



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Carrera
de Licenciatura de Administración del Turismo de la
Universidad Península de Santa Elena durante el período
lectivo 2011-2012.”**

Tesis de Grado

AUTOR:

Marca Altamirano, Tannia Darlene

DIRECTORA:

Hidalgo Tene, Mariela Alexandra, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO SALINAS

2013

CERTIFICACIÓN

Máster.

Mariela Alexandra Hidalgo Tene
DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Carrera de Licenciatura de Administración del Turismo de la Universidad Península de Santa Elena durante el período lectivo 2011-2012.” Realizado por el profesional en formación: MARCA ALTAMIRANO TANNIA DARLENE; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja; tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, febrero 2013

.....

Mgs. Mariela Alexandra Hidalgo Tene.
DIRECTORA DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Marca Altamirano Tannia Darlene, declaro ser autor (a) de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....

Nombre: Marca Altamirano Tannia Darlene

CI. 0916984933

DEDICATORIA

A mí querido hijo Guillermo, mi razón de ser, el móvil de mis acciones, por todo su apoyo, cariño, paciencia, y comprensión, perdón por haberte robado tantas horas de mi tiempo de madre.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme vida, salud, fortaleza, sabiduría y los recursos para emprender y culminar este ambicioso proyecto de obtener un título de cuarto nivel.

A mi querido profesor y gran amigo Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó, por su valiosa e incondicional ayuda y apoyo moral, porque estuvo en los momentos más difíciles alentándome.

A mi estimada y muy querida Mgs. Mariela Hidalgo, por su gran calidad humana, paciencia, sabiduría, y porque siempre tuvo una voz amable llena de muchos conocimientos para guiar el presente trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme dado la oportunidad de alcanzar uno de los objetivos más importantes de mi vida. Un peldaño más del éxito en la escala profesional.

A mi querido Eduardo quien sólo ha tenido para mi, gran cariño, apoyo incondicional y mucha paciencia. Finalmente quiero agradecer a mi amado hijo Guillermo, a quien le he robado tantas horas de mi tiempo de madre por dedicarlas al estudio y al trabajo, espero que algún día comprenda que todo lo que he hecho ha sido por una única razón...él.



**UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DEL TURISMO**

CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

El director suscrito Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó, certifica que la maestrante Lcda. Tannia Darlene Marca Altamirano, ha realizado su trabajo de investigación: “Gestión del Liderazgo y Valores en la Administración de la Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo en la Universidad Estatal Península de Santa Elena durante el periodo 2011- 2012”; en la carrera de Licenciatura en Administración de Turismo de la cual me encuentro a cargo y soy responsable.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó.

**DIRECTOR DE CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
TURISMO**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICOS	x
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. MARCO TEÓRICO	4
3.1. La gestión educativa	4
3.1.1 Definición	4
3.1.2. Importancia	8
3.1.3. Tipos de Gestión	13
3.1.3.1 Gestión del conocimiento	14
3.1.3.2 Gestión de la calidad	15
3.1.3.3 Gestión del talento humano por competencias	16
3.1.4. Perfil del Gerente Educativo	16
3.1.5. Calidad en la Gestión educativa	18
3.2. Liderazgo educacional	22
3.2.1 Concepto	22
3.2.2 Cualidades del lider	27
3.2.3. Tipos o estilos de liderazgo	28
3.3. Diferencias entre directivo y líder	33
3.4. Valores y la educación	36

4.METODOLOGÍA	42
4.1 Participantes	42
4.2 Materiales e instrumentos de investigación	46
4.2.1. Técnicas de investigación	47
4.2.2. Instrumentos de Investigación	49
4.3 Métodos y Procedimientos	49
5. RESULTADOS	52
5.1. Diagnóstico	52
5.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	53
5.1.1.1. El manual de organización	53
5.1.1.2. El código de ética	54
5.1.1.3. El plan estratégico Institucional	54
5.1.1.4. El plan operativo anual (POA	55
5.1.1.5. Proyecto educativo institucional	55
5.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	56
5.1.2.1. Misión y visión	56
5.1.2.2. El organigrama	57
5.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos	58
5.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores	59
5.1.2.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	59
5.1.2.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores	60
5.1.2.4.3 Dimensión administrativa y financiera y valores	60
5.1.2.4.4 Dimensión comunitaria y valores	60
5.1.3. Análisis FODA	61
5.1.3.1. Fortalezas y debilidades	61
5.1.3.2. Oportunidades y amenazas	63
5.2. Resultados de encuestas y entrevistas	66
5.2.1. De la encuesta a los Directivos	66
5.2.2. De la encuesta a docentes	78

5.2.3. De la encuesta a los estudiantes	80
5.2.4. Resultado de la entrevista a directivos	83
6. DISCUSIÓN	85
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
7.1. Conclusiones	94
7.2. Recomendaciones	96
8. PROPUESTA DE MEJORA.	98
8.1. Título de la propuesta	98
8.2. Justificación	98
8.3. Objetivos	101
8.3.1 Objetivo General	101
8.3.2 Objetivos Específicos	102
8.4 Actividades	102
8.5. Localización y cobertura espacial	103
8.6. Población objetivo	103
8.7. Sostenibilidad de la propuesta	103
8.8. Presupuesto	104
8.9 Cronograma de actividades	105
8.9.1. Detalle de temas de talleres de capacitación	105
8.10. Evaluación de resultados	110
9. BIBLIOGRAFÍA	113
10. Anexos	118

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICOS

Tabla N° 1	Personal directivo por sexo y edad	42
Tabla N° 2	Personal Docente por sexo y edad	43
Tabla N° 3	Título académico de directivos, docentes y personal administrativo	44
Tabla N° 4	Población estudiantil por sexo, edad y especialidad	45
Tabla N° 5	Forma de organización de los equipos de trabajo en la carrera de Psicología	66
Tabla N° 6	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la carrera	67
Tabla N° 7	Las tareas de los miembros de la carrera y el manual de normas	68
Tabla N° 8	El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	69
Tabla N° 9	Delegación para la toma de decisiones en la resolución de conflictos	70
Tabla N° 10	La administración y liderazgo de la carrera promueve	71
Tabla N° 11	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la carrera	72
Tabla N° 12	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la carrera de psicología	73
Tabla N° 13	Organismos que integran la carrera	74
Tabla N° 14	Actividades del equipo de trabajo	75
Tabla N° 15	El equipo de trabajo y sus acciones	76
Tabla N° 16	Material de planificación educativa	77
Tabla N° 17	Encuesta a docentes	78
Tabla N° 18	Encuesta a estudiantes	80
Tabla N° 19	Entrevista a Directivos	83
Tabla N° 20	Presupuesto Estimado	104
Tabla N° 21	Cronograma de Actividades	105
Tabla N° 22	Valores, Ética y Liderazgo	106
Tabla N° 23	Valores y la Educacion	107

Tabla N° 24	Valores para la convivencia	108
Tabla N° 25	Valores, civismo, familia y sociedad	109
Tabla N° 26	Valores, Ventaja competitiva en un mundo globalizado	110
Cuadro N° 1	Organigrama Estructural dela Carrera	57
Cuadro N° 2	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas evidenciadas en la Carrera de Psicología de la UPSE	65
Cuadro N° 3	Matriz de problemáticas	84
Cuadro N° 4	Matriz de evaluación y monitoreo	112
Gráfico N° 1	Personal directivo por sexo y edad	42
Gráfico N° 2	Personal directivo por sexo y edad	43
Gráfico N° 3	Títulos académicos	44
Gráfico N° 4	Población estudiantil por sexo y edad	45
Gráfico N° 5	Organización de equipos de trabajo	66
Gráfico N° 6	Medición del tamaño de la carrera	67
Gráfico N° 7	Tareas de los miembros de la carrera y manual de de normas	68
Gráfico N° 8	Clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	69
Gráfico N° 9	Toma de decisiones en resolución de conflictos	70
Gráfico N° 10	Administración y Liderazgo de la carrera	71
Gráfico N° 11	Habilidades de liderazgo para dirigir la carrera	72
Gráfico N° 12	Promoción para mejorar desempeño de la carrera	73

Gráfico N° 13	Organismos de la carrera	74
Gráfico N° 14	Actividades del equipo de trabajo	75
Gráfico N° 15	Acciones del equipo de trabajo	76
Gráfico N° 16	Planificación educativa	77
Gráfico N° 17	Encuesta a Docentes	79
Gráfico N° 18	Encuesta a estudiantes	81
Gráfico N° 19	Entrevista a Directivos	83

1. RESUMEN

El presente proyecto investigativo de Gestión Liderazgo y Valores se lo realizó en La Universidad Península de Santa Elena, en la Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Los métodos de investigación aplicados fueron: descriptivo, sintético, analítico, y bibliográfico; se tomó una muestra poblacional de directivos, docentes y estudiantes aplicándoles encuestas y entrevistas, a fin de obtener información relevante para el proyecto. Los principales problemas identificados fueron: falta de compromiso y motivación de los docentes hacia los estudiantes en la enseñanza basada en valores morales, poco sentido de pertenencia, empoderamiento y puesta en práctica de la misión, visión y valores institucionales y la falta de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, lo que ha conllevado a minimizar la importancia de éstos, como eje fundamental en la formación de los futuros profesionales.

Por esto se presenta una propuesta de mejora, que tiene como objetivo fomentar la puesta en práctica de valores e incentivar al desarrollo del líder que cada uno guarda dentro de sí, factores que contribuirán a mejorar la calidad educativa.

2. INTRODUCCIÓN

La conmoción, gran violencia y degradación del ser humano que se observa y vive en muchos países del mundo, ha generado gran preocupación de diversos grupos sociales y organizaciones, quienes interesados por darle otro rumbo a esta convulsionada sociedad, promueven programas y campañas de valores humanos y éticos, cobrando gran importancia el tema de los valores.

Constantemente se habla de la necesidad de cultivar valores en la familia, centros educativos, iglesia, trabajo y sociedad en general, pero pese a estos movimientos sociales con el lema generalizado de “eduquemos, practiquemos y enseñemos valores”, no se tiene aún la connotación deseada, esto se evidencia en los alarmantes índices y estadísticas de violencia.

La misión principal de los centros educativos además de instruir, es educar para la vida, considerando los valores y principios éticos y morales basados en el marco de la constitución y demás leyes y reglamentos. De ahí que el presente trabajo constituye una profunda investigación en el ámbito de la necesidad e importancia de los valores y liderazgo en la Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo de la Universidad Península de Santa Elena.

El diagnóstico institucional, permitió establecer las fortalezas y debilidades relacionadas al tema de investigación, dando lugar a la concepción de la propuesta que permita el fortalecimiento de los valores, el desarrollo del liderazgo y capacidad de gestión.

Los objetivos planteados fueron:

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

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de vida de la educación en las entidades educativas.

Objetivo General de la Propuesta: Fomentar la formación de valores éticos de los docentes y estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración del Turismo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, mediante la capacitación continua, mejorando el desarrollo de la convivencia de la comunidad educativa.

Objetivos específicos de la propuesta

1. Motivar constantemente la participación activa de directivos, docentes y estudiantes para la realización óptima de ésta propuesta.
2. Preparar contenidos claros, precisos y prácticos, acordes al medio en que se desenvuelven los estudiantes.
3. Desarrollar un modelo que permita realizar seguimiento, retroalimentación y evaluación de los impactos que genere el desarrollo de la propuesta en los educandos.

Se invita al lector a adentrarse en estas páginas que sin duda alguna no solo le propiciará una visión amplia acerca de la importancia de los valores, liderazgo y gestión, sino a conocer puertas adentro un pequeño grupo de la sociedad Santa Elenense, los jóvenes estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo, a analizar la propuesta planteada y a compartir con otros el mensaje de enseñanza para la vida a través de los valores, elementos que le dan el verdadero sentido de calidad a la educación actual.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. La gestión educativa

Gestión es el proceso mediante el cual los mandos altos de una institución educativa planifican las acciones y estrategias a realizar para alcanzar los objetivos institucionales propuestos. Louart (2000) Gestión de los recursos humanos (en línea). Disponible en: (<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm>). (consulta 30-06-2012)

(MANES, 2004: 28-30) indica que los componentes esenciales de la gestión en las instituciones educativas son: planificación, decisión de acción, formulación de estrategias, visualización de resultados y evaluación de la gestión.

Por otra parte, (Koontz, 2007:37) señala que para manejar efectivamente cualquier organismo social se debe considerar 5 elementos básicos del proceso de la administración; estos son: Planeación, organización, integración, dirección y control.

(González, 2008: 6-7) manifiesta que: la teoría de la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles.

3.1.1 Definición

En la actualidad el tema relacionado a la “gestión” cobra vital importancia en toda organización, sea esta comercial, de servicios, sin fines de lucro, gubernamental, o de carácter privado; y el área educativa bajo ningún concepto está exenta de la misma, por lo que su conocimiento es fundamental, pues de su aplicación y buen manejo, dependerá que una institución educativa cumpla con su rol, fines y objetivos.

Según (Antúnez, 2008:59 - 63), el término gestión es actualmente uno de los más utilizados cuando se trata de describir o de analizar el funcionamiento de la institución escolar, en cualquier caso, el término gestión sugiere actuación, tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ser acompañada de un referente, de una especificación que lo complementa. Es por eso que hablamos de gestión de los recursos humanos, gestión administrativa, gestión del paisaje, gestión del patrimonio, gestión del currículo, gestión económica.

La expresión –gestión-, por sí misma, no sirve para explicar de manera suficiente y precisa el alcance de las actuaciones que representa. Habitualmente, se utiliza como una denominación genérica bajo la cual se agrupan más o menos indiscriminadamente conceptos diversos.

Antunez señala que el término gestión tiene algunos enfoques:

- a) La gestión como acción y efecto de la administración material del centro.
- b) La gestión como un conjunto de actuaciones propias de la función directiva como sinónimo de administración – dirección.
- c) La gestión como tarea que se realiza por encargo.
- d) La gestión como proceso integrado de planificación, ejecución y control.

(Amorrazarain, 2002:78-80), señala que uno de los aspectos fundamentales que todo administrador debe saber desempeñar es la gestión, pues en teoría y en la práctica estos términos no significan lo mismo aunque tienen características semejantes. De ahí la importancia de iniciar con las definiciones existentes que se han dado a Gestión. Éste concepto surge de las teorías organizacionales y administrativas en el ámbito educativo, y específicamente en lo administrativo y pedagógico se da a partir de la década de los sesenta en Estados Unidos, de los setenta en el Reino Unido, de los ochenta en América Latina y en República Dominicana a partir de la década de los noventa con el Plan Decenal, en el cual el concepto de administración de la educación tiende a ser reemplazado por el de gestión educativa.

Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos. Es así que en el presente trabajo de investigación como punto de partida se señalarán algunas definiciones de gestión educativa, y las observaciones, similitudes y diferencias que realizan algunos autores, entre gestión y administración, aunque para otros, tales diferencias no existen, pues se consideran sinónimas.

Según Botero (2003:39), “la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones”. Lo que se traduce en que la gestión da mucha importancia a la labor humana. En la actualidad existen muchas industrias en las que el ser humano es reemplazado por el robot y las maquinarias, sin embargo, en el caso de la gestión educativa, las competencias humanas tienen un peso fundamental.

Para Vásquez, (2007: 68-71) La gestión educativa tiene un carácter básicamente humanista, pues el recurso humano entre ellos: directivos, personal docente, administrativos, de servicios, y estudiantes, son el eje central sobre el que gira la calidad educativa de una organización, ya que son ellos los actores responsables de gestionar, liderar y aplicar los valores para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

El diccionario de la Real academia de la lengua española, en su vigésima segunda edición, determina a la gestión como la acción y efecto de administrar. En consideración a esta definición, gestión y administración no son sinónimas, pues quiere decir que pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión.

Para Botero, (2003: 21-23), el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una diferenciación de ambos términos; Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo,

tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Una adecuada gestión requiere imprescindiblemente de una buena estructura organizativa y administrativa pues sin esto no es posible optimizar los procesos de gestión.

Botero, C (2009:28) señala que la definición de gestión educativa está íntimamente relacionada con el concepto tradicional de gestión administrativa, como una aproximación se presenta esta definición: La gestión educativa, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

Para algunos autores, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder, gerente o administrador. Estos sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes; Por tanto, otra de las condiciones de la práctica de gestión educativa requiere el reconocimiento de las semejanzas y de las diferencias por parte de todo el ámbito educativo.

Según Carballo (2005:17-21) “La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva para lograr involucrar, concientizar, y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planificados y deseados”.

