de percibir los líderes potenciales, lo cual se da únicamente con el trato diario, la convivencia y por tanto el conocimiento de sus estudiantes, podrá sacar el mejor provecho de las cualidades de cada uno de ellos y ponerlas al servicio de todos y por tanto de la actividad educativa.

A continuación se tratará otro tema de importancia en la gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos, pues no puede dejarse de lado la dirección de los mismos.

2.3. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

2.3.1. Definición de dirección

“Dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director”, según se señala en el Glosario de la Guía Didáctica de Proyectos 1, Alvarez L. (2011). Por otro lado, la definición de dirección encontrada en el diccionario de la Real Academia de la Lengua, hace relación a la acción y efecto de dirigir y al conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento, una explotación, etc.

Para una mejor comprensión del término, es necesario, entonces, remitirse a la definición de “dirigir”, que según la RAE, en lo que puede relacionarse con el presente trabajo, significa: enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado; guiar, mostrando o dando las sendas de un camino; encaminar la intención y las operaciones a un determinado fin; gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión. Esta definición permite, de alguna manera, la mejor comprensión de la complicada tarea de dirigir un centro educativo. Sirve además para centrarnos en la difícil tarea de los directivos, es decir de los encargados de la dirección.

Un término relacionado con la dirección e intrínseco de ella, es “directivo”. El autor Lefcovich M. (2005), hace referencia a una definición clásica: “directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo” (p. 33).

En una comparación necesaria para el análisis, se puede afirmar que tanto Alvarez, como la RAE y Lefcovich coinciden en que dirección tiene que ver con la realización de tareas; cabría preguntarse: ¿tareas realizadas por quién?; la respuesta es que deben ser realizadas en conjunto por los colaboradores institucionales. En otras palabras, lo que hace una dirección es decir “por aquí vamos en camino”.

Bol, Peter (2003) afirma que es necesario dirigirse a sí mismo, para poder dirigir a los demás: “La triste realidad es que muchos jefes no destacan precisamente por saber gestionarse a sí mismos” y señala que los jefes o los directivos, no les enseñan a sus seguidores a dirigir; es más, no les enseñan a dirigirse a ellos mismos(p. 13). Por ello la importancia de trabajar en conjunto para que sus seguidores aprendan de su director y para que todos aprendan a trabajar en equipo y combinar los recursos disponibles.

Si bien existen tantos tipos de dirección como se encuentra de directivos, por eso la necesidad de hablar a continuación de los tipos de direcciones.

2.3.2. Tipos de dirección

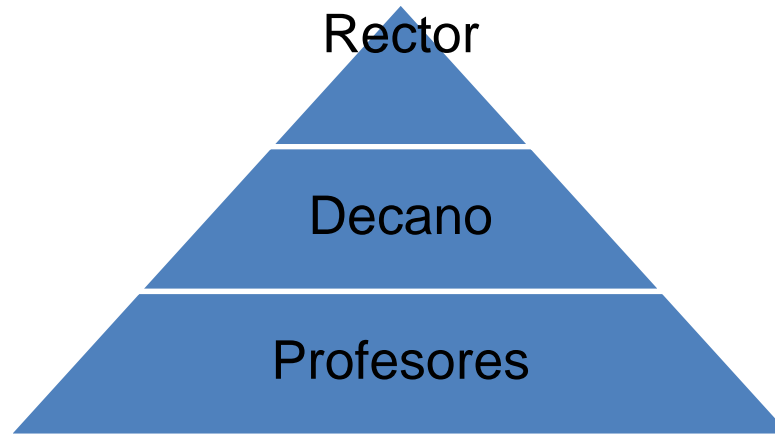
En las empresas u organizaciones en general se habla de los directivos, que son los gerentes. Así se encuentra una clasificación que aborda a la gerencia como tal: Gerentes de alto nivel, gerente de nivel medio y el gerente de nivel básico.

Así en Apuntes de administración de empresas (2009). Disponible en: <http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/tipos-gerentes-tercera-parte.html> (Consulta 30-08-2011), los gerentes de nivel alto, son los responsables de la administración en general, suelen ser los gerentes estratégicos, existe mayor preocupación por el crecimiento y eficacia de la empresa, así como por la gestión con otras empresas.

Los gerentes de nivel medio llamados también gerentes tácticos, son los responsables de las metas, objetivos y planes de la organización donde trabajan. Por otro lado también son los que controlan a los subordinados y garantizan que éstos mantengan el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los estratégicos a largo plazo.

El gerente de nivel básico o supervisor, es el encargado de las operaciones de la organización, se relaciona directamente con los empleados e implementa los planes específicos desarrollados por los gerentes medios.

Al hacer una comparación de esta clasificación que es la que existe en una empresa u organización, con una institución educativa, se podría asumir al Gerente como el Rector, al Decano como el gerente de nivel medio, al gerente de nivel básico como los profesores, que están relacionados principalmente con los estudiantes y los gerentes de nivel medio.



2.3.3. Diferencias entre directivo y líder

Con todo lo que se ha planteado, parece importante hacer una comparación entre las cualidades de un directivo y las de un líder. Estas, en algunos aspectos, son notorias.

Cualidades	Directivo	Líder
Busca beneficiar	A la empresa	A sus seguidores
Tareas	Ordena	Inspira
Integración	Puede o no integrarse en el accionar	Se integra en el accionar
Trabajo en equipo	Puede promoverlo y fortalecerlo	Fortalece y promueve
Al personal	Controla	Influye

Elaboración: Mónica Yépez

Es evidente que tanto el directivo como el líder son importantes en cualquier organización, aunque podrían conjugarse ambos papeles en una sola persona, lo que garantizaría el éxito.

Münch, L. (2010, p. 140), dice que el director o gerente “empuja” o “motiva” al personal para que trabaje, pero al líder la gente lo sigue por el voto de confianza y compromiso que inspira éste. Con esta diferencia clara de la autora, nos hace pensar entonces en un buen clima de trabajo y por ende un buen desempeño

académico tanto directamente de estudiantes como docentes e indirectamente a los administrativos.

Entonces es de esperarse en una Institución Educativa por ejemplo como dice González, M.T. (2008, p.227), que el director “además de gestionar ejerza tareas de coordinación y funciones de liderazgo pedagógico”.

Recogiendo entonces estas dos últimas ideas, se espera que las actividades conjugadas o enlazadas lleven a que el directivo enrolado en la educación realice éstas con eficacia, calidad y cumplimiento con los objetivos y metas propuestas.

2.3.4. El directivo en la educación

En las instituciones se encuentran directivos que cumplen diversas actividades, que buscan cumplir con la filosofía del centro, con la visión y misión y, lo más importante, con los objetivos.

En la educación en general se señala, entre otros, algunos directivos, por ejemplo los Rectores de Colegios, los Directores de las escuelas en general y en el caso particular de la universidad SEK, el directivo principal es el Rector de la misma, le sigue el Vicerrector y los Decanos. Todos mantienen una relación estrecha con los estudiantes, docentes y administrativos. Los directivos, además, se encuentran estrechamente ligados con las planeaciones estratégicas y con todas las actividades inherentes a su rol o puesto.

Como ya se explicó, el director de una institución educativa, si bien no realiza todas las tareas, es el responsable directo de las mismas: es quien dirige las tareas; en otras palabras, es quien busca ayuda para cumplirlas, bajo la dirección de él y se diría también bajo su supervisión.

Estas tareas son: planificar, controlar, definir objetivos, ayudar a la solución de problemas que se presenten, comunicar todo lo que está pasando a su alrededor, capacitar al personal docente y se puede decir que para que estas tareas se realicen debe influir de alguna manera en sus subalternos.

Las tareas antes nombradas como parte del desarrollo de una institución, demandan un cierto grado de influencia, de poder y autoridad, a lo que se le puede llamar liderazgo. Este elemento bien entendido por los directivos, por los docentes y por los estudiantes, permiten crear un clima institucional adecuado para cumplir con la tarea.

Muchas veces los directivos no se relacionan con sus subordinados (docentes y estudiantes), por varias razones como el miedo de perder autoridad o simpatía; por lo mismo, se corta la comunicación y no se encuentra un clima o un entorno de trabajo seguro, lo que lleva al desgaste de todo el personal de una institución educativa.

En resumen, los directivos de las instituciones educativas, son los que de alguna forma garantizan la consecución del trabajo en equipo para la obtención de las metas propuestas, remitiéndose a la filosofía propia del centro donde trabaje.

Entonces el director, como líder, es importante en la presente propuesta, concerniente al “liderazgo educativo efectivo”.

2.4. CARACTERÍSTICAS DEL “LÍDER EDUCATIVO EFECTIVO”

A continuación se irán describiendo las características del “líder educativo efectivo”:

- Comprometido con su rol: dentro de esta característica se encuentran cualidades como el ser profesional, estar comprometido y convencido de la importancia de su rol en la institución, conocerla más que cualquier otra persona y que sus mismos colaboradores.
- Permite una sensación de seguridad, propósito y satisfacción: Esta característica permite brindar confianza y la seguridad del bienestar de todos; asimismo permite que los demás se identifiquen con el mismo propósito institucional, lo que redundará en una energía positiva para la consecución de la meta institucional.
- Considera a sus seguidores como personas con capacidad: Esta característica es básica para generar confianza y respeto hacia el pensamiento y las acciones de los demás, y ser consecuente con su responsabilidad por las personas que se contratan, en la seguridad de que éstos conocen su rol y son capaces de manejar adecuadamente las actividades y selecciones necesarias como de personal y estudiantes.
- Permite propuestas de sus seguidores: Esta característica dice de una persona con capacidad de escucha, muchas veces el éxito se asegura por permitir la expresión de los subalternos, que son quienes están en mayor relación con otros estamentos de la institución educativa, como profesores y estudiantes.
- Permite que sus seguidores se expresen: un líder necesita expresarse, pero también escuchar las opiniones de los demás, aunque de hecho sea quien decide luego de esa interrelación.
- Tiene objetivos claros: Aunque la institución tenga sus propios objetivos, también los tiene un directivo y éstos deben responder a las institucionales; es importante recordar que los objetivos institucionales, por estar claros en sus directivos, deben reflejarse en la palabra y el accionar con los subalternos, quienes a la larga por esa misma claridad en el discurso y la acción.

Todas estas cualidades no se practican de manera independiente, están relacionadas unas con otras, y de ellas dependerá el buen camino y el éxito de una institución educativa.

2.5. RELACIÓN DIRECCIÓN-LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN

La calidad de educación se ve reflejada en el liderazgo que pueda tener o no el director; por lo tanto, el director de una entidad educativa obligatoriamente debe incursionar en el liderazgo. Las actitudes de las personas que dirigen una organización en general y una institución educativa en particular, hacen las diferencias entre el éxito y el fracaso. En consecuencia, si el líder es una persona que consigue la adhesión de sus seguidores, y si el director tiene autoridad, liderazgo y dirección deben unirse para conseguir un éxito seguro.

Con esta afirmación se puede aseverar, entonces, que todo lo tratado en este trabajo se puede resumir en la necesidad de que un directivo sea un líder; no solo eso, sino que los jefes de nivel medio y que los mismos profesores, deben al menos tener ciertas cualidades relacionadas con liderazgo si la meta es el éxito en sus labores de dirección o docencia. Esto es lo que se ha llamado en el presente trabajo “líder educativo efectivo”.

Para hablar de un liderazgo educativo efectivo y a medida que se avanza con el trabajo, es irrelevante hablar y definir lo que son valores, porque no hay liderazgo sin valores, tema acertado que se trata en el siguiente y último capítulo.

2.6. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

2.6.1. Definición de valor

Etimológicamente, “valor” proviene del latín “valere”, que significa “lo que vale”, una cosa, una institución o cualquier realidad.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, valor es: “cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores”

El término valor ha sido utilizado especialmente en la filosofía de los valores o axiología. Para Carreras: “cualquier valor está vinculado a la reacción del sujeto que lo estima” (Carreras Ll. 2009, p.19). También dice que “el término valor, está relacionado con la propia existencia de la persona, afecta a la conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos” (Ibid, p.20). Se entiende, entonces, que el sujeto en relación con los demás o con el otro obra de acuerdo con sus ideas y sus sentimientos. Por tanto, se puede hablar de objetividad y subjetividad.

Santiago, G. (2004) nombra a H. Lotze como el iniciador de la axiología y dice que “el valor es algo irreal”; es decir, que “los valores no son, sino que valen”. Agrega el autor, que más tarde con la corriente subjetivista es donde hablan de los valores como hechos psíquicos y subjetivos (p.11).

En cuanto a la corriente fenomenológica que defiende el objetivismo axiológico con Scheler, (continua Santiago), “los valores son objetivos y universales, que son los fundamentos del aprecio o desaprobación” (p.11).

Recogiendo las ideas de los autores nombrados, entonces un valor es objetivo y subjetivo. Pues es objetivo si existe independientemente de un sujeto que valora; es subjetivo, si es ese sujeto quien le da sentido. Dicho de otra forma la posición del

sujeto frente a un valor hace que sea éste subjetivo, pues es el sujeto quien le da un valor.

Por lo tanto, cuando se habla de valores, como dice Correa, C. (2009), se ha de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: “El bien, la norma y la virtud” (p.20).

Se entiende como “el bien”, aquello que contribuye a la perfección de la persona como tal, al desarrollo de su dimensión propiamente humana (Guillén, M. 2008) y añade, el mal es aquello que des balanza (p.4).

La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. La virtud es la forma práctica de realizar el bien (Correa, C. p.20). Así al interpretar lo anunciado, podría afirmarse que, según la normativa social, un padre de familia trabajador, responsable y honrado, que “hace el bien”, es más valorado por la sociedad que aquel que es irresponsable y no trabaja.

Entonces, en general, los valores son objetivos por naturaleza, pero entra una dosis de subjetividad y cuando se incorpora éstos a la educación, se encuentran inseparables, inherentes; es decir educación y valores son aspectos que no se pueden separar.

Tanto educación como valores deben ser instituidos como prioridad fundamental, tanto en la gestión, como en el trabajo y en el diario vivir, y especialmente con la práctica religiosa cristiana, que se fundamenta en los mandamientos.

Las características del líder educativo efectivo, se relacionan con los valores, pues los directivos, los docentes como directivos, son vistos como ejemplo, como líderes; por lo tanto éstas se convierten en virtudes. A continuación se explica y se relaciona al líder educativo efectivo con los valores.

2.6.2. El “líder educativo efectivo” y los valores

Se toma en cuenta en este punto, las cualidades que en base a la investigación teórica, a la experiencia y práctica de la autora de este trabajo, las recopila en función del comportamiento humano y los valores:

Características del líder educativo efectivo	Valores de las características del líder educativo efectivo
Comprometido con su rol	Sensibilidad, flexibilidad, honestidad, entrega, respeto, responsabilidad, pertenencia, transparencia
Permite una sensación de seguridad y satisfacción:	Serenidad, tolerancia, entrega, valoración del trabajo
Considera a sus seguidores como personas con capacidad	Confianza, apoyo, nobleza, valoración del trabajo
Permite propuestas de sus seguidores	Integridad, capacidad de escucha, diálogo
Permite que sus seguidores se expresen	Integridad, capacidad de escucha
Tiene objetivos claros	Claridad, exactitud, Innovación, creatividad,

Elaborado por: Mónica Yépez

Algunos de estos valores se los va adquiriendo durante toda la vida, según la convivencia, el entorno y las posibilidades de ha tenido el individuo, como dice Almeida, A. (2008. p.23), “los valores constituyen en una gama de convicciones que, al igual que las actitudes, los vamos adquiriendo como resultados de la convivencia con diferentes grupos humanos”.

3. METODOLOGÍA

La investigación sobre el tema “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN”, se realizó en la FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, en la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011-2012.

La Universidad Internacional SEK, es la culminación de todo sistema pedagógico iniciado en Madrid hace 119 años y que hoy se ve avalado por el prestigio de Centros Educativos existentes en América.

El amor, el propósito de la Institución SEK en el Ecuador, siempre fue encaminado a la educación, por lo que ésta nace en 1990 y la Facultad se inicia en el año 2008; es decir tiene una existencia de 4 años, convirtiéndose en la más nueva.

3.1. PARTICIPANTES

Los participantes de este trabajo son la totalidad de directivos de la Facultad de Psicología de la SEK, es decir la Decana y 3 coordinadores de área: Psicología Clínica, Psicología Organizacional y Psicopedagogía. Asimismo participaron la totalidad del cuerpo docente, que suma 13 profesores, así como una muestra de 25 de 50 estudiantes de la Facultad.

Se analizó las respuestas dadas por los directivos medios, es decir los coordinadores de las diferentes áreas de la Psicología: Clínica, Organizacional y Psicopedagogía, particularizando las respuestas para llegar a las conclusiones finales.

Respecto a los docentes encuestados, se aplicó la encuesta y a continuación se presentan los cuadros básicos, que permitieron un análisis de las respuestas por edades y género.

Tabla 1

**RANGOS DE EDADES Y GÉNERO DE LOS COORDINADORES DE LA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UISEK**

Rangos de edad	Hombres		Mujeres		TOTAL
	No.	%	No.	%	
De 30 a 35 años					
De 36 a 45 años	1	33.33			1
De 46 a 55 años			2	66.66	2
Más de 55 años					
Total		33.33		66.66	100

Fuente: Datos del Decanato de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

Los entrevistados en este caso son los jefes de carrera, que son tres, uno por cada área. De los tres coordinadores que hay en la Facultad, uno es hombre y dos mujeres (67%). Las jefes entrevistadas están en el rango de edad de 46 a 55 años y la del único hombre está en el rango de 36 a 45 años, lo que permitiría afirmar que los coordinadores están en una edad media.

Tabla 2

**RANGOS DE EDADES Y GÉNERO DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS DE LA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UISEK**

Rangos de edad	Hombres	Mujeres	TOTAL
----------------	---------	---------	-------

	No.	%	No.	%	
De 30 a 35 años	1	7.70	2	15.38	3
De 36 a 45 años	3	23.07	2	23.07	5
De 46 a 55 años	2	15.38	3	15.38	5
Más de 55 años	-	-	-	-	-
Total	6	46.15	7	53.83	13

Fuente: Datos del Decanato de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

Se detalla en este cuadro los docentes encuestados que suman 13 en total: 6 hombres y 7 mujeres, correspondientes a la totalidad de profesores y profesoras de la Facultad. El total de profesores de entre 30 y 35 años, los más jóvenes de la Facultad, es el menor (15%), comparado con el rango de edades de entre 36 y 55 años (38%), lo que permite afirmar una minoría de profesores jóvenes.

Tabla 3

**RANGOS DE SEMESTRES CURSADOS Y GÉNERO DE LOS ESTUDIANTES
ENCUESTADOS DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UISEK**

Semestres	Hombres		Mujeres		TOTAL
	No.	%	No.	%	
Primero	2	8	2	8	4
Tercero	1	4	4	16	5
Quinto	2	8	3	12	5
Séptimo Clínica	2	8	4	16	6
Séptimo Organizacional	1	4	2	8	3
Séptimo Psicopedagogía	-	-	2	8	2
Total	8	32	17	68	25

Fuente: Datos del Decanato de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

En vista de que son cincuenta estudiantes, se tomó una muestra de 25 alumnos para el trabajo investigativo, es decir el 50% de la población estudiantil de la Facultad de Psicología. En la consideración de que esta Facultad se caracteriza por la minoría de hombres, se aplicó la encuesta a la totalidad de ellos, es decir a 8. De

la totalidad de encuestados, la mayoría cursa el tercer semestre, así como el séptimo semestre de Psicología Clínica (16% cada uno), y la minoría (2 estudiantes, correspondientes al 8%) son estudiantes de Psicopedagogía.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Los métodos e instrumentos del presente trabajo se explican a continuación:

- Encuesta a decana, coordinadores de carrera, docentes y estudiantes
- Entrevista a la Decana de Psicología
- Observación directa a Decana de la Facultad de Psicología y Coordinadores

Encuesta a la Decana de Psicología y a los coordinadores de carrera:

Se realizó para investigar, además de las generalidades de la Institución, la organización de la misma, clima de respeto, liderazgo en toma de decisiones, resoluciones de conflictos, opiniones sobre mejoramiento de desempeño y progreso, órganos de la institución, funciones y encargos, como principales preguntas.

Encuesta a los docentes:

El objetivo fue averiguar, entre otras inquietudes, aspectos relativos a gerencia educativa, como: si se promueve un ambiente agradable para el aprendizaje, una investigación educativa participativa, entre otros. También se preguntó sobre liderazgo, como: el rol del líder, papel del liderazgo, trabajo en equipo. Por último, se hizo cuestionamientos sobre aspectos relativos a los valores, como: la integración en la institución, formación integral, papel de directivos y docentes, resistencias, compromiso con los directivos, entre lo principal.

Encuesta a los estudiantes:

Le encuesta relativa a liderazgo y valores, como aspectos que no se excluyen, sino que más bien se complementan, averiguó la opinión de los estudiantes sobre los directivos y los docentes, la escucha, innovaciones, si se toma o no en cuenta las diferencias, motivación, empatía, metodología en clases, compromiso del docente con las autoridades y otras.

Entrevista a la Decana de Psicología de la SEK:

Asimismo, se aplicó una entrevista (*Anexo 1*) dirigida al principal directivo, en este caso a la Decana de la Facultad de Psicología de la SEK. En esta entrevista se trató de averiguar sus opiniones respecto a gestión, como la relacionada con la reglamentación de los participantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje y sus tareas relativas a la gestión propiamente dicha; otro aspecto de la entrevista se relacionó con las características de un líder y de un director, y un último aspecto se relacionó con los valores, como la pregunta direccionada a averiguar cómo actuaría frente a conflictos entre estudiantes y docentes.

La entrevista estuvo considerada para ser complementada y contrastada con la información arrojada por la observación directa realizada a la Decana de la Facultad de Psicología de la SEK. Por otro lado, el objetivo de esta entrevista, en última instancia fue aportar con elementos necesarios para considerar si es o no una necesidad que un directivo sea líder; dicho en otras palabras: ¿debe todo directivo ser líder?, pregunta sobre la que se obtendrá respuestas al finalizar el trabajo investigativo.

Observación directa a la Decana de Psicología:

La observación directa a la Decana de Psicología se realizó periódicamente, por lo menos 3 veces a la semana, en tareas relacionadas con:

- Gestión
- Liderazgo
- Valores

Los métodos de investigación que se aplicaron en este trabajo, son: descriptivo, analítico-sintético, estadístico. Estos nos permitieron describir, explicar y analizar la realidad, para llegar a una conclusión final, así como al planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

Método descriptivo:

Este método permitió contextualizar los datos en sí mismos y en relación con las variables a utilizarse; permitió también presentar la situación o el estado de situación de la muestra y de los resultados estadísticos de la investigación.

Método analítico y sintético:

Una vez descrita la situación, el método analítico consintió el análisis de la situación e interrelación de las variables y resultados obtenidos en la investigación. Asimismo, permitió el análisis particular y relacional, y explicar los resultados.

El método sintético permitió ir del todo a las partes, en un análisis deductivo, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que incrementarán el conocimiento de la realidad y facilitarán la comprensión de la realidad investigada.

En lo que respecta al proceso de investigación, se realizó una descripción y análisis cuantitativos y cualitativos.

El método estadístico, en un trabajo cuantitativo, sirvió en el proceso de tabulación y análisis de resultados de las encuestas a aplicarse a directivos, jefes de área, profesores y estudiantes.

El análisis cualitativo permitió abstraer las características más relevantes de los sujetos investigados, así como completar la descripción y análisis de las situaciones y en general de la realidad.

La encuesta que se utilizó para la obtención de datos de la Decana, de los docentes participantes y de los estudiantes de la facultad de Psicología de la Universidad Internacional SEK permitió la obtención de resultados por medio de preguntas cerradas. Se complementó la investigación con una entrevista a la Decana de Psicología, con la que se obtuvo respuestas particulares relacionadas con su propio quehacer, sus conocimientos y opiniones relacionadas con el tema de liderazgo y dirección.

El registro de la observación directa a la Decana de Psicología, se relacionó con los documentos de planificación curricular, en una comparación y análisis que permitió describir la situación encontrada y contrastarla con la teoría de la temática investigada. Para que esto sea posible, se utilizó una guía de observación que tendrá relación con las variables a investigarse como características de los líderes y de los directivos, para hacer una comparación y arribar al análisis respectivo, tomando en consideración los datos cuantitativos y la hipótesis de trabajo.

4. RESULTADOS

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

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

La Institución Educativa en mención, está regulada por el SENESCYT (Secretaría Nacional de Educación de Ciencias y Tecnología), antes por el CONESUP.

Por ser una Institución Educativa particular; el Rector y el Vicerrector son designados por el único dueño de todas las SEK a nivel mundial. Todos los demás directivos, son designados por el Sr. Rector. Para designar a los docentes, son los decanos los que examinan, buscan e indagan sus propios docentes y después los aprueba el Sr. Rector.

Por el momento se está trabajando afanosamente en el proceso de acreditación, para poder llegar a una evaluación positiva y cumplir así con los requerimientos del CEAACES (Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior).

En cuanto al tema que nos ocupa, en referencia a la Gestión, liderazgo y valores, por ser una institución particular y de un solo dueño, sí se puede hablar de una organización vertical y regulación que se concreta y se plasma en una gestión acorde a lo planteado, planificado y sustentado en los documentos.

Las prácticas en los “pasillos” de la universidad, se ven plasmados y ejecutados y no sólo se centran y se quedan en papeles o documentos escritos. Por ello ya hablando de los procedimientos, se amplía y se actualiza periódicamente.

En el contexto socio-económico, la universidad se ha preparado para que la formación al estudiante logre la inserción en un Mundo Globalizado. De igual forma por la creciente demanda de profesionales con mayor capacitación y mayor calificación, hace que la exigencia competitiva sea mayor. Por ello la universidad incursiona constantemente en nuevas metodologías, con programas de diferentes modalidades.

En el contexto político, como se atraviesa por períodos de profundas transformaciones, especialmente en la educación superior, la universidad cuenta con estructura académica y administrativa de gran flexibilidad, que responde con rapidez y eficacia a los cambios ya nombrados.

El contexto tecnológico por los cambios en cuanto a la comunicación y la informática principalmente, llamada TICS, la institución cuenta con herramientas metodológicas acordes al tiempo; esto logra efectividad en la gestión educativa.

La Universidad ha creado el CITTEC-UISEK (Centro de Investigación y Transferencia Tecnológica), la cual coordina las actividades de administración de la investigación de la Institución.

Del mismo modo la Universidad Internacional SEK desarrolla actividades de vinculación y servicio a la comunidad, con las pasantías, actividades puntuales, de requerimientos de la comunidad de los dos campus, acciones de consultoría jurídica, vinculaciones con empresas de trabajos de fin de carrera, como también con los graduados en el campo laboral.

Todos estos documentos que sirven de guía para la gestión educativa como herramientas para el proceso mismo, son tomados de la Universidad en general, ya

específicamente de la Facultad de Psicología, existe el CAP (Consulta de Atención Psicológica), donde el trabajo de gestión se evidencia con las actividades relacionadas con la profesión. Se podría decir que la institución cumple todas las disposiciones requeridas en gestión educativa, dirección y liderazgo.

4.1.1.1. El manual de organización

El manual de organización, es un instrumento o medio de comunicación, es además un modelo o réplica de una organización, pero escrito en un documento, para transmitir informaciones, de los recursos con los que cuenta cualquier institución educativa.

Este instrumento que ayuda al proceso de organización de la Institución, se puede observar en el "Modelo Educativo de la Universidad Internacional SEK" (2010) y se va desglosando por capítulos los órganos que estructuran la Institución Internacional SEK y ellos son: Órganos Unipersonales, Colegiados.