A continuación se citan otras definiciones de autores sobre lo que consideran gestión:

- Según el diccionario de la Real academia de la lengua española (2010:304) Gestión es la acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar. En el mismo diccionario encontramos que gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

- Pozner, (2007:65), “Ser directivo hoy día de una escuela y hacer gestión, es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir ética con eficacia y mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos”
- Anónimo: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido.
- Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera; administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Al observar posturas tan diversas acerca del tema de análisis, el término gestión podríamos concluir en qué la gestión realmente es un conjunto de directrices, acciones, reglas y métodos a efectuarse para la consecución de objetivos y que se puede dar en todos los niveles y ámbitos, el educativo, empresarial inclusive a nivel personal.

3.1.2. Importancia

Uno de los aspectos fundamentales en las empresas, pero que a la vez se le suele prestar menos atención, es la gestión organizacional, pues es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las instituciones.

La gestión es el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta, se reconocen problemas y se plantean soluciones por lo que se encarga de organizar, planificar, y evaluar. De ahí su importancia, sin gestión no se podría alcanzar objetivos, llevar a cabo proyectos, concretar negocios, o realizar convenios o pactos.

Es por esto que actualmente muchas organizaciones ya están prestando atención a la capacitación de su talento humano, al reconocimiento de logros de objetivos y a la gestión de los resultados de esa actividad. En la actualidad la gestión debe ser una parte preponderante de las actividades cotidianas de toda institución a la cual hay que dedicarle tanto tiempo como a la estrategia comercial, a la producción o a la innovación. www.gestiopolis.com (2010:5)

En el ámbito educativo la Comisión de Evaluación y Aseguramiento Académico de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), tiene la misión de evaluar a las universidades a través de los indicadores pre establecidos, entre los cuales está justamente la evaluación de la gestión administrativa, resultados que se miden de acuerdo al número de convenios firmados con otras instituciones, en la cantidad de recursos materiales o monetarios obtenidos a través de emprendimientos o proyectos, etc.

Así mismo el Ministerio de educación a través de las direcciones provinciales, evalúa el nivel de gestión de las instituciones educativas de nivel básico y medio, de acuerdo a los indicadores que se plantean en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y, en el Plan de Transformación Institucional (PTI), pues en estos constan la diversas actividades, programas y proyectos que planifica la institución educativa para un periodo determinado. Se debe mencionar que la finalidad tanto del PTI como del PEI es realizar de forma organizada emprendimientos que contribuyan a la mejora continua de las instituciones educativas en todos sus aspectos, involucrando a todos los actores de la comunidad educativa. Lo mencionado se encuentra regulado y normado por la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEIT) y su reglamento.

Así también, Rodríguez, (2004). La administración de la Institución educativa (en línea) disponible en: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html> (consulta 09-07-2012), señala que, en la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento control y evaluación, entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de

los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Es así que los directores de las Instituciones Educativas (IE) manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Para lograr esto se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales criterios son: La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados en las IE, alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares, evaluar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el CÓMO, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos.

Los elementos antes citados se los entiende como aquellas acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la institución educativa. Bajo este contexto se puede decir que una gestión de calidad hace las cosas de forma correcta, eficientemente, de ahí que es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de los planes propuestos. Estudiar las diferentes variables y actores que conforman el entorno económico, social y legal del proyecto. Münch, (2011:34-47)

En la mayoría de las organizaciones, los directivos, desarrollan cada día, por medio de sus experiencias y aprendizajes, nuevas habilidades que les permiten crecer tanto personal como profesionalmente ya que integran las rutinas de gestión como un elemento clave en la asimilación de las principales competencias que les permite exteriorizar los comportamientos claves que llevan al éxito a la organización mediante la acción adecuada y requerida frente a las

diversas situaciones tanto internas como externas con las cuales se reta la capacidad gerencial de quienes ocupan un cargo de dirección en la empresa.

López, (2011:273-275) señala que, un factor primordial en el éxito de cualquier organización es la calidad de sus productos y, o servicios. Para que una organización sea reconocida por la calidad de sus productos o servicios, tiene que funcionar con eficacia y eficiencia, bajo una norma que de garantía al usuario o consumidor de los productos o servicios. Esto ha generado que importantes empresas desarrollen normas de sistemas y aseguramiento de los procesos y de la calidad de los diferentes productos y servicios a disposición de los usuarios.

Así surgieron la familia de las normas ISO, sobre las cuales las empresas con gran visión empresarial y envidiable posicionamiento en el mercado se rigen, estableciendo estándares básicos de calidad de los productos o servicios otorgados por la instituciones. El desarrollo y aplicación de las ISO generó la aparición de nuevos términos los que se verán a continuación:

Uno de estos términos es el control de calidad; Cornejo, (1996:87), en su libro “excelencia directiva para lograr la productividad” nos indica que: “la calidad no es un problema, es una respuesta, es un elemento que facilita el camino hacia los resultados, no es un obstáculo o un mal necesario y nos hace la siguiente reflexión: “nunca tenemos tiempo de hacer bien las cosas pero siempre tenemos tiempo para repetirlas”.

Esta frase nos invita a la reflexión, es así que nos damos cuenta que en la mayoría de las actividades no le damos suficiente importancia para realizarlas bien, por lo que usualmente terminamos repitiéndola, esto nos conlleva a mayores costos y menores beneficios. En la educación ocurre lo mismo, cuando no se gestiona suficiente y adecuadamente, nos justificamos haciéndonos víctimas del sistema y en realidad no se da más que se tiene es así que la calidad educativa resulta deficiente.

Un aspecto importante a considerar es el método gerencial Deming, basado en 14 puntos que hacen referencia a la calidad de los productos o servicios. Deming (2009), en el punto trece propone: “Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento”.

El hecho de que el talento humano de una organización esté altamente capacitado no es suficiente. Pues la capacitación continua tiene gran valor ya que constantemente se esta adquiriendo nuevos conocimientos para estar a la par de la las necesidades actuales en un mundo sumamente cambiante, esto es necesario para la planificación a largo plazo.

Otro término, se refiere a los círculos de control de calidad, que son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con la debida aprobación de la dirección.

Ishikawa, (2005:164-166) indica que los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II guerra mundial, cuya aplicación de forma casi sagrada, buscando la calidad total o cero errores, dio lugar a que sea considerada como una gran potencia, pero para ello debieron gestionar los recursos necesarios para lograrlo.

En resumen podemos decir que en toda organización no importa su actividad comercial a la que se dedique, ya sean bienes o servicios los que se oferten, siempre se requiere de adecuados procesos de gestión para alcanzar de forma eficiente los objetivos propuestos que garanticen su existencia y continuidad.

La misión o razón de ser de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar el buen funcionamiento de la empresa en todos sus niveles, aportando al desarrollo personal y al desarrollo institucional, a través de la capacitación continua en sus áreas de responsabilidad.

3.1.3. Tipos

Según Chavarría, (2007:23), realmente se puede gestionar cualquier actividad que las personas pretendan desarrollar y el campo educativo presenta la oportunidad para desarrollar la potencialidad de los gestores. Un aspecto que vale la pena mencionar es el enfoque pedagógico de los programas de formación, con el fin de mejorar la calidad y pertinencia de los aprendizajes de los estudiantes, favorecer la integración teoría-práctica, propiciar la reflexión crítica, reconocer al directivo docente como productor de saber pedagógico y estudiar la gestión desde tres ejes que son fundamentales: el aspecto académico, administrativo y la comunidad.

Para la cual se revisará los siguientes tipos de gestión:

- **Gestión administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. Chiavenato (2004:43).
- **Gestión del talento humano:** Como señala Almeida, (2010:47-48), es indispensable realizar la gestión en tres aspectos básicos como son el conocimiento, la calidad y las competencias.
- **Gestión gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones.
- **Gestión financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

- **Gestión social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión ambiental:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión de proyectos:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Refiriéndose al aspecto educativo, nos centraremos en la gestión del talento humano en las instituciones educativas, tarea nada fácil ya que cada individuo es influenciado por diversas variables como las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional, su entorno social, entre otras variables.

3.1.3.1 Gestión del conocimiento.

Según Almeida, (2010:53), se trata de 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.

Actualmente el conocimiento está sustituyendo a la fuerza y al dinero como fuentes de riqueza, así; Drucker, (2010:67), nos indica que: “La productividad del conocimiento va a ser cada vez más, el factor determinante en la posición competitiva de un país, una industria, una compañía. Lo único que va a tener importancia en la economía nacional, lo mismo que en la internacional, es el rendimiento para hacer productivo el conocimiento.

Martinez (2008:85-87), señala que las nuevas tecnologías, obligan a que las personas y en especial los docentes, deban estar a la par de ella para dar una educación de calidad, acorde con el mundo actual; sin embargo, el campo de la tecnología es muy amplio y no todos estamos preparados para su uso, así podemos hablar de un analfabetismo tecnológico. Muchas personas adquieren un computador o un teléfono con última tecnología sin saber manejarlos apropiadamente, esto también sucede en el campo educativo, podemos tener los medios y materiales necesarios pero al no saber su aplicación, desperdiciamos una gran oportunidad de mejorar y preparar de mejor forma al estudiante, por lo que debemos capacitarnos constantemente.

En una institución educativa es de vital importancia multiplicar, actualizar y profundizar el conocimiento, por lo que se convierte no en un lujo sino en una necesidad imperante, pues el conocimiento es el activo más valioso de toda organización y de todo ser humano por lo que se debe cultivar e incrementar constantemente. Chiavenato (2004:75).

3.1.3.2 Gestión de la calidad.

Almeida, (2010:59) indica que las exigencias del mundo moderno requieren de un proceso de evaluación y acreditación de las instituciones educativas, por lo que es necesario que éstas oferten productos o servicios de calidad. Una de las estrategias utilizadas a nivel mundial es el “kaizen”, que significa mejoramiento continuo. La necesidad de lograr una mayor calidad de los procesos y resultados de la educación ha sido también una inquietud planteada cada vez con mayor intensidad, hasta el punto de considerar que la calidad es un atributo imprescindible de la propia educación.

El actual gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado, ha iniciado un proyecto de reforma a la educación básica, media y superior, situación que no ha sido tomada de la mejor forma por parte de quienes conforman la comunidad educativa a nivel nacional, el ser humano por naturaleza tiene la tendencia de resistirse al cambio. Sin embargo la LOES, el reglamento a la LOES, la LOEI, y otras leyes presentan

objetivos ambiciosos, mismos que tomarán su tiempo para hacer de la educación actual, una educación con altos estándares de calidad.

3.1.3.3 Gestión del talento humano por competencias.

La Unesco (1998), plantea que la educación por competencias es “la estrategia basada en la identificación, la vivencia y el aprendizaje de los conocimientos, las capacidades, las actitudes y los comportamientos necesarios para cumplir el rol particular, ejercer una profesión y desempeñarse en una actividad determinada”.

De este concepto podemos decir que la educación por competencias es otorgar a los educandos las herramientas necesarias que le permitan cumplir con una finalidad o actividad, de forma eficiente y eficaz; y, que el propósito de la gestión, es lograr en las personas, determinadas habilidades, que les permita adaptarse al mundo cambiante en el que vivimos.

Por tanto, toda institución educativa deberá realizar las gestiones necesarias que le permitan mejorar el conocimiento y la calidad, asumiendo la función para la que fueron creadas. De no ser así aquellas que no lo hagan quedarán rezagadas, y con opciones de desaparecer, ya que así lo estipula la ley; la consigna es brindar una educación eficiente, de calidad o desaparecer, razones suficientes por las que debe ser un compromiso de todos los actores de la comunidad educativa asumirlas.

3.1.3.4 Perfil del Gerente Educativo

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículum amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con: 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos

del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996); 2) el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

Sus principales funciones en la dirección de la escuela serían: 1) representarla ante las instancias de los Ministerios de Educación, Cultura, Deportes y demás instituciones y entes de carácter educativo; 2) dirigir y coordinar sus actividades; 3) dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa; 4) organizar y administrar el personal y recursos asignados; 5) asesorar a los docentes en la adaptación del curriculum y las prácticas pedagógicas; 6) impulsar programas y proyectos de innovación y formación docente; y 7) atender y orientar al alumnado y representantes (Noriega y Muñoz, 1996; Estebaraz, 1997).

Del análisis anterior se derivan como competencias (Ruiz, 2000; Alvarado, 1990; Álvarez y Santos, 1996): la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras.

De esto la autora señala que; el el perfil del gerente educativo determina un papel fundamental en el éxito que puede llegar a tener una institución educativa

en un grupo social determinado, pues un líder educativo debe reunir un conjunto de características de experiencia, conocimiento y sobre conciencia y compromiso en el rol que debe desempeñar, pues de ello depende en gran medida el destino de los educandos y su incidencia en la sociedad.

3.1.4 Calidad en la Gestión Educativa

El desarrollo de la calidad de la educación se ha convertido en una frase repetitiva en las disertaciones que prometen la optimización de los servicios educativos, enunciado que no puede evitarse; pero, cuáles son los elementos que la determinan cuando conocemos que una educación de calidad es multidimensional desde su concepción. No hay regla simple para su determinación, interaccionan muchos factores, bastan algunos ejemplos: los estudiantes junto a sus antecedentes; el personal docente y sus competencias; las escuelas, su estructura organizativa, los planes y programas, frente a las expectativas de la sociedad.

Schmelkes, (2000:59) manifiesta que: “La calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes”.

En el programa Querétaro por la Calidad de la Educación (Quecale 1999), se establece que: “La calidad educativa, en el marco de las políticas nacional e internacional se manifiesta como una finalidad sustantiva para impulsar mejores procesos de planeación y organización de las escuelas y formación de los alumnos. Estas políticas insertas en sociedades dinámicas y de transformación, plantean que los docentes, padres de familia y autoridades educativas promuevan actitudes de compromiso, responsabilidad, participación y diálogo frente al hecho educativo”.

En las afirmaciones anteriores se da cuenta de una orientación hacia el desarrollo de las competencias de los estudiantes y, además, de lo significativo que resulta ser la participación y compromiso de los actores educativos para lograrlo. Por otra parte, se plantea que las escuelas, colegios y todas las unidades educativas del sistema deberán organizarse en torno a una intencionalidad común que exprese la calidad de la educación; busca que se identifiquen los compromisos que se asumen y que se manifieste una participación activa de los involucrados en el proceso educativo.

Pozner (2000:86), señala que la calidad de la educación, identificada más como proceso que como punto de llegada, se orienta a inscribir a las unidades educativas y a los mismos sujetos en prácticas que les permitan mejorar de manera permanente. Los planteamientos que buscan mejorar los procesos de gestión están orientados también a potenciar los procesos de calidad de la educación; en este marco, se tiene como eje sustantivo de las prácticas educativas: el incidir en los aprendizajes significativos de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa.

De esta manera, no sólo se plantean quehaceres pedagógico-didácticos sino, además, incluye formas organizativas y de vinculación con la comunidad. Por ello, hablar de calidad de la educación y de gestión no sólo es llamar con nombres diferentes a ciertas prácticas de innovación, de mejora educativa o de manera novedosa a las tareas administrativas que son llevadas a cabo en los centros educativos, para coordinar, dirigir, operar y controlar los servicios educativos.

Desde esta perspectiva, la calidad en la escuela y en el sistema educativo nos plantea nuevos retos en la gestión educativa: que el instrumento de planeación y reflexión pedagógica sea el proyecto institucional, orientado para la transformación de las comunidades escolares desde una visión integral, que haya claridad, dirección y sentido pedagógico, entre otros.

Santos, (2004) manifiesta que la gestión educativa articula los procesos y las prácticas de los integrantes de las comunidades educativas al orientar las acciones que potencien su quehacer para que impacte en los aprendizajes de todos sus miembros, además de hacerlos partícipes de lo que se realice y comprometidos con lo que se impulse.

Para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación, propone:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación en las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.
- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales construidos por los colectivos escolares –desde, en y para sus unidades educativas–, que permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.
- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías; organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.
- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomente la formación y desarrollo profesional de los directivos.

Según Lonergan (2003:32), las reformas educativas que surgen desde los actores son parte fundamental de su implementación, son las que llegan a tener

mayor consistencia y posibilidad de alcanzar los propósitos establecidos, por ello, es un acierto la generación de espacios de análisis para que se ofrezcan diferentes posiciones y se encuentren vías para impulsar y mejorar la calidad de la gestión educativa.

Medina, (2003). Revista de Educación y cultura, edición 47. Disponible en (<http://www.latarea.com.mx/articu/articu18/mmedina18.htm>) indica que la calidad de la educación, como expresión discursiva, se ha incorporado al lenguaje de políticos, educadores, investigadores y de la sociedad en general, pero la calidad de la que se habla está relacionada con la infraestructura o cobertura de los servicios, mejorar los aprendizajes de los estudiantes, inscribirse en procesos de mejora de todos los actores educativos, ser más eficiente en el desempeño de tareas de la vida cotidiana; éstas y otras expresiones pueden ser parte de las respuestas de los diferentes actores.

Lonergan (2003:38) manifiesta que se puede afirmar también que la gestión educativa se ha venido convirtiendo en una expresión de actualidad, pero ¿cómo se entiende? Como un quehacer que permite realizar las tareas por otros; Como un cambio de nombre de la administración; o, Como una actitud de vida y de prácticas de innovación que permita avanzar hacia procesos de mejora, donde los actores educativos se inscriban de manera permanente en acciones que privilegien los aprendizajes de las comunidades escolares.

Es así como podemos estar de acuerdo, que los medios para la organización y dirección de las instituciones educativas, poco a poco van siendo obstaculizadas ante la laboriosidad de una sociedad que se encuentra en constante cambio; que se debaten rigurosamente algunas de las maneras de laborar y conducir las organizaciones educativas: toma de decisiones individuales, incomunicación en la ejecución de las acciones, falta de claridad en lo que se intenta conseguir y, por ende bajos niveles en los logros de los proyectos educativos, lo que trasciende en incorrectos e irrelevantes aprendizajes de los estudiantes, y repercute indudablemente en su proceso de formación.

3.2. Liderazgo educacional

(González, 2008:226) señala que no es fácil acotar conceptualmente qué se entiende por liderazgo educacional, ya que son múltiples las definiciones existentes sobre el particular, diferentes las perspectivas teóricas desde las que se han tratado de acotar que significa dirigir y liderar un centro escolar, y diversos los aspectos o dimensiones sobre los que se han hecho un mayor o menor incapié al intentar precisar este concepto. Por ello, nos acercaremos a este tema utilizando la definición de (Cesares, 1979); Así pues, liderar es una actividad consistente en llevar y guiar a las personas o grupos de personas mostrando el camino hacia un fin previamente fijado. Con el término liderazgo nombramos la acción de liderar, conducir, de administrar una empresa o un equipo de personas.

3.2.1 Concepto.

Desde el comienzo de la historia de la humanidad han existido líderes, así tenemos personajes históricos como Abraham, Moisés, Napoleón Bonaparte, Mao Tse-Tung, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Winston Churchill, o recientemente la madre Teresa de Calcuta y Juan Pablo II. Todos ellos han sido capaces de “arrastrar” a otros o que han influenciado en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento.

Chiavenatto (2004:78), manifiesta que el 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. El liderazgo se ejerce en todas las instituciones educativas no importa el nivel al que corresponda.

De acuerdo con Bass, (1990, citado en Komives, Lucas y McMahon, 1998:18), existen más de 11 mil libros y artículos sobre liderazgo, en Internet es posible encontrar más de 380 millones de entradas para la palabra líder. A pesar de que existe una extensa literatura sobre el estudio del liderazgo, no se ha llegado a un acuerdo respecto a su significado. Sin embargo, para entender cómo ha evolucionado el concepto de liderazgo es necesario dar un vistazo a las distintas teorías de liderazgo que han surgido a través del tiempo.

Según Rost, (1993, citado en Komives, Lucas y McMahon, 1998:19), las teorías de liderazgo se clasifican en dos categorías: el paradigma de liderazgo industrial y el paradigma de liderazgo postindustrial. Las teorías del paradigma industrial son individualistas por naturaleza y tienen una estructura jerárquica donde el líder tiene una posición de autoridad. En otra instancia se parte de que las teorías del paradigma postindustrial se enfocan a procesos que involucran la interacción de varias personas para lograr un cambio social sistemático.

Los cambios sociales, la globalización, el desarrollo de la tecnología y el incremento de la interacción ocasionaron un cambio de paradigma y, por tanto, nuevas formas de liderazgo. El paradigma de liderazgo postindustrial incorpora un enfoque de redes, cooperación, colaboración, relaciones, interdependencia, sistemas abiertos y cambio dinámico. En dicho paradigma los valores, las relaciones y la igualdad tienen mayor importancia que un resultado o producto final.

Cornejo, (1996:79) señala que: el sueño de todo líder es tener seguidores que auténticamente quieran realizar su sueño, no mercenarios que se muevan tras recompensas materiales, sino seres convencidos que estén dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos y que, en ocasiones, implican riesgos hasta el de perder su propia vida. Esto solamente lo han logrado los líderes carismáticos, los que han logrado transformar a personas ordinarias en seres extraordinarios y, precisamente.

A continuación se citan algunos conceptos de diversos autores sobre liderazgo (citados en Komives, Lucas y McMahon, 1998:23), para posteriormente aportar con nuestras propias conclusiones:

- Komives, Lucas y McMahon (1998). El liderazgo es un proceso relacional de personas que en conjunto buscan hacer un cambio en beneficio del bien común.

- Koontz, Harold (2006:69), en su obra administración define al liderazgo como influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales.
- Chiavenato, Idalberto (2004:85), define al liderazgo así: “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”.
- Kouzes and Posner (1995). El liderazgo es el arte de movilizar a otros para luchar por aspiraciones compartidas.
- Drath (1998:37). El liderazgo es una relación recíproca entre miembros de un grupo que buscan encontrar un significado en sus experiencias compartidas.
- Rost (1993:32). El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores que intentan cambios que reflejan sus propósitos compartidos

Como se puede observar todas las definiciones tienen como común denominador el hecho de la colaboración de las partes para lograr objetivos propuestos, por lo tanto no es algo forzado, obligado, sino que busca cambios reales, que beneficien a las partes involucradas.

Sin embargo, como señala (Cornejo, 1996), la clave de la dirección es “hacer a través de los demás”, por lo que es fundamental asegurar una influencia positiva por parte de los líderes, para obtener la excelencia organizacional. Los líderes que aspiren a la excelencia deben de cultivar el arte de la comunicación y, lo más importante, deben estar profundamente convencidos ellos mismos de lo que comunican, de lo contrario sus mensajes se escucharán vacíos y contradictorios.

A partir de los aportes citados, la autora manifiesta que: líder es aquella persona con cualidades y características particulares, capaz de influir positiva o

negativamente en uno o varios individuos, ejerciendo poder en la voluntad de las personas para que realicen determinadas actividades a fin de lograr los objetivos propuestos.

Austin y Austin (2000, citados en Komives, Lucas y McMahon, 1998:25), mencionan que el fin último del liderazgo es propiciar cambio y definen al liderazgo como un proceso basado en los siguientes valores:

- El liderazgo debe crear un ambiente de apoyo donde las personas puedan crecer y vivir en paz.
- El liderazgo debe promover armonía con la naturaleza y, por tanto, proveer sustentabilidad para las próximas generaciones.
- El liderazgo debe crear comunidades donde haya una responsabilidad compartida, donde cada persona sea importante y su dignidad sea respetada y aceptada.

Los autores mencionan que los valores últimos del liderazgo deben ser: el desarrollo de la equidad, la justicia social, calidad de vida, motivar el respeto por la diversidad, fortalecer la democracia, la responsabilidad cívica, promover el enriquecimiento cultural, la expresión creativa, honestidad intelectual, el avance del conocimiento así como la libertad personal en conjunto con la responsabilidad social.

Es necesario entender que no se necesita estar en una posición de poder, o control para ejercer un nivel de liderazgo con ética en cualquier entorno. El padre de familia puede y debe convertirse en un líder de sus hijos predicando con el ejemplo. Los consejos por si solos, pocas veces producen un efecto positivo, siempre deben ir acompañados de la ética, y como tal, del ejemplo. El Docente no debe esperar a que otros tomen la iniciativa sino que debe ejercer su deber de enseñar y educar con responsabilidad, con pasión y tenacidad.

Oroño, (1995), manifiesta que: “el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional”.

Grinberg, (1997), manifiesta que; líder educativo es el que debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezca la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Según Yarce, (1998), el liderazgo educativo se basa en principios esenciales o naturales en la realización de valores y en la encarnación subjetiva de estos a través de las virtudes personales. Donde existen éstas necesariamente hay reconocimiento de principios y tendencias a la realización práctica de los valores.

Yarce (1998) señala que: el liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad de ser un actor activo dentro del cambio social, el que cuestiona, critica, investiga y propone, es aquel que es parte de la solución y no del problema, el que no sólo instruye sino educa, es aquel que se constituye así mismo como un evangelio vivo, predicando con su hacer, su pensar, su actuar y su ser, aquel que trasciende con una vida de entrega al servicio de la sociedad.

Chavarría, (2007:128) señala que el líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un alma ávida de conocimiento y de servicio, el buen liderazgo arrastra

consigo masas, contagia aporta, construye, involucra y fomenta los valores cristianos y humanos, es tolerante, respeta; no discrimina es inclusivo. Es el que está dispuesto a reconocer sus equivocaciones y acepta que sus estudiantes tengan una realidad distinta a la suya, anima al aprendiz para que escuche su propia voz interior.

Tablada, Julio (2008:127).Manifiesta que: “El Liderazgo Educativo, debe de ser un Liderazgo Transformador. El líder educativo democrático es un maestro abierto, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados”.

El autor opina a partir de los pensamientos antes señalados de varios autores que: el “Liderazgo”, es la conducción de un grupo de individuos hacia una meta común.

3.2.2. Cualidades del líder

Freire (2011:47-49) indica que un líder tiene las siguientes cualidades:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Buen carácter.
- Es paciente y consistente.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Lucha por la calidad.
- Tiene autoridad moral.
- Aprende constantemente.
- Adaptabilidad.
- Creatividad
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.

Robinson, (2009:73) indica que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes”.

Según Vásquez, (2008:27), “Para el fomento exitoso de las relaciones humanas el líder debe desarrollar cualidades como: paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso”.

3.2.3. Tipos o estilos de liderazgo.

Existen diferentes opiniones entre los autores acerca de cómo clasificar los tipos o estilos de liderazgo, así por ejemplo Koontz, Harold (2000:39), considera cuatro formas, que son: 1) Liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) Los cuatro sistemas de administración de Likert, 3) La rejilla gerencial y 4) Liderazgo de diversos estilos.

Correa, (2010:18-19), refiere una clasificación que considera tres estilos principales de liderazgo, y son los siguientes:

a) Líder autócrata: Asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos sólo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Éste tipo de liderazgo es el que tradicionalmente se ha manejado en las diversas instituciones, y en la educación dentro del salón de clases ha sido el profesor, dueño de todo el conocimiento, de la verdad absoluta, sin considerar lo que los estudiantes creen o conocen, un tipo de liderazgo que ya no está en vigencia pues no es democrático ni saludable.

b) Líder participativo: Considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. En este caso el docente debe tener la habilidad para conducir a los estudiantes, motivarlos a trabajar y aprender, para descubrir e inventar. El docente es quien tiene que tomar la última decisión, pero permite a los estudiantes hacer sugerencias, y participar en las decisiones a tomar.

c) Líder de rienda suelta o liberal: Deja que los subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Éste estilo de liderazgo no impone condiciones como una camisa de fuerza, al contrario permite que las personas hagan sus labores de la manera que consideren más apropiada, todo basado en la confianza y respeto, para alcanzar los objetivos propuestos.

Otros autores presentan diversas formas de liderazgo, tales como: El autoritario, protector, conductor, estructurado, racional, anárquico, creativo, entre otros.

El tipo de liderazgo, variará dependiendo de las circunstancias y exigencias que tengan las personas, el entorno y la institución en sí. Sin embargo la autora cree que los docentes deben dejar que los estudiantes, basados en el modelo pedagógico del constructivismo, asuman su rol de generar su propio conocimiento a partir de su propio hacer, crear y por que no de sus propias equivocaciones, el rol del docente moderno es ser un facilitador, conductor y moderador.

Maxwell (2000), señala que los estilos de liderazgo más frecuente en las organizaciones son los siguientes:

a. Liderazgo Carismático: El término liderazgo carismático se ha definido generalmente en términos de los efectos que tiene el líder sobre sus seguidores, o en términos de la relación entre los líderes y sus seguidores. Es un paradigma complejo que ha generado varias teorías respecto de su naturaleza, causas y repercusiones en el desempeño organizacional. A continuación se enlistan estas características:

- Visión
- Habilidad de comunicación excepcional
- Confianza en sí mismo y convicción moral.
- Capacidad para inspirar confianza.
- Fuerte orientación al riesgo.
- Gran energía y orientación a la acción.

- Base de poder fundada en las relaciones.
- Conflicto interno mínimo.
- Habilidad para delegar autoridad en los demás.
- Personalidad auto promotora.

No todos los líderes carismáticos son obligatoriamente buenos guías, el carisma es un arma de doble filo y no siempre se utiliza en beneficio de los demás. Un método para diferenciar entre carisma positivo y negativo consiste en percibir los valores y la personalidad del líder.

b. Liderazgo Transformacional: Los estudios de las transformaciones exitosas y no exitosas han destacado la función decisiva del liderazgo y han originado el concepto de liderazgo transformacional, que también se ha llamado liderazgo visionario, liderazgo estratégico y liderazgo carismático. Este nuevo espacio comprende actos, estrategias y comportamientos del líder que se requieren para llevar a cabo la transformación de la organización. Se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores.

Las organizaciones enfrentan desafíos globales lo que les hace necesitar de líderes que diseñen y pongan en marcha estrategias audaces que transformen o alineen las fortalezas y debilidades de la organización con las oportunidades y amenazas que van surgiendo. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos.

El liderazgo transformacional sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Los líderes transformacionales, en consecuencia, buscan transformar o cambiar los valores, creencias y actitudes básicas de los seguidores de manera que estén dispuestos a desempeñarse más allá de los niveles mínimos especificados por la organización.

Un buen liderazgo transformacional requiere habilidad para iniciar el cambio y cuestiona pasividad, reconoce las oportunidades para la organización y para otros, y asume riesgos y estimula a otros para que hagan lo mismo.

Bass (1988:42) distingue teóricamente dos grandes estilos en el liderazgo, lo que denomina Liderazgo Transformacional y Liderazgo Instruccional. Los factores que se incluyen en el liderazgo transformacional, según la teoría de Bass, son los siguientes: carisma, consideración individual, estimación Intelectual, Inspiración, tolerancia psicológica.

c. Liderazgo Instruccional: Un factor decisivo en el éxito en un centro educativo es la energía que es capaz de proporcionar a su funcionamiento, el liderazgo instructivo de ciertos equipos de conducción. Actualmente son escasos los programas que de importancia a este perfil. El proceso de enseñanza aprendizaje y el alumnado como protagonista deben ser el núcleo de atención de los actos de liderazgo.

d. Líder Jerárquico. Este estilo de liderazgo se basa en el método tradicional de enseñanza que pone más énfasis en un enfoque de arriba hacia abajo, en la que la acción se afirma a todos los cursos y llevado a cabo con autoridad formal que da lugar al análisis participativo. Aquí el jefe administrativo o director lleva a cabo todas las tareas de un planificador, supervisor, analista, asignador de recursos etc.

e. Líder Transformador. Se basa en el concepto de trabajar juntos para poner en marcha un mecanismo que no solo obtienen beneficios inmediatos sino también a futuro. Aunque la mayoría de las decisiones se toman en forma individual o por un reducido grupo de personas, este estilo de liderazgo abre la puerta para el entusiasmo intelectual, la motivación a través de valores y una visión compartida por la participación en actividades de liderazgo, también fomenta un sentido de propósito de unir a la gente por una causa común.

f. Líder Facilitador. Es más democrático y fomenta la interactividad, trabaja apoyado en la gestión ofreciendo colaboración en la preparación para el futuro, mediante la promoción de ideas colectivas por ser parte de una multitud, en lugar de estar en el centro. Su principal objetivo es capacitar a todo el sistema educativo. Las características de este tipo de liderazgo son las siguientes:

- Supervisan y evalúan en progreso de los profesores.
- Disponen de recursos profesionales.
- Se guían por los objetivos.
- Son seguros de sí mismo.
- Son amables y de buen carácter.
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante.
- Son flexibles y dialogantes.
- Son hábiles para conseguir que los profesores desarrollen habilidades de liderazgo.
- Se preocupan por la persona.
- Conocen la dinámica interna de la organización.
- Traducen su visión y altas expectativas a colaboradores, docentes y estudiantes.
- Establecen un clima escolar que favorece la consecución de objetivos.
- Reconocen la singularidad de los profesores y desde ella, lo hacen crecer profesionalmente.
- Son tolerantes con la ambigüedad.
- Abordan problemas, relacionan sus causas-efectos y aportan soluciones.
- Se preocupan de las soluciones y no de los culpables.
- Crean relaciones de amistad con su personal, sin dejar de lado su autoridad
- Establecen sistemas de comunicación.