Este manual contiene y explicita competencias y funciones claras y concisas que se va extrayendo por capítulos los órganos y departamentos que están a cargo de las coordinaciones con el cuerpo directivo, en este caso los decanos, los coordinadores de carrera, los estudiantes tomando como base los objetivos planteados con la filosofía de la universidad y la formación integral de todos los que hacen la institución educativa.

Este instrumento es permanentemente evaluado a fin de cumplir con la filosofía e identidad institucional. Es una fortaleza de la institución ya que demuestra gestión en su organización

4.1.1.2. El código de Ética

En base a la experiencia como educadora, se puede decir que el código de ética es un instrumento básico, en el cual se fijan normas que regulan conductas de un individuo, para el desempeño eficaz de una institución educativa, por lo tanto es indispensable también decir que es un conjunto de normas “obligatorias” que regulan los comportamientos y además donde se puede reflejar los valores.

La Universidad Internacional SEK y por ende la Facultad de Psicología, cuenta con este código establecido por una parte el de la Institución y por otra el de la Facultad.

Los valores institucionales se encuentran en el Plan Estratégico y manual de convivencia y estos son:

1. Educar en y para la libertad: Este valor está presente y trata de cumplirse a lo largo de todo el proceso educativo, e incluye una metodología de enseñanza-aprendizaje innovadora y reflexiva.
2. Conciencia de solidaridad: Se evidencia este valor en varios aspectos, tal vez el principal sea que directivos y estudiantes de la Facultad de Psicología, así como de otras unidades académicas, deben cumplir con un tiempo base de acción social con la comunidad.
3. Comportamiento ético: Este valor, muy importante en la formación universitaria, trata de cumplirse con el propio ejemplo de los docentes y se ve reflejado incluso en las evaluaciones que se realizan semestre a semestre sobre los estudiantes y los docentes en general y en particular de cada uno de ellos.
4. Cooperación y trabajo en equipo: Es un principio que se observa a diario en clases, por la metodología que se basa en el constructivismo, así como en las actividades extracurriculares de la universidad y específicamente en la Facultad, con la “Semana de Psicología”, los trabajos de acción social y vinculación con la colectividad.

5. Respeto a la dignidad humana: es un valor asociado con el siguiente que es la apertura a la diversidad, pues se trata de la inclusión a todas las personas sin discriminación alguna.
6. Apertura a la diversidad y heterogeneidad: este valor permite la inclusión de personas con diferentes capacidades y capacidades especiales, así como a personas de diferentes culturas y pensamientos diversos.
7. Interés por lo social, lo artístico, lo cultural y lo deportivo: gracias al campus, que tiene canchas deportivas y área verde extensa, así como por entrenadores contratados por la Universidad, los estudiantes cuentan con la posibilidad de practicar deportes como: esgrima, fútbol femenino y masculino, clubes de deportes. En lo que respecta a actividades artísticas, se restringen a presentaciones puntuales en actividades como casas abiertas.

Todos estos valores son lineamientos que se puede observar en la lectura de la Misión y Visión, al igual que las políticas de calidad, pues habla del funcionamiento para la excelencia, con equipos de trabajo con liderazgo, adecuados niveles de recursos para la demanda del momento de la institución, satisfacción de las aspiraciones tanto académicas, como el cumplimiento de los objetivos, entre otros.

4.1.1.3. El plan estratégico

Todo directivo de cualquier institución educativa, necesariamente tiene que planificar, los aspectos relevantes para poder dirigir, armar planes estratégicos, tomar soluciones y sobre todo realizar un seguimiento de cumplimiento y posibles mejoras en el futuro.

Este documento (se encuentra en los archivos de la UISEK) realizado de acuerdo a la realidad del establecimiento, actualizado hasta el año 2013, se lleva a cabo en la

Universidad Internacional SEK y refleja todas las directrices, para cumplir con los objetivos del establecimiento.

Los contenidos son los siguientes:

- La Misión y Visión de la Institución: En este punto es elemental señalar que en mi vivencia como docente de la Universidad, el profesorado es el encargado de difundir y socializar. En la misión y visión se puede observar claramente la gestión, liderazgo y valores de la Universidad SEK.
- Los valores Institucionales: mencionados y analizados en el punto anterior
- Estrategias Institucionales: se enmarcan en el enunciado de la misión y se sustenta porque es uno de los potenciales de la institución en el ámbito de la gestión educativa.
- Políticas de calidad: también es un punto que se enmarca dentro de la misión institucional; en ellas se resalta el trabajo en equipo con liderazgo y gestión y se evidencia un trabajo investigativo y relacionado con la vinculación. Otro factor importante es la gestión de calidad en cuanto a los procesos de mejora en los docentes e investigadores.
- Procesos de mejoramiento: se considera relevante a la docencia como proceso personalizado, educación continua, educación complementaria e innovación, orientado al aprendizaje y al crecimiento humano y social del estudiante. Estos procesos se relacionan tanto con la gestión, como con el liderazgo y los valores institucionales.
- Análisis del entorno: la universidad ecuatoriana en general, tanto pública como privada, se dirige a enfrentarse a los cambios constantes, a los desafíos de la tecnología y otras necesidades inherentes a estos tiempos; por lo que esta institución ha determinado también un trabajo innovador y competitivo, comprometido con el conocimiento y la formación de valores.

- Análisis del FODA Institucional: se encuentra como parte de las fortalezas, entre otras, un equipo humano comprometido, una formación integral y una educación personalizada, lo que es resultado de una gestión, liderazgo y valores siempre presentes en la institución. Más adelante se realiza un análisis exhaustivo del FODA, realizado con los docentes de la facultad de Psicología, que es el centro de nuestro estudio.
- Ejes estratégicos del plan del desarrollo institucional: estructurado bajo las bases del CONESUP, la universidad cuenta con cinco ejes estratégicos que son: Docencia, Investigación, Extensión y vinculación con la colectividad, bienestar universitario y gestión administrativa.
- Seguimiento y control del plan estratégico: con sus lineamientos para una correcta evaluación; es decir, se realiza a partir del POA, donde tiene líneas de acción, además del evaluador interno que interviene cada trimestre haciendo informes del seguimiento.

Se puede observar en los contenidos realizados en el plan estratégico que la educación en esta institución responde a las necesidades de la sociedad, manteniendo una oferta académica de calidad, que permite éxito a los desafíos presentados por los constantes cambios y con una profunda educación en liderazgo y valores.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual es un documento, es un programa de acción que se lo hace y se lo estructura anualmente, está incluido en el plan estratégico, donde está desglosados los objetivos, metas y estrategias para cada departamento o área.

Esta herramienta hace posible el funcionamiento y la organización; es decir facilita la coordinación entre la Planeación Operacional a corto plazo con el Plan Institucional a largo plazo de la Universidad Internacional SEK. De esta manera, prioriza, evalúa e incluso mide los resultados de los costos financieros de la Institución.

En la Universidad Internacional SEK, el POA se encuentra actualizado y en los archivos de la Institución (febrero de 2011). Los ejes estratégicos son:

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	EJE RELACIONADO
DOCENCIA	Reestructura la gestión docente, coherente con la nueva LOES.	Gestión
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Adecua las normativas legales	Gestión
INVESTIGACIÓN	Especialmente la ejecución de proyectos. Formación y capacitación a investigadores	Gestión y liderazgo
EVALUACIÓN Y CALIDAD	Impulsa el desarrollo de la cultura de la evaluación y de la calidad. Operativiza los sistemas y procesos.	Gestión
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD	Dar consejería, asesoría a personas de escasos recursos. Contribuir a la formación integral, mediante la enseñanza medio ambiental. Brindar atención psicológica a personas de escasos recursos económicos (FACULTAD DE PSICOLOGÍA)	Gestión, liderazgo y valores
BIENESTAR ESTUDIANTIL	Incluir en los servicios de bienestar universitario, actividades formativas, y de desarrollo humano. Realizar el seguimiento del personal especializado y equipos necesarios para salvaguardar la integridad de a comunidad universitaria.	Gestión y valores

RELACIONES INTERNACIONALES	<p>Crear un ambiente armónico con la comunidad que rodea al campus.</p> <p>Mantener convenios con otras instituciones (Real Madrid) para realizar proyectos de ayuda con otras instituciones y lograr un desarrollo personal y físico, a través del deporte.</p>	<p>Liderazgo y valores</p>
-----------------------------------	--	----------------------------

Fuente: Universidad Internacional SEK

Elaborado por Mónica Yépez

Cada eje estratégico consta de:Objetivos, estrategias, meta, actividades, responsables, recursos, indicadores de logro y tiempo de ejecución. Se realizó el cuadro que permite visualizar mejor cómo los objetivos incluyen un trabajo de gestión, liderazgo y valores.

A través de este documento se puede analizar si se va cumpliendo cada uno de los ejes; es decir el grado de avance y su cumplimiento. Por lo anotado se puede decir que en la práctica e intervención educativa, se practica los valores, no sólo consta en el documento; además se observa trabajo y se evalúa constantemente.

Todas estas actividades se las puede apreciar en el POA institucional, no existe un POA de la facultad, por lo que es una debilidad que se observa también el FODA realizado en Psicología.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

En base a la experiencia docente y coordinadora de un área académica, se puede decir que el PEI es un instrumento de gestión donde se crea o se articula actividades y se ejecuta éstas para cumplir con los objetivos de la institución educativa.

El proyecto educativo institucional como proceso permanente, está plenamente estructurado con compromiso de todos los que hacen la comunidad educativa, especialmente los docentes que se enfrentan día a día en la tarea educativa; además, hace viable la misión, visión y el mejoramiento de los aprendizajes. Se detalla a continuación:

ESTRATEGIAS E INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES DE LOGRO	EJE RELACIONADO
Docentes	Sistema de capacitación Herramientas tecnológicas	Gestión
Investigación y consultoría	Función del CITTEC-UISEK Proyectos interdisciplinarios	Gestión y liderazgo
Alianzas estratégicas de la universidad con el sector externo	Convenios y alianzas Feria empresarial Contactos y encuentros con empresa	Gestión, liderazgo y valores
Promoción y admisiones	Procesos dentro y fuera de la institución Proyectos con los diferentes decanatos	Gestión
Infraestructura y servicios de bienestar universitario	Catálogos de servicio Procedimientos de atención al estudiante Plan de Seguridad Institucional	Gestión, liderazgo y valores
Gestión Administrativa	Evaluación de sistemas informáticos Capacitaciones al personal Informes de mejoramiento de calidad	Gestión

Fuente: Universidad Internacional SEK
Elaborado por Mónica Yépez

En cada una de estas áreas se encuentra la meta correspondiente y los indicadores de logro, desprendidos o desglosados con varios ítems; se indican los principales; ellos recogen actividades curriculares y extracurriculares que impulsan una educación de calidad.

Por otra parte, se observa en el plan estratégico institucional, trabajo de gestión y apoyo del departamento financiero, para el cumplimiento de todas estas actividades. Se evidencia trabajo en valores; sin embargo se considera que se necesita talleres, capacitaciones que involucren el tema de la axiología.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

Este documento surge en respuesta a los propósitos de la institución, contiene los deberes y derechos de todos quienes hacen la comunidad educativa; por otro lado asegura de alguna forma las relaciones interpersonales, resguardando la permanencia en la institución.

El reglamento universitario está redactado en artículos, en cada una de las instancias tomadas en cuenta por la institución; a continuación se hace un resumen de éste:

- Objetivo y términos
- Misión, ideario y filosofía educativa de la UISEK
- Organización de los estudios
- De los docentes
- De la planificación y desarrollo de la docencia
- De la evaluación académica de los estudiantes
- De la formación complementaria
- Del sistema tutorial
- Disposición final

El fin último de los reglamentos es la formación integral de todos los que conforman esta institución, enmarcados éstos en la formación profesional, el desarrollo de la investigación, la vinculación con la colectividad, desarrollo de los saberes,

construcción y participación en las soluciones para la sociedad. Todos estos parámetros hablan del reglamento académico.

En cuanto al reglamento del alumno, se encuentra, la regulación de la vida estudiantil, sus derechos y deberes; así como reglamento de grados, etc., aspectos vinculados a la gestión, liderazgo y valores.

También corresponde realizar una pequeña reflexión sobre el reglamento de becas; si bien incentiva a la excelencia académica, también es un aporte para las familias de escasos recursos económicos y ayudas beneficiarias, según merecimientos, todo esto también en el marco de la gestión y los valores.

Las decisiones que se toman en el Decanato de la Facultad de Psicología, frente a dificultades que se presentan en la cotidianidad, es de forma respetuosa con las reglas y las normativas internas.

Los reglamentos son claros y especifican por ejemplo en el TITULO II, Art. 3: que éstos se logran con la misión, ideario y filosofía de la UISEK.; en el Art. 4 explican los principios del ideario, los que más se destacan por la formación en valores son:

“La Institución Internacional SEK, promueve la convivencia de solidaridad del educando.....”

“La Institución Internacional SEK no discrimina por razones de nacionalidad, género, raza, ideología o discapacidad”

“El respeto a la dignidad del ser humano, a la capacidad de creación, etc.”

VALORES CORPORATIVOS:

- Educar en y para la libertad.
- Conciencia de solidaridad.

- Comportamiento ético.
- Cooperación y trabajo en equipo.
- Respeto a la dignidad humana.
- Apertura a la diversidad.
- Interés por el arte, la cultura y el deporte

Entonces dentro de los reglamentos y de las estrategias institucionales, se menciona las acciones, los trabajos y la educación integral en valores.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1. Misión y visión

La Misión de una institución educativa es la razón de ser de la misma, implica el compromiso y el trabajo mismo. Esta responde a varias preguntas, como: ¿Por qué existe la institución? ¿Para qué y por qué se hace?, ¿Qué se busca?

La Visión de una institución educativa en cambio es lo que se proyecta a futuro, a dónde se quiere llegar. Responde también a preguntas como: ¿Qué se quiere para el futuro?, ¿cómo debería ser la contribución de la institución con la comunidad y con el país en general?

En referencia a la Misión y Visión, como Identidad Institucional, se describe a continuación las que contempla la Institución.

MISIÓN: Formar integralmente profesionales, competentes, con proyección nacional e internacional, capaces de usar con efectividad y responsabilidad su saber teórico y práctico para el desarrollo personal y social.

VISIÓN: Ser una universidad con reconocimiento internacional, referente nacional de calidad, promotora de cambios y soluciones a las demandas sociales, a través de la investigación, su transferencia y difusión a la sociedad, establecida en un campus con espacios y tecnología avanzada, con una demanda creciente y seleccionada de alumnos, a la vanguardia en procesos de enseñanza-aprendizaje, activa en la adopción de nuevos conocimientos que asegure al profesional el acceso al mercado laboral, con un cuerpo académico motivado, permanentemente actualizado, presente activamente en la cultura.

A nivel particular la Facultad de Psicología de la UISEK está trabajando en la redacción de su Misión y Visión, por lo que podría afirmarse que su falta es una debilidad de esta unidad académica.

4.1.2.2. El organigrama

Un organigrama es un gráfico, donde se realiza de la mejor manera los elementos que conforman una organización o una institución, donde se visualiza un ordenamiento de las dependencias que se establecen entre las unidades presentadas en la estructura.

Se podría entonces decir que un organigrama es un extracto abstracto y sistemático, que consisten administrar una idea uniforme de cómo está estructurada la institución.

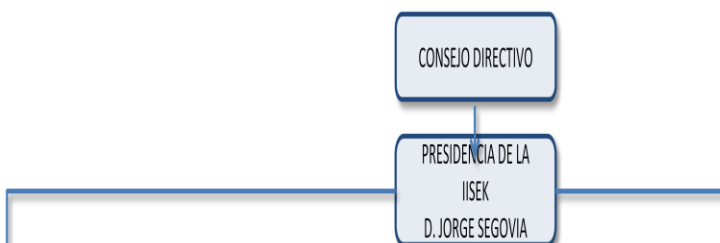
Todas las personas encargadas de la Institución SEK, velan por un trabajo responsable, que cumplan con la misión de manera adecuada y que los procedimientos y requerimientos lleguen a culminarse, que registren los diagnósticos, las estrategias de trabajo, controlen, evalúen y lleguen a la mejor toma de decisiones.

Las funciones se otorgan en orden jerárquico de forma vertical y horizontal y se lo puede observar claramente en el Anexo 2. (PEI - UISEK. 2010)

Son los directivos de altos niveles los que tienen intereses comunes y quienes suministran el apoyo global directo, con las funciones otorgadas en cada departamento. Se puede visualizar el organigrama de la UISEK, en el Anexo 2, por ejemplo en cuanto al Consejo Directivo (en forma horizontal), la relación con los otros Consejos, el Superior y el Académico. Verticalmente la relación que maneja el Consejo Directivo es con la Presidencia, la Vicepresidencia, el Rectorado, el Vicerrectorado, el Director de Postgrados, etc.

La situación académica, se observa en el organigrama que el Decanato, funciona de forma vertical directamente con los Docentes, los Tutores y la Jefatura del Departamento; en realidad, ya en la realidad, así es como funciona la Facultad de Psicología de la UISEK. En cambio, en forma horizontal, están en relación: dirección de admisión y marketing, secretaría general, dirección de planificación y desarrollo y vicerrectorado.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK - ECUADOR



4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Las funciones de cada una de las áreas o departamentos se encuentran en el manual de organización y funcionamiento, que reposan en los archivos, en la biblioteca y en la comunicación virtual; sin embargo, en mi opinión, por la

experiencia y los años que me encuentro en la institución, puedo decir que se encuentran bajo los parámetros reglamentarios y bien definidas, tomando en cuenta que en todos los cargos se evidencia la formación del SER, así se motiva uno de los saberes que propugna la educación actual.

Uno de los ejemplos que se toma es el punto tres de las funciones de Rector: “estimular un espíritu participativo de todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, de modo que se sientan responsables y solidarios de una tarea común”. Desde este enunciado se puede afirmar que en la UISEK la gestión, el liderazgo y los valores lideran su base ideológica y guía su accionar.

En otra parte del manual se encuentra las funciones del decano, en el punto último dice: “Crear el clima apropiado de convivencia para que se desarrolle con eficacia el proceso académico de los alumnos y evitar actitudes perturbadoras contrarias al normal desenvolvimiento de la vida universitaria”. En esta función se observa claramente la priorización e importancia de los valores.

En las funciones del docente se encuentran 13 puntos. De estos, el punto 7 tiene relación con los valores, puesto que permite el acercamiento y comunicación entre docente y estudiante. El punto 5, también relacionado con los valores, describe textualmente “Ser el mediador de aprendizaje de los alumnos, atender a sus consultas y colaborar en la formación humana y científica”.

Por otro lado tenemos dos clases de tutorías: las académicas, que se dan cuando el estudiante siente la necesidad de mejorar su aprendizaje y las formativas, que son para tratar asuntos personales y en forma directa; con esto se evidencia el liderazgo en la práctica docente de la Facultad. Así se cumple funciones tanto académicas, como formativas, pues existe la educación personalizada.

4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Cada una de las facultades tiene como uno de los ámbitos de la evaluación, el formato de encuestas del clima institucional y la aplicación de las mismas que se las realiza cada año; tanto para estudiantes, directivos, administrativos y docentes. Así, de esta manera llegar a verificar cómo se encuentran en la institución a la que pertenecen, siguiendo el plan de mejora.

El clima o el entorno donde se pasa muchas veces más tiempo que en casa, se va construyendo día a día, con el tiempo. La Decana de la Facultad de Psicología construye conjuntamente con docentes y estudiantes este clima, con las gestiones, con el liderazgo en valores y con los trabajos conjuntos con docentes.

Se podría decir que existe una “tríada de trabajo” Decana-Docentes-Estudiantes. Esta “tríada”, es positiva para el clima o entorno cultural y es el objetivo primario, ya que potencia un ambiente de satisfacción profesional y estudiantil; por ende, mejora el rendimiento académico tanto de docentes como de estudiantes y se valora en forma individual y personalizada; esto evidencia un alto nivel de gestión.

Esta fortaleza, que se evidencia en la Facultad de Psicología, no solo denota conocimiento sino también altos valores personales y profesionales, lo cual colabora con la institución educativa en general.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La Universidad Internacional SEK se interesa en el análisis y evaluación permanente de todos los miembros de la institución, a través de la innovación de la metodología, de capacitaciones a todas las facultades y a la Facultad de Psicología en

particular, realiza sus capacitaciones e implementa recursos tecnológicos y utilización del currículum que cumpla con las metas y los objetivos planteados.

Por otro lado en los proyectos relacionados con la investigación y la vinculación con la colectividad se encuentran tanto el personal docente como los estudiantes, inmersos en generar la calidad y excelencia académica y exigen de alguna manera la ayuda para la gestión también en valores, desde varias perspectivas.

Dentro de la formación general transversal, la UISEK tiene algunos componentes y el principal es la formación en valores: “aprender a ser”, que para la institución significa aprender a ser persona, desarrollar los valores que demanda la sociedad del siglo XXI, un ser integrado e integral, con una elevada autoestima, reflexivo, autónomo, responsable, crítico, solidario y respetuoso del pluralismo. Entonces se observa una educación para la vida.

Por lo tanto, se evidencia que el macro, el meso y el micro-currículo de la Universidad SEK y de la carrera de Psicología en particular integran los valores como base.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

El reglamento que se describe a continuación regula la organización y administración académica en la Universidad Internacional SEK (UISEK), tanto a nivel de pregrado, como de postgrado:

- La formación profesional y *humanística* en carreras profesionales y científicas.
- El desarrollo de la *investigación social* científica y tecnológica.
- La vinculación con el *desarrollo social*, económico y cultural de la comunidad

- Desarrollo y difusión de los saberes y las culturas y
- Construcción de soluciones para el país

En referencia a los saberes, se encuentra el saber ser, que es uno de los tópicos abordados con los valores.

Por otro lado, la institución propicia el trabajo colaborativo, se apoya con todos los decanatos, los diferentes departamentos y con las instancias superiores que rigen en la misma, estableciendo un vínculo comunicativo. Además crea espacios de participación y apoyo con toda la labor institucional, para cumplir con las metas propuestas.

La Facultad de Psicología presta servicios gratuitos por medio del CAP (Centro de Aplicación Psicológica), es una organización operacional dirigida a la gestión de valores.

Otras actividades que se pueden llamar dimensiones operacionales, son las asignaturas que hacen visitas o salidas de campo a centros de escasos recursos, con el fin de hacer acción social.

En consecuencia, puede afirmarse que hay una estrecha relación entre la gestión, los proyectos sociales y en general este tipo de actividades con los valores institucionales.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

Los recursos administrativos y financieros se encuentran optimizados en los distintos planteamientos efectivos; por ejemplo cumple con el sistema de becas, partiendo del rendimiento académico para luego verificar algún problema económico y/o de

orfandad, con el fin de promover el espíritu de superación y los alcances necesarios para ello.

Por otro lado se genera, con un ambiente propicio, la concienciación a los estudiantes y a todos los estamentos en la búsqueda del cuidado y responsabilidad de la infraestructura, que es su sitio de trabajo.

La Facultad de Psicología no cuenta con recursos financieros propios, pero la Institución maneja adecuadamente y tiene un buen mantenimiento de la infraestructura, hace labor social con un grupo de niños y niñas estudiantes de las escuelas aledañas, con el financiamiento de una escuela de fútbol.

En lo que respecta a la administración, por lo tanto, hay planificación adecuada que incluye la colaboración y ayuda social. El presupuesto de la UISEK contempla los gastos correspondientes a esta dimensión, en apoyo a las actividades particulares de la Facultad de Psicología.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

La Institución, sobre este punto busca la participación activa de estudiantes y docentes en la conectividad con la colectividad. Para el efecto, se realizan talleres de verano gratuitos, con temas acordes con la preparación académica de los estudiantes de la Facultad de Derecho y de la de Psicología, con su Centro de Atención Psicológica (CAP).

Estos proyectos tienen una parte centrada en valores, con el compromiso del servicio a todas las personas que por el momento necesitan de una escucha; estas experiencias, además, sirven de retroalimentación y motivación a los futuros profesionales y a las generaciones que se van formando en la institución.

4.1.3. Análisis FODA

Si se habla de la educación, el FODA es una herramienta o un instrumento de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, para el futuro de una institución educativa; toma en cuenta toda la información que permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades en el ámbito interno; y las oportunidades y amenazas en el ámbito externo, de una organización, y en el caso que nos ocupa, de una institución educativa.

El análisis del FODA Institucional se encuentra en el Plan Estratégico, en los escritos que reposan en la Universidad. A continuación se realiza el análisis del FODA de la Facultad de Psicología de la Universidad SEK, en el que se ha tomado en cuenta la gestión, liderazgo y valores.

4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades:

Dentro de las **fortalezas** mencionadas por los docentes se encuentran: calidad académica de los docentes, mallas actualizadas, educación individualizada, horarios cómodos, buen clima laboral, personal comprometido, comunicación de directivos con docentes y estudiantes. Esto es producto de una gestión adecuada, de un liderazgo efectivo y de la persecución de altos valores.

En efecto, los docentes de la Facultad de Psicología de la SEK tienen títulos profesionales adecuados a las materias a su cargo; por ejemplo, la profesora de la cátedra Orientación Escolar y Consulta Psicopedagógica de la carrera de Psicopedagogía, tiene un título de Psicóloga Educativa y está próxima a graduarse en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo; el docente encargado de la materia Enfoques Dinámicos de la Personalidad, de la carrera de Psicología Clínica es Psicólogo Clínico con maestría en Psicoanálisis; la profesora de Motivación en la carrera de Psicología Organizacional, es titulada en Psicología Industrial y está por graduarse de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo. Estos son solo unos ejemplos de la preparación de los docentes de esta Facultad.

Estas fortalezas de la Facultad lo son también de la Universidad SEK; es de esperarse que se mantengan estos profesionales, pues su quehacer se enmarca, de alguna forma, en la gestión y liderazgo; así también las fortalezas enunciadas están entrelazadas, buscan el bien común y permiten el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, ya indicados en la filosofía institucional.

Las **debilidades**, como se sabe, pueden disminuir el éxito del proceso de la facultad. Dentro de éstas se encuentran: inestabilidad laboral, permisividad con los estudiantes, la no existencia de instancias organizativas de profesores y estudiantes, falta de normativa interna en Psicología, dado su poco tiempo de creación, falta de espacio y tiempo para socializar y por último la falta de una Misión y Visión de la Facultad, así como el Plan Anual.

El poco tiempo de funcionamiento de la Facultad de Psicología ha conllevado cierta inestabilidad laboral, con cambio de varios profesores, situación que se evidencia en el último año. Es de esperarse que en un tiempo corto se pueda ya contar con una

planta más estable, acorde con los requerimientos de la acreditación de la carrera requerido por el SENECYT.

Otra debilidad está relacionada con la excesiva permisividad con los estudiantes, que no permite mantener un clima de respeto y consideración con los profesores, pues éstos deben ceder frente a situaciones que son resueltas por las autoridades de fuera de la Facultad. Esto se debe también a falta de una gestión adecuada y liderazgo deficiente, puntualmente en el ejercicio de plasmar los valores en una práctica adecuada con los estudiantes.

No existen instancias organizativas de profesores y estudiantes, lo que no permite un clima de confianza y de demanda adecuadas a cada instancia. Esta debilidad se une a la que indicaron los profesores en la sesión del FODA, y que tiene que ver con la falta de espacios y tiempos de socialización. Esto refleja falta de gestión y liderazgo deficiente.

La falta de normativa interna produce una inseguridad en el actuar de profesores y estudiantes, quienes deben enfrentar los problemas según sus propios criterios, sin una guía que les permita conocer los pasos adecuados a cada situación.