Freire (2011:57), señala que el líder de la organización debe tener como función principal el identificar y satisfacer las necesidades de los integrantes de su equipo de trabajo; para que así, estos puedan contar con las herramientas y motivación necesaria para lograr la satisfacción de los clientes externos y el cumplimiento de las metas trazadas.

El líder debe ser paciente, tener dominio de sí mismo, aspecto importante al momento de guiar a la organización. El líder debe dar un ejemplo con su comportamiento. Es importante tener en mente que el líder es el espejo de lo que la organización es en realidad. Éste debe transmitir seguridad y transparencia.

Vásquez, (2008:69) manifiesta que, el líder debe ser afable, honesto, humilde, auténtico, sin pretensiones, no ser arrogante, ni jactancioso, no ser presumido, engreído y autosuficiente. El ego obstaculiza y levanta barreras entre las personas, debe pensar siempre en la colectividad a la que dirige; un líder debe ser magnánimo e indulgente.

Una cualidad fundamental de un líder es la honradez, pues esto genera la confianza de quienes le rodean y esto es lo que mantiene sólidas las relaciones humanas. La honradez implica ser consecuentes y justos.

Se podría citar muchos aportes de otros autores, sin embargo la forma de desarrollar el liderazgo y de adquirir las cualidades antes mencionadas es poner en práctica lo dicho, realizarse un auto análisis y determinar que características se posee de acuerdo a los tipos analizados, considerando que muchas de ellas se pueden aprender. Los docentes poseen varias de estas cualidades, mismas que se debe seguir cultivando y mejorando, a fin de ser ejemplo para los estudiantes y la sociedad, se debe ser coherente entre lo que se predica y lo que se hace.

3.3. Diferencias entre directivo y líder.

Existe gran confusión entre estos términos, muchos piensan que sus características y funciones son las mismas, es decir la gestión realizada por un directivo es la misma que realiza un líder, pero existen marcadas diferencias en estas funciones.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento, también es la máxima autoridad de un determinado organismo, asume la necesidad de gestionar con inteligencia las labores a él encomendadas en la instituciones a la que preste sus servicios. Generalmente el directivo enfoca su gestión en el interés primordial del cumplimiento de objetivos, esto le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la cooperación de todos los miembros.

Según Morera (1999), la diferencia entre directivo y líder radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa.

Por otra parte Oroño, (1995), señala que: líder es aquella persona que conduce a otras en libertad, quién consigue la libre adhesión de otros, en sus motivaciones y en su comportamiento. El seguidor del líder actúa porque quiere, sin que necesariamente exista un mandato o petición, el directivo (manager) administra, el líder innova; el directivo, enfoca la ejecución y el cumplimiento de tareas

La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume. El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de los colaboradores, y en la solidez de la organización.

Entre el líder y dirigente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente aunque no lo quiera. Se puede determinar que la diferencia entre directivo y líder radica básicamente en la autoridad o potestad de cada uno, por lo que es necesario establecer las distinciones que implican estos términos.

La potestad constituye la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas. Como dice Pérez (1998:29), "La potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona (aquella que posee la potestad) posee un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiando o castigando) sus mandatos. Dentro de este concepto se incluyen el poder de recompensa, el poder coercitivo y poder legítimo.

Maxwell (2000:58) indica que: la autoridad se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de aquellas órdenes que formula la persona que tiene potestad, que tiene el mando. La autoridad tiene su origen en las fuentes de poder experto y con el poder de referencia o carismático. En el caso de la potestad, a los subordinados no les queda otra opción que cumplir con las órdenes impartidas, so pena de ser sancionado, en cambio la autoridad supone mayor grado de libertad por parte del que es influido.

Esto permite explicar por qué personas sin potestad, sin poder reconocido, sean capaces de influir en el comportamiento libre de terceros, fruto de su autoridad, basada en la confianza, credibilidad e iniciativa de quien manda y en su modo de ejercer el mando.

Así mismo, Maxwell (2000:63) señala que: un jefe tiene poder, un líder tiene influencia. Un jefe depende de su autoridad, un líder gana autoridad al ser respetado por su gente. Se puede entonces deducir que la diferencia entre directivo y líder radica básicamente en la potestad que tiene el primero para dar órdenes, derivada de su condición legal, que puede dar recompensas o castigar,

mientras que el líder basa su condición en el poder de influenciar en los demás sin condiciones, de forma libre y espontánea. Un jefe o directivo se impone, el líder tiene seguidores voluntarios, convencidos, decididos y confiados en los valores y capacidad de quien lidera.

3.4. Valores y la educación.

Importantes personajes que marcaron historia desde diferentes ejes, se refirieron a la educación en las siguientes frases célebres:

"La educación es, tal vez, la forma más alta de buscar a Dios." Mistral (1950).

"La educación es el desarrollo en el hombre de toda la perfección de que su naturaleza es capaz." Kant, Immanuel (1790)

Una educación sin valores, no es una educación para la vida, sino una mera instrucción. Martí José (1880).

Mandela, Nelson (1990): "La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo".

Estas frases encierran una gran verdad, y es que la educación es un principio básico en el que se sustenta la libertad de todo ser humano, y si los docentes no cumplen su papel de educadores, si no que sólo se limitan a cumplir con formulismos, programas, planes, y no se da el valor agregado, que es poner el sentimiento, amor hacia quienes está ayudando en su proceso de formación, se podría afirmar que es una educación vacía, carente de todo elemento humano.

Simplemente se estaría instruyendo a personas para que en el futuro sean capaces de desarrollar una profesión determinada, pero sin un marco de ética y humanismo fundamentada en valores y principios morales

La educación en valores es responsabilidad de padres y maestros, no es estacional, es continua e indefinida y corresponde a todos los niveles educativos de manera indeterminada.

López (citado en Chavarría Olarte 2007:59), señala que “valor es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”.

Koontz, (2000:85), define el término valor “como una creencia bastante permanente acerca de lo que es apropiado o no para guiar las acciones y la conducta de los empleados a fin de que alcancen los objetivos de la organización”.

Cornejo, (1996) nos indica que, lo que hace la diferencia en la actualidad entre las diversas organizaciones, tiene que ver con el valor agregado que ésta ofrece a sus clientes, el mismo que puede ser por ejemplo, un mejor servicio. Si aplicamos al campo educativo el valor agregado que los docentes podemos dar a nuestros alumnos es el correspondiente a educar en valores y con valores.

Chavarría, (2007:66), indica que los valores se notan, entre otras cosas, cuando:

- Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.
- Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.
- Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.
- Se busca la paz y el progreso del grupo.
- Se reconoce la existencia de un ser supremo.
- Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.
- Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.
- Se identifican las conductas del bien y se diferencian las del mal.

Lo expuesto tiene elementos en común y esto es que los valores son para el bienestar del individuo y de la sociedad, pues los valores constituyen una fuente de perfeccionamiento humano.

Así también, Delors, (1996:39). Manifiesta que se debe educar en la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a interiorizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que

interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros; profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz.

Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo. En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice.

Delors (2003:43) plantea que: la educación para la convivencia, el respeto mutuo y la tolerancia, como uno de los cuatro pilares en los que debe descansar la educación en el siglo XXI.

En la actualidad, en que el surgimiento de las TICs, permiten nuevas formas de comunicación y de enseñanza-aprendizaje, con frecuencia la reflexión ética sobre su uso, normalmente llega tarde. Muchas veces descubrimos que el uso y abuso de la tecnología se ha convertido en nuestro enemigo, pues se ha hecho mal uso de estas herramientas.

Hoy en día muchos hablan de educar en valores, pero a veces ni siquiera se ha interiorizado la connotación y el significado de esta frase, pues de ser así, la sociedad actual ecuatoriana, tuviera índices bajos de delincuencia y criminalidad.

Es un trabajo arduo el educar en valores y muchas veces se piensa que sólo el docente o el sacerdote o clérigo tienen la obligación de trabajar en esto, cuando la primera y más importante enseñanza se recibe en casa. Esto es una invitación una señal de alarma dirigida a quienes son padres, hacer un alto en sus rutinas, y pensar en que medida y que nivel de compromiso se tiene para con sus hijos en esa tan deseada formación en valores, llámense estos cristianos, humanos o éticos.

La situación de transformación de valores que se viene presentando en el ámbito nacional e internacional exige acciones educativas que permitan solucionar el problema, es así que la UNESCO, (2006) en su informe de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI, indica que la formación integral es una de las tendencias educativas del siglo XXI, basada en cuatro pilares:

- Aprender a conocer, a través de la combinación de una cultura amplia con la posibilidad de profundizar los conocimientos en las asignaturas, esto supone aprender a aprender y poder aprovechar los beneficios de la educación a lo largo de la vida.
- Aprender a hacer, a fin de adquirir no solo una calificación profesional sino, más generalmente unas destrezas y competencias que capaciten al individuo para enfrentar una diversidad de situaciones y al trabajo en equipo.
- Aprender a vivir juntos, esto facilita los procesos de convivencia sana, de la comprensión y respeto al otro, la identificación de formas de interdependencia, asumiendo la vivencia de los valores y la paz.
- Aprender a ser, pilar que ayuda a la formación de la personalidad, de formar la autonomía individual y la responsabilidad.

En el citado informe de UNESCO, (2006), también se manifiesta que las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial, han agravado la crisis de valores éticos y morales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo y en particular en los países en vía de desarrollo, como el nuestro, con manifestaciones de corrupción, ingobernabilidad, desigualdad, e injusticia social, lo que se convierte en un obstáculo para la formación integral.

La autora basada en la observación y vivencia en varios centros educativos de nivel básico y medio, manifiesta que la experiencia y las evidencias han demostrado que los educadores, en general, le prestan más importancia al proceso formativo de habilidades que al proceso de la formación en valores, tendencia que proviene del modelo educativo Taylorista que se implantó en Latinoamérica en las décadas setenta y ochenta, tratando de buscar eficiencia. A este hecho se suma el que los educadores no están capacitados en temas de actualidad, y muchos ni siquiera tienen la calidad moral para formar en valores.

Este afán por privilegiar, lo instructivo sobre lo educativo terminó por aniquilar cualquier intento de formar en ética y valores, relegando las asignaturas de humanidades. Una evidencia real de este problema es la ausencia de asignaturas como cívica, ética, urbanidad, valores, que anteriormente se daba en escuelas y colegios.

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

El rol que la mujer desempeña en la actualidad, su inserción en el campo laboral, y la tendencia feminista ha contribuido grandemente a que los hogares se van cada vez más fragmentados, y los hijos queden a merced de los maestros, las niñeras o terceras personas a cargo de esa enseñanza que sólo las madres saben dar a los hijos en el seno de su hogar.

Formar integralmente al estudiante es favorecer la formación crítica y la capacidad de auto aprendizaje de los jóvenes, así como la asimilación de valores como la democracia, solidaridad, respeto al criterio ajeno, al entorno y medio ambiente a la no discriminación sexual, étnica y de cualquier otro indole.

Sólo creando espacios de reflexión en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los que el estudiante aprenda a valorar, argumentar sus puntos de vista, a defenderlos ante los que se oponen a ellos, espacios en los que el estudiante tenga libertad para expresar sus criterios, para discrepar, sólo en estas condiciones se estará contribuyendo a la educación en valores del estudiante como la tolerancia, el respeto, desarrollar la habilidad de escuchar más y hablar lo necesario de la manera adecuada.

La educación en valores dentro del ámbito educativo es una tarea sumamente compleja que implica articular las vías para llegar a cada una de las áreas sociales del estudiante con una comunicación acorde donde se pueda conseguir y crear espacios en el que estén involucrados educador, educando y la comunidad. Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo que son los valores, importancia aplicabilidad y repercusión que tienen en la propia y en el entorno social en que se desarrolla el estudiante.

En consecuencia si se desea hacer de este mundo un lugar agradable para la vida, deben generarse espacios de diálogo, tolerancia, y formación en valores cristianos. El único camino que puede llevar a una sociedad y a la humanidad a forjar su carácter para prepararse para una vida postrera en la eternidad.

4. METODOLOGÍA

4.1 Participantes.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó la Carrera De Licenciatura en Administración de Turismo de la Universidad Estatal Península De Santa Elena UPSE, perteneciente a la Provincia de Santa Elena, ubicada en la vía principal a la Libertad.

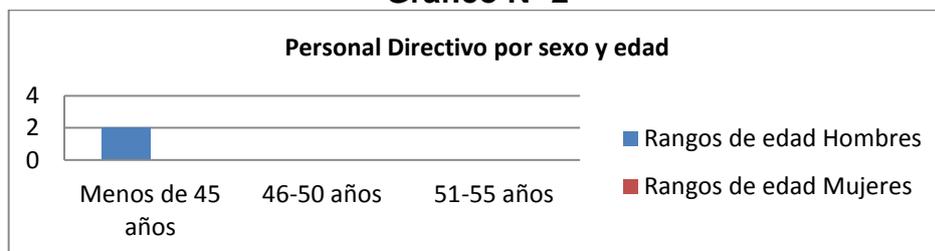
La carrera cuenta una población de 152 estudiantes 2 directivos, 20 docentes, de los cuales 6 docentes son titulares y 14 son docentes contratados, 1 auxiliar administrativa, mismos que se representan en las siguientes tablas estadísticas.

Tabla N° 1
Personal directivo por sexo y edad

Sexo	F	%	Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
				F	%	F	%
Femenino	0	0,0	Menos de 45 años	2	100,00	0	0
Masculino	2	100,00	46-50 años	0	0	0	0
			51-55 años	0	0	0	0
Total	2	100,00	Total	2	100,00	0	0

Fuente: Universidad Península de Santa Elena Elaborado por: Marca Tannia.

Gráfico N° 2



Fuente: Universidad Península de Santa Elena Elaborado por: Marca Tannia.

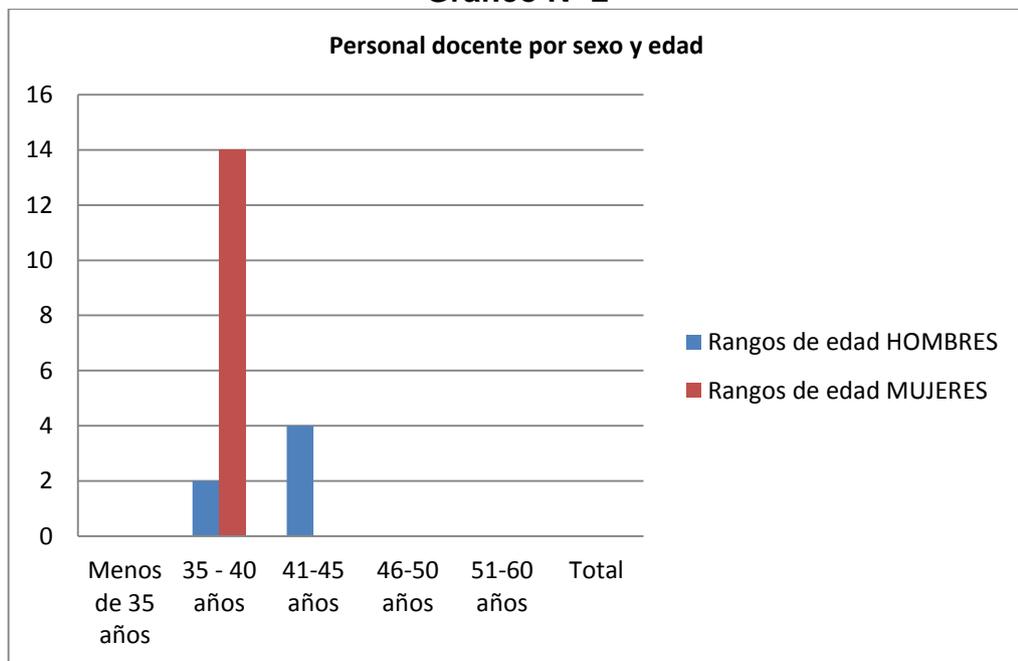
Los datos nos muestran que los directivos son varones, y relativamente jóvenes.

Tabla Nº 3
Personal Docente por sexo y edad

Sexo	F	%	Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
				F	%	F	%
Femenino	14	70	Menos de 35 años	0	0	0	0
Masculino	6	30	35 - 40 años	2	33,33	14	100,00
-----	----	----	41-45 años	4	66,66	0	0
-----	----	----	46-50 años	0	0	0	0
-----	----	----	51-60 años	0	0	0	0
Total	20	100,00	Total	6	100,00	14	100,00

Fuente: Universidad Península de Santa Elena
Elaborado por: Marca Tannia.

Gráfico Nº 2



Fuente: Universidad Península de Santa Elena Elaborado por: Marca Tannia.

Se puede observar que los docentes en un gran porcentaje son mujeres, y que la minoría está representada por los varones, la mayoría tiene un promedio de edad entre 35 y 40 años, es decir son relativamente jóvenes, este factor es interesante ya que debido a la juventud de los docentes existe mayor afinidad y empatía con los estudiantes, esto a su vez permite que el diálogo y las clases resulten más amenas.

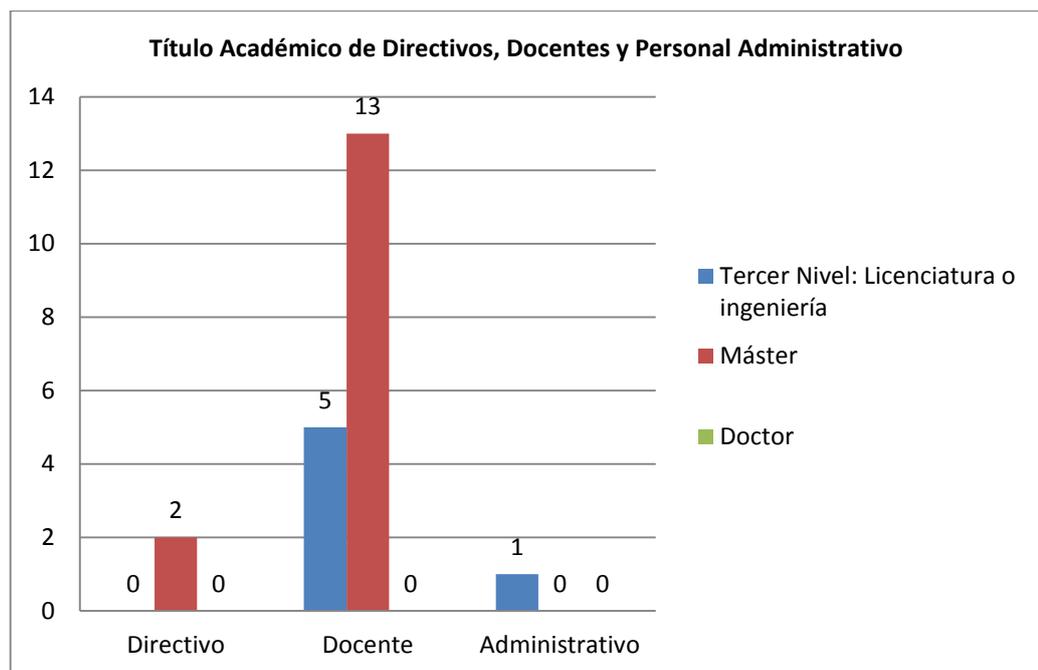
Tabla N° 4
Título académico de directivos, docentes y personal administrativo

Título Académico	Directivo		Docente		Administrativo	
	F	%	F	%	F	%
Tercer Nivel: Licenciatura o ingeniería	0	0	5	27,78	1	100
Máster	2	100	13	72,22	0	0
Doctor	0	0	0	0	0	0
Total	20	100	20	100	1	100

Fuente: Universidad Península de Santa Elena

Elaborado por: Marca Tannia.

Gráfico N° 3



Fuente: Universidad Península de Santa Elena

Elaborado por: Marca Tannia.

Los datos observados señalan que la carrera cuenta con un 27,78% de docentes que no tienen título de cuarto nivel, mientras que el porcentaje restante cuenta con el título de Magíster, además los datos nos muestran que no existe una sola persona que cuente con el grado máximo de Phd, situación que preocupa al interno de la Universidad por las nuevas disposiciones citadas en la Ley Orgánica de Educación Superior reformada en octubre de 2010.

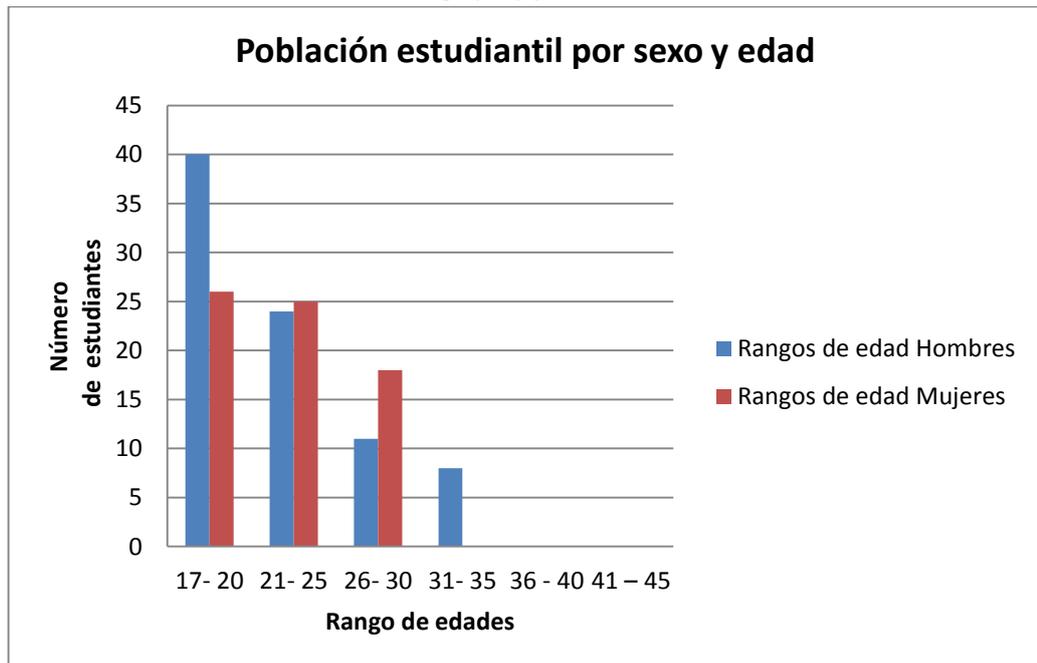
Tabla N° 5
Población estudiantil por sexo y edad

Sexo	F	%	Rangos de edad	Hombres		Mujeres		Curso	F	%
				F	%	F	%			
Femenino	69	45,39	17- 20	40	48,19	26	37,68	1º Semestre	49	
Masculino	83	54,61	21- 25	24	28,92	25	36,23	2º Semestre	57	
-----	----	-----	26- 30	11	13,25	18	26,09	3º Semestre	46	
-----	----	-----	31- 35	8	9,64					
-----	----	-----	36 - 40							
-----	----	-----	41 – 45							
TOTAL	152	100	TOTAL	83	100	69	100	TOTAL	152	100

Fuente: Universidad Península de Santa Elena

Elaborado por: Marca Tannia.

Gráfico N° 4



Fuente: Universidad Península de Santa Elena

Elaborado por: Marca Tannia.

El gráfico nos indica que la población estudiantil en un 48,19% está por debajo de los 20 años de edad, es decir son muy jóvenes y que el, 54,61 son varones. El segundo semestre de la carrera condensa el mayor número de estudiantes con una población de 57 personas.

4.2 Materiales e instrumentos de investigación

Para esta investigación se utilizaron diversas técnicas y materiales como: fichas de encuestas, entrevistas, y fichas de observación; mismas que se aplicaron a docentes, directivos, estudiantes y personal administrativo.

Adicional a esto se consultaron varias fuentes bibliográficas, de libros, revistas físicas y digitales, cuaderno de trabajo, grabadora de voz y una computadora.

4.2.1 Técnicas de investigación

ENCUESTA

El diseño de la encuesta aplicada fue tomado del Instructivo para Elaboración de Tesis Proyecto de Grado I, consta de cuatro partes: introducción o información general, datos del establecimiento, datos del encuestado y cuerpo de la encuesta. Fue aplicada a 2 directivos, 1 administrativo, 20 docentes y 20 estudiantes.

El objetivo de utilizar este instrumento fue tener un conocimiento amplio acerca de cómo están organizados, si existe un clima laboral basado en el respeto y los valores, si la administración y el liderazgo ejercidos promueven la superación personal y empresarial, si se promueve una participación activa de toda la comunidad educativa, si existe delegación de autoridad, a través de que medio se potencian las habilidades de liderazgo, medios e instrumentos que se utilizan para promover el desempeño y el progreso, funciones y responsabilidades de los departamentos didácticos, elaboración de planes y proyectos de reingeniería, entre otros factores de gran interés.

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se basa en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas permitiendo obtener información de gran relevancia según los fines e intereses del investigador, generalmente se la estructura utilizando preguntas cerradas a fin de que su procesamiento y condensación sea rápida y oportuna. La principal

razón para su utilización es versatilidad y eficiencia (SAMPIERI H, 2010)
Metodología de la Investigación

ENTREVISTA

Se aplicó la entrevista al director de la escuela y al director de la Carrera de Administración de Turismo, las principales temáticas abordadas fueron conocer de cerca como es la administración de él, tipo de liderazgo ejercido, como se realiza la evaluación del desempeño, como se promueve la innovación y el trabajo en equipo, si existe una relación de empatía con los estudiantes, conocer su opinión respecto a las tendencias actuales en el campo educativo, y las reformas estructurales que se deben hacer y se están haciendo en los modelos educativos.

La finalidad de tener una conversación con el director de la carrera, objeto de nuestro estudio fue conocer de cerca cuales son los procesos administrativos y si estos evidencian capacidad de gestión, liderazgo y valores. Conocer si la actual administración promueve el desarrollo y el liderazgo en sus docentes y estudiantes, si busca a través de la aplicación y el desarrollo de estos lograr un impacto que genere cambios positivos en la sociedad.

Una entrevista no es casual, sino que es un diálogo intencionado entre el entrevistado y el entrevistador, con el objetivo de recopilar información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas (SAMPIERI H, 2010).

(Sierra F, 2006) define a la entrevista como la narración conversacional creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio.

OBSERVACIÓN

Según (Sabino C, 2005) “La observación científica puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación. Observar científicamente es percibir

activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que, previamente, han sido definidos como de interés para la investigación”.

Por otra parte SAMPIERI H, (2010) señala que: “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias”.

Partiendo de esto se indica que se observaron los instrumentos curriculares, estructuración de la malla curricular, reglamento de prácticas pre profesionales y pasantías, código de ética del profesor, responsabilidades y obligaciones, reglamento de contratación docente, reglamento de ingreso de los estudiantes a la universidad, programa estratégico de desarrollo institucional, plan operativo anual de la escuela a la cual pertenece la carrera.

Aplicar este instrumento de recolección de información fue de gran importancia, ya que se pudo tener una apreciación amplia de la estructura de la organización en general y de la carrera como punto específico y eje central del presente estudio, la observación, lectura, análisis de estos documentos permite además tener una visión de hacia dónde se dirige la institución educativa “Universidad Península de Santa Elena”, cual es su misión, y que es lo que se espera de la carrera de turismo como aporte en cuanto a cambios sociales y económicos en la región se refiere.

De cada uno de los actores de la institución educativa se deseaba obtener información puntual la que se describe a continuación:

- A nivel de directivos, se deseaba conocer acerca de: forma de organización de los equipos de trabajo, evidencia del instructivo de reglamentación, para su promoción, y habilidades requeridas para la toma de decisiones, capacidad de liderazgo, mecanismo para la resolución de conflictos, toma de decisiones, entre otros temas vinculados a la gestión, liderazgo y valores del nivel gerencial administrativo.

- En cuanto a los docentes, se requirió determinar: la percepción del docente como líder de su clase para desarrollar proyectos investigativos y de vinculación con la colectividad, clima institucional, valores e integración institucional.
- En relación a los estudiantes, se procuró recabar información sobre la administración, gestión y liderazgo de las autoridades de la carrera, evaluando sus percepciones sobre el ambiente real y clima académico.

4.2.2 Instrumentos de Investigación

Para dar cumplimiento a la investigación se solicitó al director de la carrera los siguientes documentos a fin de analizarlos y tener una base sobre la cual estructurar la propuesta que se describirá más adelante:

- Manual de organización
- Plan de estrategias institucionales
- Plan operativo anual
- Proyecto educativo institucional
- Reglamento interno y otras regulaciones
- Visión y misión.
- Principios rectores de la carrera.
- Organigrama.
- Líneas de investigación
- Manuales de convivencia
- Diseño curricular de la carrera
- Reglamentos, etc.

4.3 Métodos y procedimiento

Los métodos de investigación empleados para analizar y explicar el objeto de investigación en ésta carrera fueron:

Descriptivo, porque permitió describir y conocer el problema tal cual se presenta en la realidad, en torno a la calidad de gestión dentro del liderazgo, así como la

difusión de valores en el centro educativo. Pues en la mayoría de las investigaciones descriptivas se limita a caracterizar algo como es.

El método estadístico, porque hizo posible organizar la información alcanzada a través de los instrumentos de investigación, facilitando los procesos de validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. También se utilizó el método Hermenéutico que nos permitió la recolección e interpretación de la información bibliográfica dentro del marco teórico.

Analítico- sintético, porque es necesario separar las partes del objeto de estudio que facilite su explicación, además se requiere la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimientos de la realidad, describiendo el pasado de la institución a partir de las fuentes seleccionadas.

Con los instrumentos utilizados y la revisión de los documentos facilitados por el director de la carrera se efectuó la descripción de la misma y sus miembros con relación a la gestión, liderazgo y valores durante el año 2011- 2012, con el fin de utilizar este análisis para realizar una propuesta de mejora sostenible en estas áreas. A continuación se describe el proceso seguido durante el presente trabajo investigativo.

En primera instancia se realizó una reunión con el director de la carrera, objeto de estudio, a fin de exponer las razones y objetivos por las cuales se lleva a cabo el trabajo de investigación, ya que constituye un requisito para la obtención del título de magister en Gerencia y Liderazgo educacional, se realizó un acuerdo por escrito.

En las posteriores semanas se aplicaron las encuestas y entrevistas a estudiantes, docentes y directivos respectivamente. En todo momento se contó con la colaboración y el acompañamiento del Lic. Efrén Mendoza, despejando toda duda sobre temas varios del estudio.

Fue un poco complicado coincidir con los docentes a una misma hora, pues la universidad tiene tres turnos de estudio, sin embargo, esto no fue obstáculo para llevar a cabo la misión de conversar y entrevistar a los docentes de la carrera.

De igual manera la participación de los estudiantes fue fundamental, pues estuvieron prestos a responder no solo la preguntas de las encuestas, si no que se pudo tener una conversación personalizada, con la intención de profundizar un poco más el tema objeto del presente estudio.

Luego de haber recopilado toda la información necesaria, se procedió a su organización, tabulación, graficación y análisis, elaborando la matriz FODA, y poder generar las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Finalmente este ejercicio dio paso a la elaboración de la propuesta que cita más adelante a fin de contribuir con un pequeño grano de arena para mejorar la calidad educativa que ofrece la institución: en el área específica de la gestión, liderazgo y principalmente en valores.

5. RESULTADOS

5.1. Diagnóstico.

Se concluye que un alto porcentaje de los problemas que se presentan en la organización de la carrera son provocados por la inadecuada y escasa comunicación, no se informa de manera oportuna el cumplimiento de las tareas y obligaciones de los estudiantes por considerar que son situaciones obvias, o simplemente “evidentes”. Lo mismo ocurre entre docentes y directivos. Muchos se quejaron de que pese a existir tantas maneras de comunicarse como: el teléfono, mail, redes sociales, memos, mensajes, etc, no se hace un correcto uso de esos canales de comunicación.

No existe una buena comunicación descendente, desde los mismos niveles altos de dirección, por tanto falla la comunicación en los niveles medios y bajos. El celo profesional, la falta de compañerismo y solidaridad, la competencia desleal, la falta de espacios para confraternizar han generado un pésimo ambiente laboral, en el cual todos se cuidan la espalda de todos, y nadie se preocupa por nadie. Por tanto no se evidencia el interés por ser parte de la solución, se observa gran división en el grupo de docentes de la carrera.