En todo esto, parecería adecuado afirmar que una debilidad que englobaría las expuestas por los docentes de la Facultad de Psicología de la SEK tendría como base fuerte una baja importancia de las autoridades de la Universidad y de la Facultad misma en valores institucionales como: falta de coherencia con los principios de solidaridad, empatía, comunicación y otros relacionados con el liderazgo, como el ejemplo y accionar en búsqueda de conseguir los objetivos propuestos.

Es forzoso y necesario realizar una planificación anual, donde se incluya la Misión y Visión de la Facultad, pues por ello se está trabajando en este aspecto, lo que se obtendrá esta falta de gestión en Julio del 2012.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas

En las **oportunidades** se tiene, en primera instancia, el apoyo de los directivos para capacitaciones permanentes y otras actividades, el reconocimiento de la institución SEK en todo el mundo y la experiencia de la Universidad SEK internacional en educación. Esto permite afianzar la gestión de las autoridades.

El apoyo de los directivos se ha concretado, el último año, con visitas académicas de docentes de otras universidades SEK y de otras del país.

En el caso de capacitación a docentes, se ha incentivado la participación de los docentes de la SEK de Quito; todos los profesores de esta universidad han asistido al menos a dos cursos por semestre. Tal es el caso del curso de “Educación Virtual” y “Planificación por Competencias”, entre otros. Esto confirma una gestión con liderazgo.

Estas oportunidades permiten un incentivo que apoya el quehacer de los docentes, a la vez que los compromete y apoya en su tarea. Podría afirmarse que estas

oportunidades forman parte de lo que se llamaría gestión educativa; no se detectaron o presentaron oportunidades relacionadas con los valores institucionales.

Los factores externos que obstaculizan el logro de los objetivos y metas son: la misma carrera en otras instituciones educativas, pocos docentes que quieran o

puedan trabajar a tiempo completo como dice la Ley de Educación y el costo alto de pensiones.

Una **amenaza** que ha incidido en la poca demanda existente para estudiar Psicología en la Universidad SEK de Quito tiene que ver con la competencia de otras universidades que ofertan las mismas o similares carreras. Estas universidades son estatales y también privadas, unas incluso gratuitas y otras que tienen costos menores. Probablemente entre otras causas, relacionadas con esta, esté la falta de publicidad dirigida a cada una de las Facultades de la Universidad SEK; esta publicidad es general, sin tomar en cuenta las diferentes carreras que se ofertan.

Otra amenaza importante, aunque no exclusiva de la Universidad SEK ni de su Facultad de Psicología, se relaciona con la Ley de Educación, cada vez más demandante de preparación de los profesores. Esto difícilmente puede ser superado, dadas las condiciones del Ecuador, país en el que la docencia universitaria en particular no es bien reconocida en la remuneración.

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se refiere a aquellas características, tendencias o logros institucionales que influyen o deciden en resultados	Son características o situaciones internas de la institución que disminuyen el éxito o pueden

positivos.	disminuirlo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Se refiere a toda la influencia externa o factores externos que pueden apoyar o influenciar de manera positiva en el desempeño y desarrollo de los objetivos y metas de la institución.	Se especifica todos los factores externos, que pueden entorpecer, obstaculizar o impedir el logro de los objetivos y metas institucionales.

Este instrumento se aplicó en la Facultad de Psicología de la Universidad Internacional SEK (UISEK) en Julio de 2011, con el 100 por ciento de los docentes (13). Se realizó en una jornada matutina de 4 horas, con una técnica de uso de tarjetas.

A continuación se presentan sus resultados, clasificados conforme la necesidad de identificar los aspectos relacionados con gestión, liderazgo y valores.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad académica de los docentes. • Malla académica actualizada. • Horarios cómodos para profesores y estudiantes. • Educación individualizada- 	GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral. • Excesiva carga de materias a profesores a tiempo completo. • Falta de una planificación anual en la Facultad de Psicología. • Falta de espacio y tiempo para

<p>personalizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de satisfacción profesional y estudiantil. 	<p>socialización, tanto para profesores, como para estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de normativa interna. • Falta de Misión, Visión. • Pocos estudiantes en la carrera.
<p>LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido. • Disposición de parte de directivos para comunicarse con docentes y estudiantes 	<p>LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excesiva carga de permisividad con los estudiantes.
<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen clima laboral. 	<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de trabajo en valores para los estudiantes.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de directivos a demandas de capacitación y otras iniciativas. • Capacitación permanente a los docentes. • Experiencia de la SEK en educación. 	<p>GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidades en Quito que ofrecen la misma carrera. • Limitada oferta de docentes en Psicología dispuestos a trabajar a tiempo completo, como obliga la nueva Ley de Educación Superior. • Alto costo de la carrera en comparación con otras universidades de la ciudad.
<p>LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institución SEK reconocida mundialmente. 	<p>LIDERAZGO</p>

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los directivos

Tabla 4

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UISEK

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
b. Coordinadores de área	4	100
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK
Elaboración: Mónica Yépez

Según lo indican las respuestas a la forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo, se deduce que los coordinadores de área son quienes tienen esta tarea englobadora. Se concluye, entonces, que se cumple con varias de las tareas de los directivos institucionales, señaladas por autores como Lefcovich, tales como planificar, orientar, controlar, asignar y organizar (Lefcovich M., P.33).

Tabla 5

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	50
b. Los resultados obtenidos de la institución	2	50
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestan		

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK
Elaboración: Mónica Yépez

Según los directivos de la Facultad de Psicología de la SEK, para medir el tamaño de la organización se ha tomado en cuenta tanto el número de miembros de la institución (50%), como los resultados obtenidos de la gestión educativa (50%), que incluye planificación, organización, diagnóstico y evaluación. El valor y tiempo

empleados en la institución, según lo indican los directivos, no tiene importancia para medir su tamaño.

Tabla 6

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	50
b. No	2	50
Total		

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK
Elaboración: Mónica Yépez

El 50% de respuestas de los directivos de la Facultad de Psicología de la SEK indica que consideran que sí hay un manual de normas, reglas y procedimientos, frente a un igual porcentaje de respuestas que dicen que no existe tal documento. Esto implica un desconocimiento de la mitad de los directivos, pues sí existe tal manual. Las respuestas indican también que este documento no ha sido suficientemente socializado en la institución, lo cual refleja una falta en la gestión educativa.

Tabla 7

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Rector	1	25
Decano/a	3	75
Consejo Directivo		
Otro		

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK
Elaboración: Mónica Yépez

Según los resultados de la encuesta, el clima de consenso en la toma de decisiones está liderado principalmente por la Decana (75%), le sigue en importancia la respuesta que indica que es el Rector quien tiene esa decisión (25%). Ya se reflejó

esta tendencia de respuestas en el FODA realizado en julio de 2011, fecha en que se aseguró que una de las fortalezas de la institución y, por ende, de la Facultad de Psicología de la SEK, estaba relacionada con la comunicación de los directivos con los docentes y estudiantes, refiriéndose como directivos a la Decana de la Facultad. Esto implica que existe gestión y liderazgo efectivo en la toma de decisiones.

Tabla 8

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	2	50
b. No	2	50
Total		

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK
Elaboración: Mónica Yépez

Según la encuesta a los directivos de la Facultad de Psicología, la mitad de ellos delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores y la otra mitad no lo hace. Quienes delegan la toma de decisiones estarían actuando como lo indica la definición de liderazgo en su forma cooperativa para la consecución de objetivos. Sin embargo, no puede afirmarse categóricamente que el delegar la toma de decisiones sea una manera adecuada cien por ciento en la consecución de los mismos; habrá con seguridad decisiones que deben ser tomadas por el líder mismo, quien por su misma calidad debe ser quien enfrente las consecuencias de su propio trabajo y del de su equipo.

Tabla 9

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UISEK PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
a.	Excelencia Académica	3	75	1	25		
b.	Desarrollo profesional de los docentes	3	75	1	25		
c.	La capacitación continua de los docentes	3	75	1	25		
d.	Trabajo en equipo	4	100				
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	2	50	2	50		
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	2	50	2	50		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	50	2	50		

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK
Elaboración: Mónica Yépez

Según estas interrogantes, la totalidad de los encuestados siempre promueve el trabajo en equipo; el 75% siempre promueve la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes y su capacitación continua. La mitad de los directivos indica que promueve siempre la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de los padres de familia en actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión; la otra mitad de directivos afirma que a veces actúa promoviendo estas mismas actividades.

Es importante afirmar que el 100% de encuestados considera que nunca deja de promover todos los aspectos contenidos en esta tabla.

Si las respuestas de los directivos respondieran objetivamente a la realidad, estarían ellos actuando como lo indica el concepto propuesto en el punto: “El liderazgo en la educación”, en el que se afirma que un líder educativo efectivo, entre otras características, tiene las de considerar a sus seguidores como personas capaces,

que les permite proponer y expresarse; solamente así se lograría lo que ellos afirman que hacen en un 100%, es decir, el trabajo en equipo; en segundo lugar estarían permitiendo y promoviendo el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes (75%).

Si un 50% de encuestados dice que a veces hay vivencia de valores institucionales y personales, podría afirmarse, en consecuencia, que se necesita reforzar este aspecto, lo cual apoya la propuesta del proyecto que tiene que ver con la efectividad en el liderazgo.

Tabla 10

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	Son innatas	1	25	3	75		
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	3	75	1	25		
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	1	25	3	75		
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	50	2	50		
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	2	50	2	50		

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

Los líderes de la Facultad de Psicología de la SEK consideran que las habilidades de liderazgo para dirigir la unidad académica a su cargo se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo (75%); esto difiere de la afirmación del mismo porcentaje de que ellas son innatas o que se adquieren a partir de la experiencia. La mitad de encuestados indica que estas habilidades se desarrollan

con estudios de gerencia, y la otra mitad que se necesita capacitación continua, que combine la práctica, la teoría y reflexión.

Todas las respuestas, que en apariencia pueden ser contradictorias, confirman que un líder educativo, además de tener cualidades personales, también debe ser una persona preparada en la gestión educativa y en teorías que afirmen su vocación. Esto se refleja como oportunidades en el FODA, pues según se anota en las oportunidades, hay capacitación permanente a los docentes de la UISEK.

Por otro lado, el 50% afirma que se hace necesaria una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión, necesidad que se ha tomado en cuenta para la propuesta del proyecto inherente a esta investigación.

Tabla 11

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	El uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	4	100				
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	2	50	1	25	1	25
c.	La mejora de los mecanismos de control	2	50	2	50		
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	100				

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

Como lo indica la totalidad de encuestados, para mejorar el desempeño y progreso de la institución siempre promueven el uso de la información de los resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos, como referencia. También el

100% afirma promover siempre la existencia de ambientes cordiales de trabajo. La mitad de encuestados indica promover la disminución de estudiantes por aula y la mejora de mecanismos de control como medidas para dicho fin. Esto conformaría que se da importancia al buen ambiente de trabajo, cualidad importante del líder educativo, como se afirma en el punto: "Cualidades del líder educativo efectivo". Asimismo, se cumpliría con la capacidad de escucha de un líder, aplicada en la promoción del uso de información para mejorar; esta cualidad permitiría mantener la confianza y respeto por los subalternos y por el líder, punto importante en gestión y liderazgo.

Tabla 12

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UISEK

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	De dirección (director/a, Consejo escolar, Consejo académico)	4	100				
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	100				
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinadores, etc.)	4	100				
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	3	75	1	25		
e.	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

El 100% de encuestados coincide en que en la Facultad de Psicología existen organismos de dirección de gestión y de coordinación. La gran mayoría (75%) afirma

que existe también un organismo técnico. Todas estas instancias, en efecto, existen en la Universidad Internacional SEK; en la Facultad podría asegurarse que existe Decana, y aunque no existen las demás instancias, por ser una unidad académica de apenas 50 estudiantes, las oficinas generales de la Universidad acogen las necesidades particulares de la Facultad. Por lo tanto, las respuestas confirman una adecuada gestión.

Tabla 13

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	4	100				
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	50	2	50		
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	2	50	2	50		
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	100				

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

Según todos los directivos encuestados, la Junta de Profesores de la Facultad de Psicología siempre lleva a cabo la evaluación y seguimiento global del grupo de estudiantes y constantemente coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje propuesta a los alumnos; estas respuestas se relacionan con la adecuada gestión educativa considerada también como el conjunto de acciones de un director y su

equipo de trabajo en la planificación y ejecución de actividades y toma de decisiones para el logro de objetivos, a lo que se suma también el liderazgo ejercido por las mismas autoridades y los valores que sustentan estas decisiones.

Tabla 14

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Sí		No	
		F	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en la Facultad de Psicología, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	100		

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK
Elaboración: Mónica Yépez

La totalidad de directivos indica que la gestión pedagógica de la Facultad de Psicología fomenta la producción de soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad. En relación a esto, cabe mencionar que en el año 2011 se creó el Centro de Atención Psicológica (CAP), que vincula a esta facultad con la comunidad. Su principal objetivo es brindar ayuda psicológica a personas de escasos recursos económicos, así como complementar la formación de los estudiantes, con un espacio en que pueden aplicar sus conocimientos teóricos. Esto puede evidenciar una gestión adecuada, tanto de la Universidad en general, como de la Facultad de Psicología en particular.

Tabla 15

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Acciones	SI		NO	
		F	%	f	%

a.	Reingeniería de procesos	3	75	1	25
b.	Plan estratégico	4	100		
c.	Plan operativo anual	4	100		
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	100		

Fuente: Encuesta directa a los 4 directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

Según la investigación a los directivos de la Facultad de Psicología de la SEK se realizan tanto el plan estratégico, como un plan operativo anual y proyectos de capacitación, tanto para directivos, como para docentes. Esto se refleja también en el FODA, actividad en la que se realza la importancia de las varias capacitaciones anuales que reciben los maestros de la Facultad. Cabe indicar que estas capacitaciones forman parte no solo del POA de la Facultad, sino también en el Plan Estratégico de la SEK relativo al periodo 2009-2013, en el eje estratégico titulado "docencia". Todo esto confirma una gestión adecuada de la Universidad y la Facultad de Psicología.