La institución cuenta con valores institucionales, que pocos ponen en práctica, se observa que las relaciones interpersonales se basan en rumores y suposiciones que obstruyen todo proceso de comunicación convirtiéndose en grave problema para generar confianza de unos a otros.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), en uno de los indicadores de evaluación que aplica a las universidades y carreras, observa el porcentaje de liderazgo, emprendimiento y valores que tiene la malla curricular, lo que ha conllevado a que recién en el último periodo se reestructuren los syllabus, planes analíticos y de clases en el que periódicamente se incluyan temas de valores y reflexión que

inviten al estudiante hacia ese despertar de una conciencia social de respeto hacia el prójimo y hacia la naturaleza.

Pero este mecanismo lamentablemente no ha sido bien recibido y adoptado por todos los docentes, pues muchos son antiguos, tienen nombramiento y se resisten al cambio, otros si acatan las órdenes pero no aplican esto para sí mismo, lo que resulta adverso para el intento de educar en valores, ya que si no se enseña con el ejemplo, realmente se pierde tiempo y esto constituye un desgaste físico y de recursos.

José de la Luz y Caballero, importante filósofo y educador cubano ya en el siglo XIX, acotó que: "instruir puede cualquiera, pero educar solo aquel que sea un evangelio vivo". Esta frase célebre muy famosa en Cuba y en Latinoamérica, contiene una gran esencia en el mensaje, pues efectivamente hace falta demostrar con los actos más que con palabras para generar un cambio en quienes nos rodean.

Los estudiantes por el contrario responden muy bien a los estímulos de actividades como lecturas, videos, músicas y charlas que invitan a la reflexión, se observó gran interés por asistir a talleres con temáticas relacionadas.

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

5.1.1.1. El manual de organización.

El Manual de organización fue elaborado por la comisión de Gestión Administrativa y aprobado por el Consejo Académico en la reunión celebrada el 12 de Diciembre del 2010; es el que rige los lineamientos de todas las Carreras de la Universidad; este documento muestra la forma en que están estructuradas las facultades en orden jerárquico y las funciones que tiene cada persona que ocupa un cargo de responsabilidad. Este manual no cita aspectos relacionados a la ética profesional o valores humanos inherentes al cargo.

5.1.1.2. El código de ética.

La universidad no cuenta con un código de ética, pero si existen normas de convivencia preestablecidas y sobreentendidas para el desarrollo de un trabajo adecuado, tales como el respeto, colaboración, trabajo en equipo, entre otros valores que deben aplicarse entre los miembros de la comunidad educativa. Sin embargo esto no está documentado, a fin de que constantemente se realice una retroalimentación y se pueda estimular a las personas a poner en práctica, estos elementos tan básicos pero necesarios para vivir en comunidad.

5.1.1.3. El plan estratégico.

La carrera de Licenciatura en Administración de Turismo, no cuenta con un plan estratégico; sin embargo, la Escuela a la que pertenece Hotelería y Turismo anualmente presenta un Plan Operativo Anual (POA) y dentro de esto yacen los planes y acciones estratégicas que aporten al crecimiento y mejoramiento continuos de las carreras de ésta Escuela. Los planes descritos en el POA son propuestos de acuerdo a las necesidades identificadas en el diagnóstico situacional participativo que se realiza anualmente en el tercer trimestre de cada período académico.

Esto se logra hacer a partir de la construcción del FODA, mismo que se compara con el período anterior, para determinar si hubo o no avances progresivos y eficiencia en la gestión de procesos. Dentro del POA, en calidad de planes estratégicos se citan los proyectos de Vinculación con la Colectividad y los Proyectos de Investigación que realizan la Escuela, los eventos, capacitaciones, asesorías y consultorías que se dan a los diferentes sectores de la sociedad peninsular.

En el último período académico como parte de los planes estratégicos de mejora continua de la carrera y debido a la presión por la evaluación que el Consejo de Educación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) está realizando a las universidades del Ecuador, se reestructuraron

los diseños curriculares, actualizándolos basados en las necesidades del entorno, en el campo ocupacional, en la realidad empresarial, y en las tendencias del turismo entre otros factores.

5.1.1.4. El plan operativo anual (POA).

Luego de revisar y analizar el Plan operativo anual POA del período académico 2011 - 2012, en él se puede apreciar que se encuentra planificada cada una de las actividades a realizarse en el año académico, se indican los medios que se utilizarán para la ejecución; los recursos financieros y no financieros disponibles para ejecutar los proyectos previstos que involucran a la universidad y a la carrera.

El director de la carrera apoya al director de la Escuela en el trabajo de elaborar el POA, mismo que cumple con los siguientes fines: elaboración de planes y programas de vinculación con la colectividad, investigación, capacitación y gestión administrativa, es decir cada carrera debe proponer actividades que generaran recursos para la universidad, para este año a la carrera de turismo le asignó generar \$8000,00 por concepto de autogestión. Se debe destacar que ninguna de las actividades propuestas en el POA, debe interferir con el POA general institucional, y que los resultados del cumplimiento del POA de la carrera lo evalúan anualmente en porcentajes, determinando si la gestión realizada ha sido eficiente o no.

5.1.1.5. Proyecto educativo institucional.

La carrera de Licenciatura en Administración del turismo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, no posee un PEI, porque se trata de una carrera universitaria, y esto se aplica a las instituciones de educación media, sin embargo si cuenta con un Diseño curricular en el cual está especificado la misión, visión, objetivos, perfiles de egresos, malla curricular, sistema de contenidos, competencias generales y específicas, que se desarrollaran en los estudiantes mediante la adquisición de conocimientos en las diferentes asignaturas impartidas durante la duración de la carrera, Número de horas

destinadas a las prácticas pre profesionales, módulos extracurriculares, perfil del egresado y campo ocupacional.

5.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

A continuación se citan la misión y visión de la carrera de Licenciatura en administración de turismo, mismas que señalan los objetivos a alcanzar en el mediano plazo y la razón de ser de la misma.

5.1.2.1 Misión y visión

MISIÓN

Formar profesionales competitivos en el campo turístico y hotelero con sólidos conocimientos científicos, técnicos, éticos y humanísticos que lideren el desarrollo del turismo sostenible de la región y del país.

La misión es muy sólida en sus palabras, sin embargo hay varios aspectos que no se están cumpliendo como el desarrollo de proyectos de investigación turística, y la puesta en práctica de valores humanos que generen un impacto en el desarrollo sostenible del entorno.

VISIÓN

La carrera de Administración de Turismo se consolida como un referente a nivel nacional en la formación de profesionales competentes que lideran el desarrollo turístico sostenible.

De acuerdo a la investigación realizada y a los datos proporcionados del seguimiento de graduados de la carrera, se puede indicar que efectivamente la misión en gran parte se está cumpliendo puesto que muchos de los egresados están ocupando cargos de mandos medios en las diferentes instituciones de la provincia y se observan cambios progresivos alentadores en las comunidades producto del trabajo de estos jóvenes profesionales en el ramo.

La Carrera además cuenta con los siguientes principios:

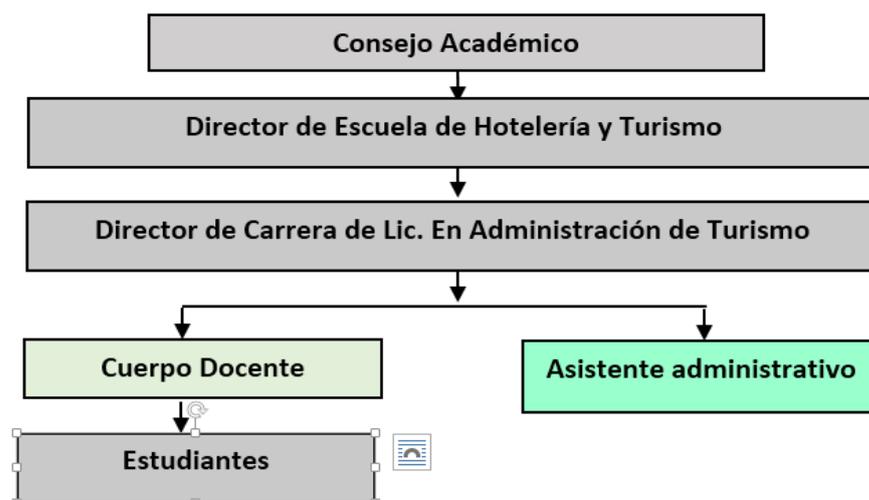
- Calidad académica y mejoramiento continuo.
- Compromiso social y ecológica
- Identidad cultural y pertenencia
- Investigación y planificación estratégica
- Sustentabilidad, calidad y excelencia

5.1.2.2 El Organigrama

Como se puede observar en la siguiente estructura orgánica de la carrera De Licenciatura en Administración de Turismo De La Universidad Estatal Península De Santa Elena”, se cuenta con niveles directivos, administrativos y de apoyo. El nivel directivo es el que mayor responsabilidad tiene en cuanto a gestión en liderazgo y valores, esto recae en su director.

En toda organización, especialmente en las instituciones educativas todos los miembros de una institución se consideran importantes debido a que cada uno desempeña un rol diferente, pero esto a su vez tributa a la consecución de los objetivos empresariales.

Cuadro N° 1
Organigrama Estructural
Carrera de Licenciatura en Administración de turismo



Fuente: Información proporcionada por Lic. Efrén Mendoza, Director de la carrera
Autor: Marca Tannia.

5.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos

a) Nivel ejecutivo:

Del consejo académico: Es la autoridad máxima de la facultad, está compuesto por el decano de la facultad y los directores de escuelas, quienes luego de sesionar, comunican mediante circular o memo las decisiones tomadas a los directores de escuela y de carrera, en este nivel no se observa mayor gestión en liderazgo y valores.

Del Director de Escuela: Es la autoridad máxima de la escuela, él comunica de forma escrita o verbal al director de la carrera; las novedades, proyectos, observaciones o medidas a tomar, en este nivel no se observa mayor gestión en liderazgo y valores

Del Director: Es la segunda autoridad en la carrera, es responsable de programar las actividades vinculadas al POA, Diseño curricular, Proyectos de Vinculación e investigación. Su misión principal es gestionar los diversos recursos y elementos necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades planificadas de la misma, estableciendo las relaciones con los demás niveles.

El nivel de gestión del Director es bueno, presenta un interesante nivel de liderazgo, pues en su mandato ha gestionado la firma de varios convenios con el municipio de Santa Elena, prefectura de Santa Elena y Dirección Provincial de Turismo, actualmente han emprendido 4 proyectos de vinculación con la comunidad entre estos está la capacitación a jóvenes y adultos mayores quienes son oferentes de servicios turísticos en las comunidades rurales de la Provincia.

Asistente administrativo: este cargo lo desempeña la secretaria de la carrera, quien debe llevar toda la documentación de los estudiantes y docentes de la carrera. Además también tiene a cargo el control de la entrega de planes de clases, programas de estudio y plan analítico, así como el cumplimiento de cada ítem contemplado dentro de cada uno de estos documentos y los reportes mensuales de horas trabajadas.

b) Nivel lineal u operativo.

De los docentes: su principal función es impartir cátedras según su perfil profesional, según la dedicación académica, algunos tienen horas de vinculación con la comunidad, investigación, gestión administrativa y comisión de indicadores. Su objetivo principal debe ser el educar de forma integral, impartiendo conocimientos científicos y técnicos pero acompañados de principios y valores.

De los estudiantes: Dentro de sus obligaciones están el asistir con regularidad a clases y participar de los diferentes eventos sociales, culturales y deportivos de la universidad.

5.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

5.1.2.4.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

En la carrera se han implementado los valores institucionales, pero como no existe una manual de convivencia, ni de ética; el cumplimiento de los mismos es muy difícil de medir y controlar, pues no se evidencia interés, compromiso y colaboración para tener un ambiente fraternal y armonioso. Se requiere una campaña urgente que difunda y promueva la puesta en práctica de valores en todos los niveles de la organización. Aunque en el diseño curricular está escrito e implícito el cumplimiento de valores, escasamente se lleva a la práctica.

Por otra parte se indica que el modelo pedagógico con el que se trabaja en la universidad es el modelo constructivista, el cual permite partir de los conocimientos previos del estudiante sustentadas en la base teórica y que éste sea el que construya su nuevo conocimiento, siendo el docente sólo un facilitador o guía que conduce al estudiante en la clase para que desarrolle sus destrezas y permita el desarrollo de competencias cognoscitivas, procedimentales y actitudinales.

Este modelo pedagógico promueve la autonomía en los estudiantes, generando procesos de interacción, y desarrollo colaborativo, además facilita el proceso de aprendizaje entre estudiantes que se encuentren en puntos

geográficos alejados, y propicia el desarrollo de las destrezas del pensamiento, la interdisciplinariedad y el trabajo cooperativo.

Este modelo permite al estudiante un mayor grado de libertad en su proceso formativo, es magnífico para que el docente ejerza promueva y desarrolle el liderazgo en los educandos y fortalezca su propio espíritu interior.

5.1.2.4.2 Dimensión organizativa operacional y valores.

La carrera de licenciatura en administración de turismo está conformada así:

- Director de Carrera
- Asistente administrativa.
- Cuerpo docente: Varios licenciados, ingenieros y másteres.

5.1.2.4.3 Dimensión administrativa, financiera y valores. Presupuesto de la carrera.

El presupuesto de la carrera es manejado, por el departamento financiero y este a su vez rinde cuenta al Ministerio de Finanzas, pues se trata de una Universidad del Estado Ecuatoriano.

5.1.2.4.4 Dimensión comunitaria y valores.

Tal y como se ha indicado anteriormente tanto en la visión y misión institucional y de la carrera, el objetivo primordial es formar profesionales en turismo con responsabilidad ética y social siendo entes activos en sus propias comunidades como agentes del cambio.

La carrera en sí actualmente está ejecutando varios proyectos vinculándose con 4 comunidades del sector norte de la Península de Santa Elena, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos transfiriéndolos a terceras personas a fin de generar el cambio en la sociedad de esas comunidades.

Si los estudiantes, egresados o futuros profesionales son el producto que entrega la universidad a la sociedad peninsular para su servicio, es primordial entonces

que los docentes permanentemente trabajen el asunto de los valores en cada una de sus clases así como con los colegas de su área.

5.1.3 Análisis FODA.

En el análisis FODA se observa que la carrera de licenciatura en turismo de la UPSE, está cumpliendo con lo que exige en la actualidad la nueva Ley de Educación Superior, ya que se han incorporado el uso de las tecnologías de la información en el proceso de enseñanza aprendizaje, bibliotecas virtuales, su personal docente está cursando estudios de cuarto nivel, se cuenta con laboratorios, y demás espacios para el óptimo desarrollo de las actividades educativas.

También se está cumpliendo con la demanda de la sociedad ya que existe un déficit de profesionales de esta rama en la provincia, pues es muy conocido que Santa Elena es eminentemente turística, existen cientos de negocios vinculados al turismo que requieren personal técnico calificado y capacitado. Por otra parte no se cuenta con recursos suficientes como para ejecutar proyectos de investigación y de vinculación de gran envergadura, ya que al ser una institución estatal, su presupuesto es limitado

5.1.3.1 Fortalezas y debilidades.

El análisis situacional permitió obtener datos relevantes para construir un juicio de valor y estructurar a partir de esto la propuesta, sabiendo con que se cuenta, que se necesita, que ventajas presenta y cuáles son las falencias.

De las fortalezas observadas se determina que las más relevantes son: el potencial de crecimiento que tiene el turismo en la Provincia y consecuentemente la demanda de personal calificado, motivo por el que muchos jóvenes quieren estudiar esta carrera.

Otra fortaleza importante es el hecho de que sus docentes están cursando estudios de cuarto nivel y muchos de ellos están próximos a obtener ya sus títulos de másteres, esto permite tener profesionales calificados con

actualización de conocimientos, situación beneficiosa para los estudiantes pues les asegura el tener educación de calidad a través de docentes altamente capacitados.

La universidad en sí constituye una fortaleza para la región, pues al ser una institución de carácter pública, ofrece educación gratuita desde hace dos años en que mediante orden presidencial y decreto gubernamental se determinó esto, al ser gratuita la educación la demanda estudiantil creció en un 37,4% según datos proporcionado por el director de la carrera, de este porcentaje un 4,8% de incremento corresponde a la carrera de turismo. Santa Elena es una provincia nueva jurisdiccionalmente desde hace 4 años pues antes pertenecía a la Provincia del Guayas, y por décadas sus habitantes se vieron imposibilitados de acceder a la educación superior, debido a la distancia, costos y faltas de oportunidades.

Una debilidad de mucho peso en el diagnóstico realizado lo constituye la falta de comunicación entre autoridades principalmente, pero lo realmente preocupante es que no se practican los valores institucionales, muchos docentes ni siquiera saben cuales son estos valores, y la carrera en sí no tiene una normativa o política que fortalezca o viabilice el cumplimiento de los mismos.

Durante las visitas realizadas a diversos paralelos de la carrera se observó conductas inapropiadas en la forma de actuar, y hablar entre estudiantes, de estudiantes a docentes y viceversa, sin embargo al conversar con ellos se notó un gran interés por conocer más acerca del tema de los valores.

Como debilidad preponderante también se observó la falta de sentido de pertenencia, y compromiso hacia la institución, poco liderazgo individual y como equipo de trabajo. Por otra parte una debilidad muy grande, lo constituye la falta de proyectos de investigación científica, pues la universidad como tal no tiene profesores investigadores, ni tampoco ha sido parte de su cultura educativa el fomentar la investigación generativa, tan sólo hasta ahora que la Ley Orgánica de Educación Superior y los criterios de evaluación del CEAACES,

prácticamente obligan a que las universidades desarrollen investigación es que se esta considerando realizar una reestructuración en este ámbito.

5.1.3.2 Oportunidades y amenazas

El entorno dinámico en el cual se encuentra inmerso la carrera permite tener muchas oportunidades para su desarrollo, pero la falta de normativas por parte de las entidades gubernamentales competentes que regulen las actividades turísticas, trastoca mucho los emprendimientos que tiene la misma, éste atenuante sumado al escaso presupuesto con que cuenta la carrera para invertir en los programas y proyectos de capacitación, desarrollo, etc. generan malestar en los docentes pues afecta la ejecución de actividades programadas en las planificaciones anuales que constan dentro del POA.

Otro hecho importante dentro de las oportunidades es justamente la actual política de gobierno que promueve el desarrollo de la educación de calidad a través de las reformas educativas en todo nivel, y para esto ha emprendido un admirable plan de becas para tercer y cuarto nivel, este proyecto es abierto al público en general pero da prioridad a los docentes universitarios del estado.

Por otra parte el Ministerio de Turismo a través de sus proyectos de: negocios productivos turísticos, mi canoa turística, crédito con el Banco de Fomento, Plan Nacional de Capacitación Turística, entre otros permite que los estudiantes y emprendedores tengan mayores oportunidades de crecer en esta rama del turismo, pues los procesos se van tecnificando y especializando de acuerdo a los requerimientos de la demanda. Además en la Provincia de Santa Elena sólo dos universidades promocionan carreras en turismo, éstas con la Universidad de Santa Elena y la Universidad Técnica Particular de Loja.

La sociedad santa elenense ha hecho del turismo una de sus principales fuentes de ingresos económicos y fuentes de sobrevivencia, y cada vez más personas se interesan en estudiar la carrera y emprender sus propios negocios. También en comunidades eminentemente turísticos como Montañita, Olón, Ayangue y Salinas, las personas opinan que el tener muchos visitantes extranjeros les ha

permitido tener un intercambio cultural, hacer amistades e incluso potenciar sus negocios hacia otros mercados.

En cuanto las amenazas algo muy preocupante y que se ha citado en las debilidades es la falta de valores morales y éticos, las actitudes en estudiantes y docentes, carente de estos elementos genera un ambiente hostil, de desconfianza, egoísmo, falta de solidaridad y de amor hacia el prójimo, ésta debilidad es decir la falta de un sentido de actuar correctamente por respeto así mismo y hacia el prójimo y el entorno es una potencial amenaza de contribuir a una sociedad cada vez mas degradada de todo valor concebible, es así que se observa que en los últimos años van creciendo índices como la delincuencia, secuestros, estafas, demandas por abandono de hogar y pensiones alimenticias, etc.

Toda sociedad que no se preocupa por la formación de sus niños y jóvenes tendrá muchas probabilidades de tener un pueblo indiferente ante el dolor ajeno, hombres y mujeres indolentes ante los efectos de la guerra, el hambre, la enfermedad, etc. En las instituciones educativas en las cuales se da clases de religión, valores, ética y urbanidad se puede observar una diferencia muy grande en el comportamiento y hablar de sus estudiantes. Un ejemplo de esto son los estudiantes de la Unidad Educativa Santa María del Fiat, institución católica, frente a los estudiantes de los colegios fiscales del entorno.

Cada vez más padres se interesan en dar una mejor educación a sus hijos, y que esta educación se base en valores y principios bien cimentados.

Otra amenaza es que la Universidad Península de Santa Elena, tiene un gran número de docentes contratados a nivel general y dentro de la carrera sólo 4 personas tienen nombramiento, los 16 restantes sólo están por contratos, esta situación permite que los docentes al no tener estabilidad laboral busquen y acepten mejores ofertas para su bienestar.

Cuadro N° 2
Matriz FODA de la Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo
de la Universidad Península de Santa Elena

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado turístico está en constante crecimiento, lo cual es alentador para la carrera, pues demuestra la amplitud del campo laboral y la capacidad ocupacional en el mismo. • Elaboración e implantación gradual de planes estratégicos, como instrumento de gestión y de toma de decisiones. • Predisposición al cambio en busca de mejorar las relaciones administrativas – estudiantes • Mayoría del personal docente se encuentran cursando en alguna maestría de acuerdo al perfil profesional. • Captación de estudiantes de diversos estratos sociales, cuyas experiencias son más diversificadas y se complementan entre sí. • Mayoría de estudiantes tienen vocación, interés de superación personal y buen nivel actitudinal para el aprendizaje académica 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa comunicación entre los directivos de la carrera y los estudiantes. • Inexistencia de difusión y aplicación de valores institucionales. • Poca práctica de valores éticos y humanos dentro de la comunidad educativa • Poca motivación para la capacitación permanente, de parte de los docentes y personal administrativo. • Escaso sentido de compromiso y de pertenencia de parte del personal docente y administrativo para contribuir con el desarrollo institucional y demás actividades extracurriculares. • Ausencia de investigación científica en el ramo. • Ambiente institucional no idóneo • Falta de docentes investigadores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Interés de los estudiantes en actividades de formación en valores • Permanente demanda del mercado laboral por profesionales con título de postgrado. • Becas para capacitación e investigación a nivel nacional e internacional a nivel docente. • Convenios con organismos externos, que sólo pueden ser suscritos con universidades públicas. • Demanda de nuevas especialidades técnicas o tecnológicas. • Demanda de la sociedad para la participación activa de la carrera en el logro de su desarrollo social, económico, cultural, científico y tecnológico. • Implantación de procesos de regulación, autoevaluación y acreditación, mejoramiento de la calidad y desarrollo institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad administrativa. • Competencia de universidades extranjeras presenciales y virtuales, que imparten estudios de pregrado brindando una formación integral en conocimientos técnicos, científicos, y valores. • Parcial colaboración de empresas e instituciones para prácticas profesionales. • Inestabilidad en cuanto a los docentes contratados.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

5.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y LAS ENTREVISTAS

5.2.1 De la encuesta a los Directivos

Tabla N° 6
Forma de organización de los equipos de trabajo en la Carrera de
Licenciatura en Administración de Turismo

Orden	Se promueve	F	%
A	El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre	2	67%
B	Coordinadores de área (comisiones)	1	33%
C	Por grupos de trabajo		0%
D	Trabajan individualmente		0%
E	Otros (indique cuáles) Juntas de áreas		0%
TOTAL		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°5



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Para las encuestas a los Directivos de la carrera de Licenciatura en Turismo se tomó como muestra a los 3 involucrados en el grupo (Director de escuela, Director de Carrera y Secretaria por ser funcionario administrativo). Se observa en el gráfico que: el 67%, respondieron que la forma de organización de los equipos de trabajo en la carrera de turismo está a cargo de los coordinadores de comisiones por área; el 33% indicó que el director es quien organiza los equipos de trabajo conforme a las necesidades existentes. En general, se puede indicar que es la dirección de la carrera es responsable de coordinar las actividades para guiar el desarrollo del proceso educativo y así alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla N° 7

Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la carrera

Orden	Se promueve	F	%
A	El número de miembros en la carrera	3	100%
B	Los resultados obtenidos en la carrera	0	0%
C	El valor y tiempo empleados en la carrera	0	0%
D	Otros (especifique)	0	0%
TOTAL		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°6



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Sobre este aspecto, se debe indicar que existen diversos criterios y enfoques para determinar el tamaño de una carrera de nivel superior; para abordar el tema de esta investigación, a los encuestados se les presentó las siguientes opciones: el número de miembros, los resultados obtenidos, el valor y el tiempo dedicados a la carrera, así como una opción para que los encuestados argumenten su criterio y especifiquen su respuesta. Es así que los directivos manifestaron en su totalidad que el aspecto que mayormente pesa al momento de medir el tamaño de la carrera es el número de miembros que la constituyen, La carrera objeto de nuestro estudio es de tamaño mediano.

Tabla N° 8

Las tareas de los miembros de la carrera y el manual de normas

Orden	Se promueve	F	%
A	Si	3	100%
B	No	0	0%
TOTAL		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca

Gráfico N°7



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas; son un instrumento de comunicación y contienen la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas. Los directivos encuestados indicaron la existencia de una serie de manuales a nivel de universidad, en los que se establecen las funciones y procedimientos desarrollados en la institución, pero estos no constituyen propiamente un manual de políticas.

Garza J, (2006) dice que: “la administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados”. Mientras que Münch, L (2005) señala que: las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional....Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización, políticas, departamentos, procedimientos, contenido múltiple y descripción de puestos.

Tabla N° 9

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	F	%
A	Decano	0	0%
B	Director de Escuela	1	33%
C	Director de Carrera	2	67%
Total		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°8



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

La carrera de Licenciatura en Administración de Turismo forma parte de la Escuela de Hotelería y turismo por lo que esta pregunta se parcializa entre las decisiones que toma el director de la carrera y el director de escuela. Una de las claves del éxito en toda institución es el trabajo basado en un clima laborable que agrada a los involucrados, lo cual se logra con la integración del grupo de trabajo y el respeto hacia todos los integrantes.

Matín – Moreno Quintana (2007) señala que el clima y cultura escolar son términos que se utilizan para describir el ambiente que rodea al alumnado, al profesorado y al resto de los profesionales de un establecimiento escolar. Ambos resultan afectados por el tamaño del centro escolar y promueven o dificultan, el desarrollo profesional docente. De aquí que la autora indica que para conocer una organización basta con saber en qué valores se fundamenta la misma, y el fundamental es el respeto al espacio y opinión ajena.

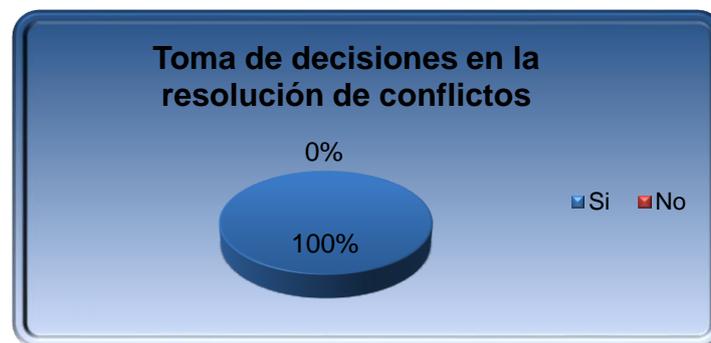
Tabla N° 10

Delegación para la toma de decisiones en la resolución de conflictos

Orden	Se promueve	F	%
A	Si	3	100%
B	No	0	0%
Total		3	100%

Fuente: Encuesta a Directivos Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°9



Fuente: Encuesta a Directivos Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

A esta pregunta los directivos, indicaron que si se promueve la resolución de conflictos a través del diálogo.

Chiavenato Idalberto (2007), indica que: las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Por tanto las diferencias personales innegablemente conducen a conflictos, estos pueden ser positivos o negativos, y es una tarea de la administración potenciar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos

Los directivos señalaron además que aunque siempre existen criterios diversos con relación a los proyectos, actividades, asignación de tareas y responsabilidades que tiene la carrera y escuela, casi siempre se llega a acuerdos razonables a través del diálogo sin pasar a mayores conflictos. Y que realmente son pocas las ocasiones en que se ha tenido que amonestar por escrito a los causantes de conflictos e irreverencias dentro de la institución educativa.

Tabla N° 11
La administración y liderazgo de la carrera promueve

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	f	%	F	%	
A	Excelencia académica		-	-	-	-	0%	3
B	El desarrollo profesional de los docentes		-	-	-	-	0%	3
C	La capacitación continua de los docentes	1	33,33%	-	-	-	0%	3
D	Trabajo en equipo	1	33,33%	-	-	-	0%	3
E	Vivencia de valores institucionales y personales			-	-	-	0%	3
F	Participación de los estudiantes en las actividades programadas	1	33,33%	-	-	-	-%	3
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			-	-	-	-	3
	Total	3	100%	-	0%	-	-%	3

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°10



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Los directivos de la carrera manifiestan que de la administración y el liderazgo en la carrera promueven la capacitación continua, trabajo en equipo y participación con los estudiantes, representado por un 33%; cada opinión. A pesar de esto se evidencia que en muchas ocasiones hace falta un poco más de liderazgo para lograr alcanzar los objetivos que se propone la carrera.

Idalberto Chiavenato, (2007), indica que: "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". La autora concluye que el líder es quien promueve el desarrollo dentro de una organización a partir de su actuar, pensar y compartir.

Tabla N° 12

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la carrera

No	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	f	%	F	%	
A	Son innatas.	1	33,33%	0	0%	0	0%	3
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0%	0	0%	0	0%	
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	66,67%	0	0%	0	0%	
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0%	0	0%	0	0%	
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	0	0%	0	0%	0	0%	
TOTAL		3	100%	0	100%	0	0%	3

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°11



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

En la gráfica se muestra que; el 66,67% de los encuestados manifiestan que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la carrera de turismo se adquieren a través de la experiencia y largos años de trabajo, estudio y capacitación. Por el contrario, el 33,33 manifiesta que las cualidades de liderazgo son innatas, es decir que se nace con ellas.

Para Goleman Daniel (2004) La inteligencia emocional, es la capacidad de aprovechar las emociones de la mejor manera y combinarlas con el razonamiento para llegar a buen punto. De ahí que un buen líder debe tener un alto dominio de sus emociones, sin desconocer que es un ser humano propenso a fallar alguna vez, por eso se puede establecer que el rendimiento personal está íntimamente relacionado con los aspectos emocionales tratados, manteniendo relaciones de dependencia e influencia mutua. .

Tabla N° 13

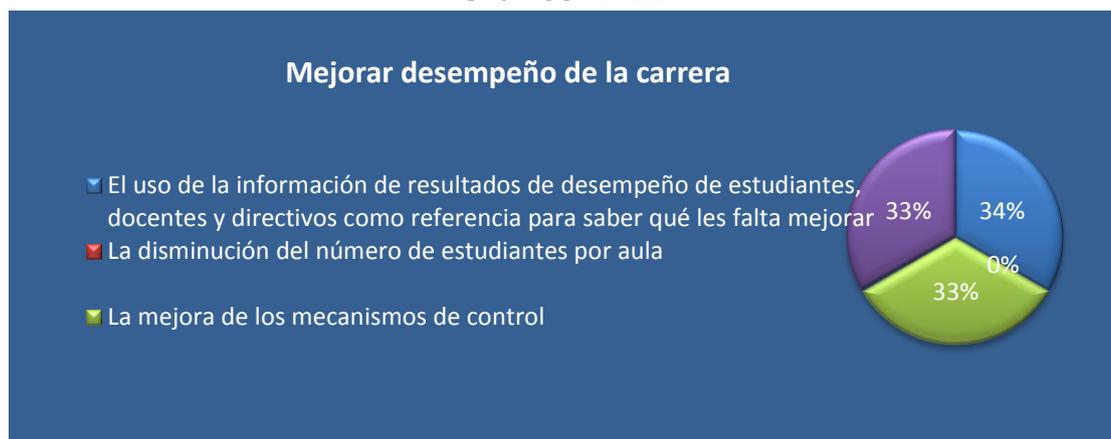
**Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Carrera de
Licenciatura en Administración del Turismo**

No	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	F	%	F	%	
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	3	33,33%		0%	0	0%	3
B	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0%	0	0%	0	100%	
C	La mejora de los mecanismos de control	3	33,33%	0	0%	0	0%	3
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	33,33%	0	0%	0	0%	3
	Total	3	100%	0	0%	0	100%	3

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°12



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Chiavenato, Idalberto (2007) señala que: la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. De ahí que la autora coteja esta opinión con los resultados e indica que en todas las instituciones es vital una evaluación del desempeño periódica con el objeto de realizar un diagnóstico situacional enfocado a la mejora continua. Los datos indican que el 100% de los colaboradores coincidieron en sus opiniones con respecto a que la mejora del desempeño de la carrera se debe promover a través de el empleo de la información como mecanismo para conocer las debilidades y amenazas que se tiene que superar, también a partir de un mayor control de las actividades realizadas; y mejorar los ambientes cordiales de trabajo.