4.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla 16

RESULTADOS DELAENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%

1	El docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	2	15.38	9	69.23	2	15.38
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 habituales de la escolarización	8	61.53	5	38.46		
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	10	76.92	3	23.07		
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes, comunidad, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	9	69.23	4	30.76		
5	Hay trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	7	53.84	6	46.15		
6	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante	12	92.30	1	7.69		
7	Hay resistencia en los compañeros o en el rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			7	53.84	6	46.15
8	Me siento poco integrado en la escuela y entre los compañeros			3	23.07	10	76.92
9	Estoy en desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			2	15.38	11	84.61
10	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	7	53.84	6	46.15		
11	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	10	76.92	3	23.07		
12	El directivo principal mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	84.61	2	15.38		
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa	9	69.23	2	15.38	2	15.38
14	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	8	61.53	4	30.76	1	7.69

Fuente: Encuesta directa a 13 docentes de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

Los resultados de la encuesta, realizada al 100 por ciento de los docentes de la Facultad de Psicología de la SEK, nos muestran una Facultad en que los valores

son importantes, pues en el proceso de enseñanza aprendizaje son tomados como eje transversal en la formación integral del estudiante (92.3%).

Los profesores, también en una gran mayoría (84.6%) indican que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.

Igual porcentaje de docentes (76.9%) considera que la gerencia educativa promueve la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico seguro y estimulante, así como su compromiso con las decisiones tomadas por el directivo principal de la Facultad.

Asimismo una mayoría importante (69.2%) afirman que directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo como un producto de participación e integración de docentes, estudiantes y comunidad. En consecuencia, coincide el porcentaje de respuestas que indican que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa.

Es importante el porcentaje de profesores que refiere que a veces sienten resistencia en compañeros o rector al intento de desarrollar nuevos métodos de enseñanza (53.8%); aunque también existe un 46% de docentes que afirma nunca sentir tal resistencia, el primer porcentaje da cuenta de varias posibilidades y razones sentidas para la resistencia al cambio.

Se encuentra un alto porcentaje de profesores (84.6%) que afirma nunca estar en desacuerdo continuo en las relaciones con el líder principal de la Facultad, lo cual da cuenta de un buen clima laboral en la misma. Se complementa la respuesta del 77% de profesores que dice que nunca se sienten poco integrados en la Facultad. Estas respuestas confirman las respuestas del FODA, en que se reconoce un buen clima laboral y la comunicación entre directivos, docentes y estudiantes.

Aunque es alto el porcentaje de docentes que indica que los valores predominan en las decisiones de directivos y profesores (61.5%), no se puede desestimar el porcentaje que indica que estos predominan a veces en dichas decisiones (31%) y la respuesta de que nunca predominan (8%).

Los docentes consideran en una importante mayoría (69.2%) que a veces el rol del docente es tener una actitud y habilidad para cuestionar las órdenes existentes. Frente a este porcentaje, un 15.4% afirman que siempre es importante esa actitud, e igual porcentaje afirma que nunca lo es.

Para la mayoría de profesores (61.55%) el liderazgo está ligado a la búsqueda de innovación por medio del cuestionamiento y transformación de formas habituales de escolarización, lo cual da cuenta de la disposición de ellos con respecto al cambio.

Un importante porcentaje indica siempre trabajar en equipo para tomar decisiones de cambio en las metodologías de enseñanza-aprendizaje (53.8%), aunque también un importante porcentaje responde que lo hace a veces (46.2%).

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 17

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	F	%

1	Los directivos de su facultad tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	11	44	14	56		
2	Las autoridades hablan, más que escuchan, los problemas de los estudiantes	4	16	9	36	12	48
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar	10	40	13	52	2	8
4	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo	10	40	13	52	2	8
5	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario	6	24	10	40	8	32
6	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen	8	32	13	52	4	16
7	Los métodos de enseñanza en sus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	10	40	12	48	3	12
8	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	11	44	9	36	5	20
9	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	13	52	12	8		
10	El profesor decide qué se hace en la clase	8	32	8	32	5	20
11	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente	12	48	13	52		
12	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	11	44	14	56		
13	la ética y los valores se enseñan con el ejemplo	16	64	8	32	1	4

Fuente: Encuesta directa a los 25 estudiantes de la Facultad de Psicología de la UISEK

Elaboración: Mónica Yépez

La encuesta realizada a los estudiantes de Psicología da cuenta de la opinión y sentir respecto a la práctica docente de la Facultad de Psicología de la SEK.

En general, existe una dispersión importante en las respuestas sin tendencias a grandes mayorías. A continuación se presentan los resultados.

El mayor porcentaje se aplica a estudiantes que consideran que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo (64%); un porcentaje también importante considera que dicha enseñanza a veces se da con el ejemplo (32%). Guillén lo señala al decir que: “La dimensión ética no puede ser obviada en ningún caso...” (p. 78). Cervantes señala la importancia del proceder ético, cuando afirma: “... el director a de predicar con el ejemplo pone cuidado y atención al escuchar las opiniones de los demás” (subtítulo: “El liderazgo en los directivos educacionales”)

El 56% de estudiantes afirma que los directivos de la Facultad sí toman en cuenta sus opiniones; igual porcentaje indica que se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y participación de los docentes así como que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. La importancia de la capacidad de liderazgo en los profesores ya fue señalada por González en el subtítulo “El liderazgo en los docentes”, y conforma la dimensión del liderazgo como importante en la formación integral.

Aunque un importante porcentaje (52%) de estudiantes afirma que en las clases a veces se espera que los estudiantes hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo, igual porcentaje reconoce que el docente, también a veces, propone actividades innovadoras.

De la mano de las afirmaciones anteriores va la respuesta referente a los métodos de enseñanza caracterizados siempre por la innovación, variedad, participación e interacción con los docentes (48%). Asimismo el 48% indica que a veces los métodos se caracterizan de esa manera.

La mayoría simple de estudiantes (48%) afirman que nunca las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; el 36% afirma que a veces se da esa situación y un 16% afirma que siempre. Estos porcentajes son importantes de tomar en cuenta, más si, como ya se afirmó en el subtítulo “Cualidades del líder educativo efectivo”, una característica es que permite la expresión de sus seguidores. También se confirmaría la existencia de docentes con liderazgo efectivo, pues una de sus características es permitir propuestas de sus seguidores, con capacidad de escucha.

En la misma tendencia de reconocimiento de liderazgo en los docentes, los estudiantes afirman (44%) que aquellos se interesan siempre por los problemas de sus educandos.

Todos estos porcentajes hablan de que, si bien hay un clima de liderazgo que se reconoce como efectivo y adecuado, podría mejorarse más todavía si se acoge el plan de mejora del proyecto “Lidera con efectividad”, producto final de la presente investigación.

4.2.4. Entrevista a la decana de la facultad de psicología de la UISEK

En referencia a la primera pregunta de la entrevista (*Anexo 2*) a la Decana de la facultad de Psicología de la UISEK, se puede ver que ella habla de la falta de procedimientos en base a procesos, lo que coincide con el FODA que se observa también en el punto de las Debilidades, la inexistencia de instancias organizativas de profesores y estudiantes.

En cuanto a la segunda pregunta la Decana habla sobre actitudes o características que se podría señalar que son las del “liderazgo educativo efectivo”, como

se observa en el punto 4.4 que se habla de las Cualidades del líder educativo efectivo y una de ellas dice que éste permite una sensación de seguridad, propósito y satisfacción; es decir característica que permite brindar confianza y seguridad del bienestar de todos.

Al hablar de las características de un líder en la pregunta tercera, coincide con las características indicadas en el 4.2.3, del líder educativo efectivo, como: la claridad de objetivos, la capacidad de escucha en referencia a que el líder educativo efectivo permite que sus seguidores se expresen.

En la pregunta cuatro, sobre las características del director, la Decana habla de que un director tiene que ser un líder. En el punto 4.5 referente a Relación dirección-liderazgo en la educación, se indica que un director de una entidad educativa obligatoriamente debe incursionar en el liderazgo, que las actitudes de las personas que dirigen una organización o una institución educativa, hacen diferencias entre el éxito y el fracaso.

La pregunta cinco que se refiere a la priorización de actividades del director con los profesores a su cargo, contesta en primera instancia que las actividades están alineadas con los objetivos estratégicos de la universidad, sin dejar a un lado las actividades de relaciones humanas. Esto se puede observar al final del punto 4.4., que se concluye que las cualidades del líder educativo efectivo, no se practican de forma independiente, están relacionadas unas con otras y de ellas dependerá el buen camino y el éxito de una institución educativa.

En la última pregunta, la Decana responde que las tareas de gestión están encaminadas a la organización de actividades administrativas, académicas y de vinculación. En la propuesta de la definición de gestión en el punto 4.1.1 se indica

que gestión es el conjunto de acciones de un director y ese es el objetivo de la Decana de la Facultad de Psicología, sin olvidarse el trabajo con la comunidad.

4.2.5. Observación directa a la Decana (directiva principal) de la Facultad

La observación a la Decana de Psicología, se realizó sin previo aviso, pues no se quería influir de alguna manera en los resultados. Así se tomó en cuenta tres aspectos (cada uno de ellos abordó sub-aspectos importantes) como:

- Gestión
- Liderazgo
- Valores

Es necesario indicar que a observación se realizó desde septiembre hasta diciembre.

Tabla 18

Observación Decana sobre la gestión y dirección

Aspectos observados	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				# VECES
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	
Conocimientos inherentes a sus funciones	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	10
Delegación de funciones	1		1		1	2	1	1		1		1	9
Organización de reuniones y trabajo en equipo	1	1		1	1		1	1	1	1	1		9
Seguimiento del trabajo de los subalternos					1		1	1	1				4

Fuente: Observación directa

Elaboración: Mónica Yépez

En cuanto a la observación a la decana se puede apreciar, en los cuadros de registro sobre la dirección, que sí tiene conocimientos inherentes a sus funciones, organiza reuniones y trabajos en equipo y realiza seguimiento del trabajo de los subalternos, cuando se requiere.

En las reuniones con los profesores, por ejemplo, no impone su criterio sino que escucha el parecer de quienes deciden intervenir, lo cual permite tener la confianza suficiente como para exponer diversos puntos de vista; además, en las mismas reuniones delega las funciones y organiza el trabajo de tal manera que quedan claras las directrices y los objetivos que se esperan de todos. Esto permite afirmar que cumple con su papel de gestión y liderazgo.

El número de veces indica la totalidad en que se dio la oportunidad de observar. Por ejemplo, las 10 veces que demostró conocimientos sobre gestión, se contabilizó.

Tabla 19

Observación Decana sobre Liderazgo y comunicación

Aspectos Observados	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				# VECES
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	
Comunicación directa verbal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Vía internet	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	10
Por terceras persona													
Por teléfono			1					1					2

Fuente: Observación directa

Elaboración: Mónica Yépez

En cuanto al liderazgo y comunicación, la Decana de la Facultad, prefiere hacerlo vía verbal directa y vía internet, no utiliza como vías de comunicación los mensajes con terceras personas o el teléfono. Esto permite un acercamiento directo con los subalternos y evita las interpretaciones erradas de los mensajes, lo que habla de su liderazgo.

Tabla 20

Observación Decana sobre los valores

Aspectos observados	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				# VECES
	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	
Respeto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Confianza	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Escucha	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	18
Valoración del trabajo	2		1		2			1	2	1	2	1	12
Retroalimentación	1	1	2	2	1	2		1	2	1		2	15
Apoyo a los subalternos	2	1	1		2	1	1		1	2	1	1	13

Fuente: Observación directa

Elaboración: Mónica Yépez

En el marco teórico, en el punto sobre las características del “líder educativo efectivo” se dice que éstas no se practican de manera independiente, están relacionadas unas con otras y de ellas dependerá el buen camino y el éxito de una institución educativa.

En consecuencia, como se puede desprender de los resultados de la observación a la Decana de Psicología de la SEK, es una líder efectiva, pues de las ocasiones en que fue requerido se quehacer como Decana, tanto por los coordinadores de área, como los profesores de la Facultad y los estudiantes, su actitud estuvo acorde con los valores en un cien por ciento. Esto se puede observar fácilmente cuando un subalterno o estudiante necesita hablar con la Decana, su actitud de escucha se evidencia en el interés que pone para hablar con quien la requiere y el hecho de que nunca se niega al diálogo y procura atender de inmediato cualquier problema o asunto que quieran presentarle.

Los espacios en blanco no quieren decir que la Decana no ha valorado el trabajo en equipo, más bien indica que esa semana no se dio la oportunidad de ello.

4.2.6 Matriz de problemática

PROBLEMA	CAUSA	CONSECUENCIA
Problema 1: La Facultad carece de normativa interna de la Facultad de Psicología	Falta de efectividad en la gestión y liderazgo en la Facultad de Psicología	Desorientación e inseguridad en los estudiantes en lo que respecta a sus comportamientos y actuaciones en el quehacer universitario.
Problema 2: La Facultad de Psicología de la SEK no tiene un proyecto de promoción de liderazgo y valores para estudiantes	Falta de efectividad en la gestión y liderazgo	Predisposición a crear rumores y pugnas que causan malestar
Problema 3: Falta de planificación anual en la Facultad de Psicología.	Reciente creación de la Facultad de Psicología	Incertidumbre e inseguridad en prácticas pre-profesionales y otras actividades

5. DISCUSIÓN

"¿Cómo es el pensamiento humano?: a veces se cree que se ha cumplido, sin embargo falta mucho camino por recorrer" (Mónica Yépez, 2012)

A continuación se presenta la discusión de esta disertación, que es el corolario del camino iniciado con la investigación de Gestión, Liderazgo y Valores en la Facultad de Psicología de la UISEK.

Según los resultados de encuestas y entrevistas relativas a la forma de organización de los equipos de trabajo en la Institución Educativa, la facultad se maneja por medio de la Decana como directiva y coordinadora y de los coordinadores de área, por lo que se demuestra que se cumple con una de las tareas de los directivos institucionales que es la del trabajo en equipo.

Psicología es realmente una Facultad que ha crecido en sus tres años de existencia, hoy cuenta con la respectiva Decana, tres coordinadores de área y trece docentes, para un total de cincuenta estudiantes. Esto confirma la apreciación de que para medir el tamaño de una organización se debe tomar en cuenta el número de sus miembros (50% de respuestas), así como los resultados obtenidos (50%).

Solamente el 50% de directivos afirma conocer las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas; es decir, existe un desconocimiento de este documento. En este aspecto se puede ver claramente una falta de gestión educativa debida, probablemente, a la visión errada de que en una entidad educativa de nivel superior los estudiantes ya son personas formadas.

Es importante recalcar que el 100 por ciento de coordinadores asume que la Decana de la Facultad de Psicología es quien toma las decisiones importantes. La decana, por su parte, afirma que es el rector quien toma las decisiones; esto podría dar a

entender que la autoridad máxima es el rector, quien delega a su vez la toma de decisiones a los decanos de las diferentes facultades.

En lo que tiene que ver con la toma de decisiones, no se puede ser tan categóricos, porque no se puede decir que el cien por ciento la Decana deba tomar decisiones o el cincuenta o el veinte por ciento, depende de qué y para qué la decisión; para ello es el trabajo de equipo, claro que es ella quien debe enfrentar las consecuencias como directiva principal, pero por ello también la importancia de la confianza en su equipo de trabajo.

Por otro lado, cuando se presentan conflictos, se acude a las reglas de la institución y no se debe saltar las instancias. Es recomendable que el docente (si fuese el caso) sea el mismo que solucione y si es un problema más grave, entonces recurrir a las instancias pertinentes. Además de que el docente debe asumir las consecuencias de las decisiones tomadas. Cuando hay conflictos por resolver, según lo investigado se puede afirmar que un 50% de casos se delegan en para la búsqueda de soluciones. Es importante recalcar que depende de cuán graves son los casos a resolverse.

En las preguntas relacionadas con los aspectos que promueven la administración y liderazgo, sobresalen las siguientes: trabajo en equipo con el 100%, le siguen excelencia académica, desarrollo profesional y la capacitación continua con el 75%. Si en realidad las respuestas tienen la objetividad y la certeza, se puede hablar de un "líder educativo efectivo", porque además también las otras respuestas, relacionadas con la vivencia de valores institucionales y personales, la participación de padres de familia en actividades programadas y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, alcanzan un 50%. Por supuesto, la participación de los padres

es marginal en el sentido de que hay pocas actividades en las que ellos participan, dado el nivel de educación.

Se puede afirmar que un ochenta por ciento de profesores de la institución tienen una formación en posgrado; además, la mayoría de profesionales tiene un alto grado de preparación, además de contar con capacitación continua proporcionada por la misma universidad, así como vasta experiencia en consulta privada (desarrollo profesional); esta situación ha sido valorada en el FODA como una fortaleza institucional.

El tema relacionado con las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir una institución, los directivos afirman que se pueden lograr si se estudian las teorías contemporáneas de liderazgo; similar porcentaje afirma que este tipo de habilidades es innato. Se puede decir que estos resultados se interpretarían como que un líder puede nacer con las habilidades necesarias, pero si no se fortalecen y se van actualizando los conocimientos, se puede perder la efectividad del liderazgo.

En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y el progreso de la Facultad de Psicología, las respuestas son totales en cuanto a la necesidad de usar la información de resultados para mejorar y provocar cambios; asimismo la totalidad señala como importante la existencia de un ambiente cordial de trabajo en la Facultad.

No se podría hablar de una promoción para mejorar el desempeño y progreso si no se cumplen procesos de evaluación, tan importante como necesaria para el proceso enseñanza-aprendizaje, pues determina la eficiencia, efectividad y el control de los resultados. Si la planificación y la reestructuración de los resultados de la evaluación arrojan las propuestas de cambio, se puede hablar de una dirección

efectiva. He ahí la importancia de la evaluación para el desempeño tanto de directivos, como de docentes y estudiantes.

En cuanto a las actividades del equipo educativo, didáctico y juntas de profesores, los directivos encuestados dan respuestas que afirman que existe una adecuada gestión. En la Facultad siempre se lleva a cabo evaluaciones semestrales, tanto de Directivos a Docentes, de Coordinadores a Docentes, Co-evaluaciones y evaluaciones de pares entre Docentes, logrando así un nivel de desarrollo de calidad en la Facultad y por ende de la Institución.

El 100% de Directivos contestan en positivo al referirse a la gestión pedagógica, misma que fomenta la producción de diagnósticos y de toma de decisiones, para el bien de la comunidad y de la sociedad. Evidencia esto desde luego una clarísima gestión Institucional y de la Facultad con liderazgo y valores.

Claramente también se puede ver la innovación pedagógica no sólo en la teoría, sino en la práctica, pues la Facultad tiene El Centro de Psicología Aplicada donde además de hacer acción social, labor comunitaria, se plasma en la práctica todos los conocimientos adquiridos.

En lo que se refiere al material de planificación, este cuenta como herramientas o instrumentos de la Facultad, indispensables para el desarrollo de la misma, para la ejecución y el fin último que es la Educación, tomando en cuenta la filosofía de la Institución, el recorrido, los rumbos propios de cada entidad educativa.

Tomando en cuenta que se aplicó la encuesta a Docentes en su totalidad, el 92% muestra que la Facultad se mueve con valores, que estos son importantes en el proceso enseñanza-aprendizaje.

La percepción de los Docentes, es que los Directivos mantienen liderazgo y gestión en las áreas administrativas, financieras y académicas, con porcentajes de 84,6%. Le sigue el 76,9 % que contestan que la gerencia educativa promueve la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y armónico. Un porcentaje más importante (69%) dice que en general sí promueven la investigación, producto de un trabajo en equipo.

El 53,8% contesta que a veces hay resistencia a los cambios en los compañeros o en el rector, y el 46% indica que nunca; porcentajes que indican a mi parecer esta resistencia por no saber los resultados del cambio y miedo a lo nuevo.

Como se indica en el FODA y en la encuesta realizada a los docentes, se puede apreciar que existe una excelente relación entre docentes y directivos y que no hay desacuerdos continuos. Esto permite una integración a la Institución y adecuadas relaciones con el Directo, lo que lleva a concluir de la encuesta a los Docentes, que éstos perciben a los Directivos como líderes, que los valores predominan en toda actividad.

La encuesta realizada a los estudiantes, la considero como una evaluación no sólo a Docentes, sino también a los Directivos, en ella se observa respuestas muy variadas y una dispersión interesante sin grandes porcentajes. El 64% (el mayor porcentaje obtenido), se centra en que los estudiantes creen todavía en el ejemplo que puede dar el docente, le sigue las respuestas que dicen que los Docentes sí dan oportunidades a los estudiantes para que participen y se expresen; entonces, los Docentes sí practican los valores, han concientizado la importancia de éstos y esto da cuenta que se identifican con la misma y dan cuenta del perfil del estudiante SEK.

Por otro lado las respuestas a la encuesta aplicada a la Decana de forma directa, corrobora de cierta manera, las respuestas que se obtuvo en las encuestas tanto a directivos y docentes como a estudiantes; pues ella hace alusión al trabajo que falta sobre procedimientos en base a procesos, coincidencia con el FODA, en el que se indica que no hay adecuada planificación y que debe trabajarse en el Plan Operativo Anual.

Como se puede concluir de la investigación, la Decana da cuenta de un verdadero liderazgo, reconoce en la entrevista las características de un líder, descritas también en el marco teórico, cuando se habla de un liderazgo educativo efectivo; es decir, hace referencia a la participación de sus seguidores en el proceso, deja que se expresen, lo cual brinda un buen ambiente de trabajo, confianza, seguridad y bienestar general.

En cuanto a las características de un director la Decana afirma que éste debe tener conocimientos sobre gestión y capacidad de liderar. En toda organización en general y en las Instituciones Educativas en particular, se necesita que los directivos tengan estas actitudes, como lo describe la Decana y como contestan los estudiantes. Se evidencia también en las repuestas que los estudiantes contestan sobre los Docentes y Directivos, que los ven como ejemplo vivo para el proceder.

La Decana tiene bien claro y afirma que los Directivos deben realizar las actividades alineadas a los objetivos estratégicos de la Institución, pero no deja de hablar de las relaciones humanas; esto, da cuenta del interés del bienestar y ayuda social tanto de la comunidad como del bienestar de sus subalternos y por ende de los estudiantes.

En la observación a la Decana y principal Directiva de la Facultad de Psicología de la UISEK, se pudo corroborar lo que ella expresa en la encuesta, aquello que demuestra con sus actitudes; es decir, que existe una coherencia entre lo que dice y lo que hace, aunque hubo ocasiones en que cedió excesivamente con los estudiantes.

Por lo indicado, se podría decir que existe en la Facultad de Psicología una excesiva libertad y permisividad con los discentes, lo que lleva a excesos y comportamientos reñidos muchas veces con la ética y con los valores.

Una institución, además de evaluar su quehacer con oportunidad, debe estar dispuesta a cambiar y planificar un cambio para mejorar, por lo que a continuación se presentan los problemas principales de la Institución investigada, así como sus causas y consecuencias, lo que servirá enseguida para plantear un proyecto de mejora institucional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- Después de las referencias bibliográficas, los fundamentos teóricos y la investigación cuantitativa en el presente trabajo, se toma como referencia básica el “liderazgo educativo efectivo”.
- La Institución SEK por su trayectoria de 116 años sirviendo a la sociedad en general en temas de educación, tiene una muy clara estructuración tanto en gestión y liderazgo tomando en cuenta el servicio que presta y las normativas en valores.
- La educación formativa de la UISEK, tiene todos los instrumentos y herramientas verificables como PEI, POA, Reglamentos, Organigrama, etc. Todos éstos con fines de servicio a la comunidad y a la sociedad.
- “El liderazgo educativo efectivo”, es el tipo de liderazgo que se aspiraría tener en toda institución educativa; lógicamente que cada entidad tiene su misión, visión y filosofía propia y se organiza en base a los principios que envuelven el complejo sistema educativo. Esto hace necesaria la aplicación del proyecto propuesto: “Lidera con efectividad”.
- Las características del “líder educativo efectivo”, son aquellas que se acercan a los directivos de la Facultad de Psicología de la UISEK; estas coincidentemente se acercan a las propuestas en el trabajo investigativo. Ellas son: compromiso con su rol, permite sensación de seguridad, consideración con sus seguidores, capacidad de escucha, toma decisiones pertinentes. Sin embargo, existe un exceso de permisividad con los estudiantes, lo que conlleva problemas éticos que hay que tratar de evitar en un futuro inmediato. Por lo tanto, se recomienda incluir esta problemática en el proyecto “Lidera con efectividad”.

- Se observa que la gestión educativa, no es una tarea solitaria, pues juegan un papel importante el liderazgo y los valores.
- Un “líder educativo efectivo”, además de las cualidades ya indicadas, está basado en la ética y los valores; pues, juegan un papel indispensable en el quehacer de la educación.
- Se observa en la Facultad de Psicología una falta de gestión, pues es una carrera nueva, por lo que hace falta un trabajo de procedimientos y normativas, que se ejecutarían por directivos y docentes a tiempo completo, principales autoridades de la Facultad.
- Se puede hablar de directivos líderes, aunque para llegar al liderazgo educativo efectivo, propuesta de esta disertación, hace falta mejorar; para ello se puede plantear de inmediato un proyecto a corto plazo.
- Se aprecia un buen clima laboral en la Facultad de Psicología; esto es un indicador de aliento en el futuro de la Facultad.
- Se recomienda seguir en la lucha por medio de los planes de mejora, por la búsqueda de “líderes educativos efectivos”.
- Sería recomendable también seguir trabajando en lo que concierne a los procesos, y a las normativas internas de la facultad.
- Por último, se necesita capacitar a docentes y estudiantes en la integración de una educación en valores y poder llegar a ser todos en lo posible “líderes educativos efectivos”.
- La Decana de la Facultad junto con sus colaboradores están en la ardua tarea en pro de la juventud y adultos que han confiado en la Institución de renombre como es la SEK y demostrar así el liderazgo educativo, llamado “liderazgo educativo efectivo”, propuesta de esta disertación.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

“LIDERA CON EFECTIVIDAD”, es el título con el que se identificará el proyecto de mejora continua, con actividades y tareas inherentes a liderazgo y valores, con el que se involucraría tanto a las autoridades de la Facultad de Psicología, así como a los y las estudiantes, para el logro de la formación efectiva y de calidad.

7.2. JUSTIFICACIÓN

Un plan de mejora supone cambios en una organización en general y en el caso que nos ocupa debe incentivar modificaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como instrumento para mejorar la gestión con liderazgo y valores educativos, lo que ayudaría a aumentar la calidad que la sociedad exige.

Cuando existe un direccionamiento, o una alineación, se puede llegar a interpretar que existe deseos de mejorar, pero cuando se plasma en un papel todo lo que se desea realizar, se convierte en algo formal y se llega a culminar lo propuesto.

Por ello el proyecto de mejora: “lidera con efectividad”, que responde a todo el análisis inherente a la efectividad del liderazgo, es adecuado y necesario para la Facultad de Psicología de la Universidad Internacional SEK. Este proyecto iniciará su ejecución, en primera instancia, dentro del primer semestre (Octubre- Enero) del período académico 2012-2013. Gracias a esta planificación se verán beneficiados los estudiantes, docentes y directivos directamente e indirectamente favorecerá la institución; asimismo, en el futuro se planteará nuevos diagnósticos y nuevas decisiones a tomarse y se podría implementar un plan de mejora continuo.

Con este trabajo se espera que el tema de los valores sea un eje transversal en el proceso de la educación y por supuesto que se pueda incluir en el sílabo de las asignaturas pertinentes. Que los docentes con los temas, actividades y metodologías, puedan llegar a la estructura de competencias, a liderar efectivamente y a obtener estudiantes líderes efectivos para el futuro.

Como conclusiones de la problemática institucional de la Facultad de Psicología, probablemente lo más relevante tenga que ver con la necesidad de una Planificación Operativa Anual (POA) y de una normativa interna, necesarias para la gestión y dirección adecuada del quehacer educativo de la Facultad de Psicología.

Con esto se está proponiendo dar paso al *liderazgo educativo efectivo*.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1. Objetivo General

Optimizar el liderazgo y la mejora continua de la Facultad de Psicología, para lograr mayor efectividad en el quehacer inherente al proceso enseñanza-aprendizaje.

7.3.2. Objetivos Específicos

1. Redactar la normativa interna de la Facultad de Psicología
2. Incluir, como eje transversal, la promoción de liderazgo y valores en el currículo de la Facultad de Psicología.
3. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Facultad de Psicología

7.4. ACTIVIDADES

“LIDERA CON EFECTIVIDAD”

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1. Redactar la normativa interna de la Facultad de Psicología	<p>Reunión de inducción con coordinadores y profesores</p> <p>Comisión de redacción de normativa</p> <p>Reunión para consideración de borrador</p> <p>Socialización del borrador de la normativa entre autoridades y profesores</p> <p>Aprobación de Consejo Académico</p> <p>Socialización de la normativa a la comunidad de la Facultad</p>	<p>Decana</p> <p>Autora de la propuesta, Coordinadores y representantes de los profesores y estudiantes</p> <p>Decana</p> <p>Comisión</p> <p>Decana y Consejo</p> <p>Comisión</p>
2. Incluir, como eje transversal, la promoción de liderazgo y valores en el currículo de la Facultad de Psicología	<p>Capacitación continua a los directivos docentes, adocentes y directivos estudiantiles en liderazgo y valores</p> <p>Inclusión en la Semana de Psicología de temas relacionados con liderazgo y valores</p>	<p>Área Académica de la Facultad de Psicología y autora del proyecto</p> <p>Directivos estudiantiles</p>
3. Elaborar el Plan Operativo Anual de la Facultad de Psicología	<p>FODA con todo el personal directivo y docente, así como con líderes estudiantiles</p> <p>Redacción del POA</p> <p>Aprobación del POA por Consejo Académico</p>	<p>Autora del proyecto y Decana de Psicología</p> <p>Decana y coordinadores</p> <p>Consejo Académico</p>

Esta propuesta pretende no sólo mejorar lo que ya existe, sino también pensar en un trabajo conjunto, de una forma continua e integral y así poder llegar a la formación que todos aspiramos, que se vea reflejado el aprendizaje, no sólo como “el saber y el hacer”, sino también y especialmente “el ser”.

Se estima y se espera que como proyecto inicial, como política de cambio, tenga la acogida respectiva y se demuestre el esfuerzo y responsabilidad de todos los que hacemos la comunidad SEK, para que salga de la mejor manera posible.

7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

El plan de mejoras, se realizará en las mismas instalaciones que se efectuó la investigación, es decir en la ciudad de Quito, en el Campus de Carcelén de la Universidad Internacional SEK, en la facultad de Psicología.

7.6. POBLACIÓN OBJETIVO

Este proyecto beneficiará directamente a todos los que conformamos y hacemos la facultad; es decir, a 50 estudiantes, 13 docentes, 3 coordinadores de las carreras y a una directiva que es la decana e indirectamente a la institución.

Se aspira que en el transcurso del tiempo se pueda abrir este proyecto para las otras facultades.

7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para el proyecto “Lidera con Efectividad”, importante para el trabajo integral, se debe tomar en cuenta todos los recursos, tanto humanos como materiales, con que cuenta

la Facultad y se espera la acogida debida y la colaboración de las autoridades de la Institución.

Los recursos en mención son:

➤ Humanos:

- Autora
- Decana
- Coordinadores de carrera
- Docentes
- Estudiantes

➤ Tecnológicos:

- Salas de video
- Internet
- Banda ancha

➤ Materiales:

- CD
- Equipos de Audio
- Hojas, cartulinas, marcadores
- Proyector
- Computadoras

➤ Físicos:

- Campus Carcelén
- Auditorio
- Salas de video

- Aulas

➤ Económicos:

- Financiamiento de la UISEK
- Gastos para las capacitaciones continuas
- Gastos por concepto de invitados a la semana de Psicología
- Presupuesto anual que tiene la Facultad de Psicología

Por otro lado este proyecto, hace honor a la rama de la Psicología, el incentivo, el vínculo que debe existir entre los seres humanos, lleva a proceder y a comportarse de tal o cual manera, por ello se realizará este plan de mejora que sustente de alguna forma tanto el aspecto académico y de gestión, como las relaciones interpersonales y el liderazgo en valores, en forma dinámica, colaborativa y proactiva.

7.8. PRESUPUESTO

Materiales	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Hojas	130	0,03	3,90
Computadoras	7	500,00	3.500,00
Proyector, aulas de audiovisuales	1	500,00	500,00
Capacitadores	3	800,00	2.400,00
Refrigerios	70	1,5	105,00
Otros			200,00
Total			6.708,9

Elaboración: Mónica Yépez

Como el proyecto es una propuesta que se va a realizar en la misma Institución, los gastos y lo que se requiere realmente son recursos humanos; porque estarán a cargo de este proyecto las autoridades de la Facultad, los docentes a tiempo completo, incluida la autora de esta tesis.

7.9. CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDADES	MESES DE 2013			
		OCT	NOV	DIC	ENE
1	Reunión de inducción con coordinadores y profesores	X			
2	Comisión de redacción de normativa	X			
3	Reunión para consideración de borrador		X		
4	Socialización del borrador de la normativa entre autoridades y profesores		X		
5	Aprobación de Consejo Académico		X		
	Socialización de la normativa a la comunidad de la Facultad		X		X
6	Capacitación continua a los directivos docentes, a docentes y directivos estudiantiles en liderazgo y valores	X	X	X	X
7	Inclusión en la Semana de Psicología de temas relacionados con liderazgo y valores				X
8	FODA con todo el personal directivo y docente, así como con líderes estudiantiles			X	
9	Redacción del POA			X	
10	Aprobación de Consejo Académico				X

Elaboración: Mónica Yépez

“Ustedes no me eligieron a mí; he sido yo quien los eligió a ustedes y los prepararé para que vayan y den fruto y ese fruto permanezca”(Jn. 15, 16)

8. BIBLIOGRAFÍA

Almeida, A. (2008). *Guía didáctica: Gestión del Talento Humano*. Loja Ecuador.

UTPL

Alvarez, L. E. (2011). *Guía Didáctica: Proyecto de Grado 1*. Loja –Ecuador. UTPL

Alvarez, L. E. (2011). *Guía Didáctica: Toma de decisiones*. Loja – Ecuador. UTPL

Apuntes de administración de empresas (2009). Extraído el 30 de Agosto de

2011 Disponible en:

<http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/tipos-gerentes-tercera-parte-html>

Barraza y Ortega. (2010). *Revista electrónica: Diálogos Educativos*.

http://www.umce.cl/dialogos/n19_2010/jaik.swf

Benno, Sander,(1996) *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y*

calidad. Extraído el 27 de Agosto de 2011

desde http://64.76.190.173/foro_gestion/sites/default/files/NUEVAS%20TENDENCIAS%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20EDUCATIVA.pdf.

Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Extraído el 29 de Agosto de 2011

desde: <http://www.educarchile.d/Userfiles7Pooo1%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>

Bolt, P. (2007). *El Directivo Eficaz*. Barcelona-España. DEUSTO

Carreras, Ll., Elijo, P., Estany. A. (2009). *Cómo Educar en Valores*. Madrid-España.

NARCEA

Castillo, A. (2005). *Liderazgo Administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*. Extraído el 30 de Agosto de 2011 desde

<http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/pdf/c2oart3.pdf>

- Cervantes, G. (1998). *Una cultura de calidad en la escuela. Liderazgo para el cambio educativo*. Extraído el 29 de Agosto de 2011 desde Resdescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/liderazgo.pdf
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, McGraw Hill
- Correa, C. (2009). *Guía Didáctica: Liderazgo, Valores y Educación*. Loja Ecuador. UTPL
- Díaz, Mota y Tovar. (2008). *Gestión y Tecnología*. Extraído el 12 de Agosto de 2011 desde <http://johanatovblogspot.es/>
- Fox, J. (2002). *Cómo llegar a ser un gran jefe*. Barcelona. Norma
- González, B. (2007). *Educación y Pedagogía*. Extraído el 30 de Agosto de 2011 desde <http://pedablogia.wordpress.com/2007/08/27/liderazgo-docente-en-las-aulas/>
- González, M.T. (2008). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensión y Procesos*. Madrid. Pearson: Prentice Hall
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. *El líder resonante. CREA MÁS*. México. Litográfica Ingramex S.A.
- Graffe, G. (2002). *Gestión Educativa para la transformación*. Extraído el 27 de Agosto de 2011 desde <http://www.scielo.org.ve/scielo>
- Guillén, M. *Ética en las organizaciones*. Madrid. Pearson: Prentice Hall
- La Historia del liderazgo*. Extraído el 27 de Agosto de 2011 desde <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>
- La UNESCO (2005). *Educación para todos*. Extraído el 29 de Agosto de 2011 desde: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades*. México. Thomson-Learning

- Montas, F. M. (2009). *Revista Educación-Investigación*. Extraído el 28 de Agosto de 2011 desde <http://www.buenastardes.com/ensayos/Educacion/9750.html>
- Münch, L y otros. (2011). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México. Trillas.
- RAE. (Extraído el 12 de Agosto de 2011) desde www.rae.ec
- Rojas, M. E. (2002). *El papel del Administrador Educativo en la innovación del proceso enseñanza aprendizaje*. Extraído el 30 de Agosto de 2011 desde <http://www.aligso.com/monografias/el papel/>
- Santiago, G. (2004). *El desafío de los valores*. México. Ediciones NOVEDADES EDUCATIVAS
- Siliceo, A., Casares, D. y González J.L.. (2003). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México. McGraw Hill
- Terán, W. (2011). *Taller de líderes*. Extraído el 16 de Agosto de 2011 desde tallerdelideres.com
- Torres, J.C. (2011). Guía didáctica: *Educación y Sociedad*. Loja – Ecuador. UTPL
- Vidal, M., Durán, F., Pujal, N. (2008). *Gestión Educativa*. Extraído el 17 de Agosto de 2011 desde bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid. Pearson: Prentice Hall

ANEXO 1

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.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

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 LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA?

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

3. PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA, USTED TOMA EN CUENTA:

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

4. LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.

SI () NO ()

5. EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ LIDERADO POR EL:

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

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 COLABORDORES.

SI ()

NO ()

7. SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DELA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UISEK PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	Desarrollo profesional de los docentes			
c	Capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de los 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 LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA:

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

9. PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA , USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
-------	-------------	---------	---------	-------

a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

10. DE LOS DIFERENTES ÓRGANOS ESCRITOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SE ENCUENTRAN EN LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA?

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

11. EL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES DE SU FACULTAD ES EL ENCARGADO DE:

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

Las preguntas 12, 13 deben ser respondidas con términos SÍ o NO

12. LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA, FOMENTA LA PRODUCCIÓN DE DIAGNÓSTICOS Y DE SOLUCIONES Y ADECUADAS A LA DIVERSIDAD Y POTENCIALIDADES DE LA COMUNIDAD Y DEL ENTORNO GEOGRÁFICO

SI () NO ()

13. EN LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA QUE USTED DIRIGE SE HA REALIZADO:

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

ENCUESTA A DOCENTES

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

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno de los parámetros establecidos.

A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- 1. SIEMPRE
- 2. A VECES
- 3. NUNCA

**Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------------	---------	---------	-------

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA 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:

S = Siempre

A.V. = A veces

N = Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	S	A.V.	N.
---------------	---	------	----

1. Los Directivos de su facultad tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
5. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y / o comunitario			
6. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
7. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
8. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
9. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
10. Es el profesor decide qué se hace en esta clase.			
11. Se realizan trabajos en grupo (en equipo), con instrucciones claras y participación del docente.			
12. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
13. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

ANEXO 2

Encuesta a la decana de la facultad de psicología de la UISEK

- a. ¿La facultad que usted dirige tiene reglamentadas las tareas de cada uno de los participantes en el proceso enseñanza-aprendizaje?

La facultad tiene realizada la distribución de funciones, aún falta establecer procedimientos en base a procesos.

- b. ¿Cómo actuaría usted frente a un conflicto entre un docente y un estudiante?

En primera instancia hablaría con cada uno por separado para entender el problema, posteriormente en forma conjunta con el docente, se tomaría una decisión adecuada que se comunica al estudiante.

- c. Según usted: ¿Cuáles son las características que debe tener un líder?

Claridad de objetivos

Capacidad para estimular a su equipo

Capacidad de persuasión

Capacidad de toma de decisiones

Buen manejo de relaciones interpersonales conseguido por una comunicación efectiva

- d. Según usted: ¿Cuáles son las características de un director?

Un director debe ser un líder que además conozca cómo realizar la gestión administrativa, que tenga la habilidad para organizar, dirigir y controlar.

Capaz de negociar y plantear objetivos y metas que se deleguen.

- e. ¿Cuáles son las actividades que usted prioriza con los profesores a su cargo?

Aquellas que están alineadas con los objetivos estratégicos de la universidad, además de las actividades de relacione humanas.

- f. ¿Qué tareas de gestión se ha propuesto realizar en su cargo?

En relación a las falencias que se observan, en primer lugar organizar las actividades administrativas, luego fomentar actividades académicas y de vinculación.

ANEXO 3

FOTOS UISEK GUÁPULO





FOTOS UISEK CARCELÉN