Tabla N° 14
Organismos que integran la carrera

No	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	F	%	F	%	
A	Consejo Superior Académico, Dirección de Escuela, Dirección de Carrera.	3	38%	0	0%	0	0%	3
B	De gestión (secretario, comisiones)	2	25%	1	25%	0	0%	3
C	De coordinación (coordinador)	2	25%	1	25%	0	0%	3
D	Técnica (Equipo docente)	1	13%	2	50%	0	0%	3
E	Otros (¿cuáles?)	0	0%	0	0%	0	0%	-
	Total	8	100%	4	100%	0	0%	12

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°13



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

En lo concerniente a los organismos que forman parte de la carrera de Licenciatura en Administración de turismo, se destaca que los encuestados exponen que el 67% de tales organismos se encuentra conformado por la Dirección de la Escuela y de la Carrera; en el área de gestión se integran la secretaria o asistente y las comisiones. Mientras que el 33% señala que existen comisiones coordinación, técnica y de gestión.

Tabla N° 15
Actividades del equipo de trabajo

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca		Total muestra
		F	%	F	%	F	%	
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	2	29%	1	20%	0	0	3
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	29%	1	20%	0	0	3
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	1	14%	2	40%	0	0	3
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	2	29%	1	20%	0	0	3
TOTAL		7	100%	5	100%	0	0	12

Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°14



Fuente: Encuesta a Directivos

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Robbins, Stephen (2011) indica que: los equipos de trabajo en las organizaciones son más populares, en la actualidad es extraño ver una empresa funcionando bajo los esquemas que no sea de los equipos de trabajo, esto debido a que su desempeño supera al desempeño individual, y de esta manera competir con mayor eficacia y eficiencia en el ámbito que lo rodea. Los equipos tienen la capacidad de reunirse, desplegarse, reenfocarse y desbandarse con rapidez; es así que las respuestas expresadas en el cuadro anterior expresan que docentes y directivos realizan acciones como equipo de trabajo con el único fin de beneficiar a los estudiantes y su entorno educacional.

Tabla N° 16
El equipo de trabajo y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	SI	%	NO	%	Total de la Muestra
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	10%	0	0%	3
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	10%	0	0%	3
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	3	10%	0	0%	3
D	Mantener actualizada la metodología	1	3,33%	2	6,67%	3
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	0	0%	3	10%	3
F	Colaborar con el departamento de bienestar estudiantil en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	0	0%	3	10%	3
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0%	3	10%	3
H	Formular propuestas al equipo directivo.	1	3,33%	2	6,67%	3
I	Desarrollar la programación didáctica de las asignaturas	3	10%	0	0%	3
J	Evalúa los resultados de sus acciones	0	0%	3	10%	3

Fuente: Encuesta a Directivos Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°15



Fuente: Encuesta a Directivos Elaborado por: Lcda. Tannia Marca

Los datos nos indican que el equipo de trabajo cumple en un 47% con las actividades de las cuales son responsables. Este porcentaje resulta preocupante ya que ni siquiera se cumple con la mitad de los deberes propuestos. En los encuestados se observó malestar e inconformidad con los salarios y el ambiente laboral, factores que probablemente son los atenuantes para generar tal comportamiento.

Tabla N° 17
Material de planificación educativa

Orden	Se promueve	SI		NO		Total de la Muestra
		F	%	F	%	
A	Una reingeniería de procesos	0	0%	3	25%	3
B	Plan estratégico	3	25%	0	0%	3
C	Plan Operativo Anual	3	25%	0	0%	3
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	3	25%		0%	3
	TOTAL	9	75%	3	25%	9

Fuente: Encuesta a Directivos Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N°16



Fuente: Encuesta a Directivos Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

El 75% de los encuestados manifiestan que existen estos elementos de planificación educativa tales como: Plan estratégico, Plan Operativo Anual, Proyectos y procesos vinculados. Un 25% manifiesta que en las reuniones de trabajo realizadas periódicamente no han dado a conocer los elementos señalados.

5.2.2 De la encuesta a los docentes

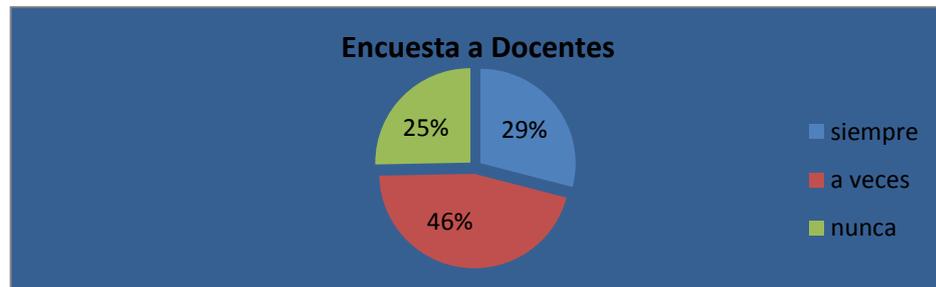
Tabla Nº 18
Encuesta a docentes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	17	85,00	3	15,00	0	0,00	100
2. El liderazgo en la carrera está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales del proceso de enseñanza.	3	15,00	10	50,00	7	35,00	100
3. La gerencia educativa promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	7	35,00	13	65,00	0	0,00	100
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva, con el fin de desarrollar y materializar metas de la carrera.	4	20,00	14	70,00	2	10,00	100
5. Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	30,00	14	70,00	0	0,00	100
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	5	25,00	11	55,00	4	20,00	100
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	2	10,00	4	20,00	14	70,00	100
8. Resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	9	45,00	6	30,00	5	25,00	100
9. Sentirme poco integrado en la carrera y entre los compañeros	1	5,00	4	20,00	15	75,00	100
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director de la carrera.	0	0,00	3	15,00	17	85,00	100
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20,00	14	70,00	2	10,00	100
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Directora de la Carrera.	8	40,00	12	60,00	0	0,00	100
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	8	40,00	9	45,00	3	15,00	100
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	2	10,00	17	85,00	1	5,00	100
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	15	75,00	4	20,00	1	5,00	100
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	2	10,00	8	40,00	10	50,00	100

Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Lic. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N° 19



Fuente: Encuesta a Docentes

Elaborado por: Lic. Tannia Marca Altamirano

Martín Moreno, Quintina (2007) refiere que la formación que se dé a las nuevas generaciones ha de prepararlas para que puedan vivir y trabajar satisfactoriamente en un mundo cada vez más complejo, interdependiente e inestable. De ahí que el papel que desempeña el docente en la formación de los educandos es fundamental para propiciar personas con carácter, criterio y personalidad, actos para contribuir al desarrollo de la sociedad desde sus diferentes ejes.

El 29% de los docentes encuestados manifiesta que tienen un alto grado de pertenencia con la carrera, que se sienten identificados con la institución y sus objetivos organizacionales. Por otra parte un 25% se muestra apático y resistente al cumplimiento de los aspectos citados, mismos que están encaminados a generar un clima laboral agradable, y sobre todo estos ítems que no se cumplen resultan cruciales para el desempeño eficaz y eficiente de la Institución educativa y sus estudiantes.

En general se observa resistencia por parte de los estudiantes y docentes para realizar actividades planificadas y organizadas, pues no ha existido una verdadera cultura organizacional que promueva el desarrollo de la Universidad, situación que se evidenció notablemente en la calificación que obtuvo en octubre de 2010 cuando fue evaluada por el CEAACES, organismo que le otorgó la categoría más baja considerada según sus criterios. Esto ha permitido que las autoridades realicen una serie de cambios al interno de la institución para mejorar dichos aspectos a través de la creación de una comisión académica de autoevaluación, llamada UNOPAC.

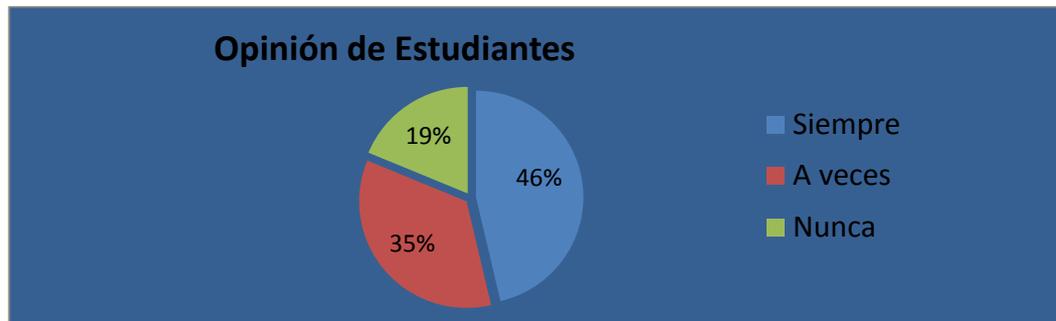
5.2.3 De la encuesta a estudiantes

Tabla N° 20 Encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	%
1. El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	36	23,68	71	46,71	45	29,61	100,00
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	94	61,84	39	25,66	19	12,50	100,00
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente educativo.	76	50,00	68	44,74	8	5,26	100,00
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	69	45,39	48	31,58	35	23,03	100,00
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	94	61,84	53	34,87	5	3,29	100,00
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes, considerando la realidad del entorno comunitario.	25	16,45	46	30,26	81	53,29	100,00
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	53	34,87	67	44,08	32	21,05	100,00
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	39	25,66	64	42,11	49	32,24	100,00
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	43	28,29	87	57,24	22	14,47	100,00
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	49	32,24	67	44,08	36	23,68	100,00
11. Es el profesor quien decide que se hace la clase	111	73,03	25	16,45	16	10,53	100,00
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	97	63,82	48	31,58	7	4,61	100,00
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	53	34,87	55	36,18	44	28,95	100,00
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	147	96,71	5	3,29	0	0,00	100,00
TOTAL	1430		1286		658		

Fuente: Encuesta a estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo
Elaborado por: Lic. Tannia Marca Altamirano.

Gráfico N° 21



Fuente: Encuesta a estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo
Elaborado por: Lic. Tannia Marca Altamirano.

La encuesta realizada a los estudiantes de la carrera, fue de gran importancia ya que ellos manifestaron sus opiniones e inconformidades con relación a la administración y dirección de la carrera, los problemas y vicisitudes por los que atraviesan, su descontento con respecto a la metodología aplicada por algunos docentes, sus actitudes y la falta de comunicación, ya que sienten no se considera su opinión en decisiones de importancia dentro de la carrera.

Martín-Moreno, Quintina (2007), establece que el alumnado se encuentra actualmente en un contexto de cambio como consecuencia de:

- Los cambios en la estructura familiar.
- Las nuevas presiones que se ejercen sobre el mismo.
- Los cambios tecnológicos y laborales.
- La desmoralización de los docentes

Por otra parte el profesorado ha visto notablemente incrementadas sus funciones en las últimas décadas. Los docentes de la escolaridad universitaria y educación básica y media, desempeñan una variedad de roles en su actividad profesional diaria. En los centros educativos tradicionales, su labor consistía básicamente en instruir.

La extensión del rol del centro educativo les está obligando a desempeñar además otros roles, tales como: organizador de los aprendizajes, facilitador de

la adquisición de los conocimientos, diagnosticador, padre - amigo suplente y trabajador social.

Hallinger y Hausman (2002) han explorado la evolución de los roles (no sólo instructivo/ educativos, sino también contextuales) que afecta al profesorado, en tanto que constituye la base de la que está surgiendo la colaboración interprofesional. No cabe duda de que esta requiere el desarrollo de sus habilidades para la cooperación.

La necesidad de proporcionar al docente una preparación específica para el trabajo interprofesional. Los profesores en muchos casos necesitan preparación en habilidades específicas para: asesorar y dirigir a los alumnos y sus familias hacia la búsqueda de respuestas a las necesidades percibidas, y para el trabajo en equipo con diversos tipos de profesionales que tienen diferentes puntos de vista y utilizan técnicas distintas.

Todo ello es imprescindible, dado que cada vez con una mayor frecuencia, los equipos directivos y el profesorado se ven obligados a trabajar cooperativamente con otros profesionales para estudiar necesidades y definir prioridades.

Partiendo del análisis de la opinión de los autores citados, se indica que los estudiantes en un 46% opinan de forma general que siempre las cosas se realizan de forma óptima como el desempeño eficiente de las clases, el diálogo entre otros factores. Un 35% manifiesta que a veces se cumplen los parámetros señalados en la matriz, es decir hay mucha inconstancia en el cumplimiento de los mismos

Finalmente un 19 por ciento se muestra totalmente inconforme con las temáticas expuestas, pues contestaron que nunca se cumple nada de lo preguntado. En general se observa desmotivación por la falta métodos innovadores, interactivos que los docentes apliquen en las clases diarias. Al menos el 49 % opinó que no se emplean valores, espíritu de liderazgo ni actividades innovadoras cotidianamente.

5.2.4 Resultados de la entrevista a directivos

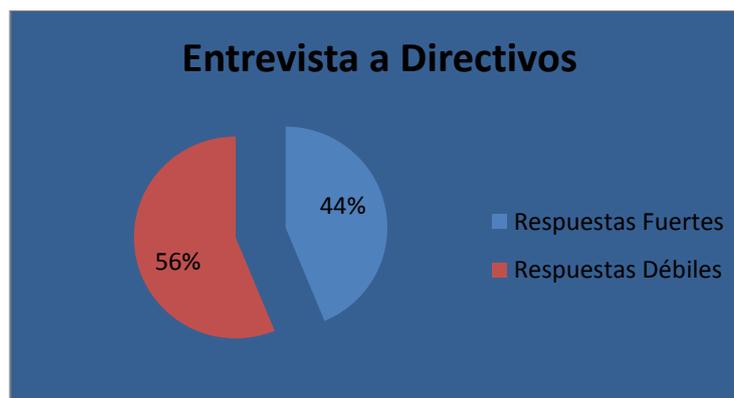
Tabla N° 22
Entrevista a Directivos

Pregunta	Respuesta fuerte	F	Respuesta débil	F
		%		%
1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	2	100	0	0
2. ¿La carrera cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0	2	100
3. ¿Cómo está organizado el profesorado de la carrera de Licenciatura en Administración de Turismo?	2	100	0	0
4. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de la carrera y el profesorado?	1	50	1	50
5. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	0	0	2	100
6. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	0	0	2	100
7. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	1	50	1	50
8. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	1	50	1	50
Total	7	43,75	9	56,25

Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Licenciatura en Administración de Turismo

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

Gráfico N° 19



Fuente: Encuesta a Directivos de la carrera de Licenciatura en Administración de Turismo

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

El 56% de los directivos opinaron que los valores y sobre todo el liderazgo son pobres, y que se debe mejorar.

Cuadro N° 3
Matriz de problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<p align="center"><u>Problema 1</u> Inexistencia de valores como ejes transversales en los currículos, y escasa puesta en práctica de los mismos en la comunidad educativa</p>	<p>Falta de políticas y manuales concretos en que se institucionalice la puesta en práctica de los valores para un crecimiento personal y organizacional</p> <p>Falta de programas, talleres y espacios con contenidos acordes al medio, en que se pueda impartir y aprender acerca de los valores humanos y éticos que promuevan el crecimiento personal, espiritual y profesional</p>	<p>Actos y palabras deshonestas dentro de las aulas.</p> <p>Poco amor propio y respeto hacia el prójimo y el entorno</p> <p>De forma indirecta se fomenta el desamor, falta de respeto, odios, delincuencia y demás antivalores de una sociedad tan convulsionada como es la actual.</p>
<p align="center"><u>Problema 2</u> Escases de estrategias que promuevan y desarrollen el liderazgo en estudiantes, docentes y miembros en general de la comunidad educativa.</p>	<p>Falta de motivación en docentes y estudiantes que promuevan la importancia, significado, repercusión y practicidad del liderazgo y de los valores éticos y humanos como parte de la formación integral que oferta la Universidad</p>	<p>Poca iniciativa en torno a emprendimientos, actividades, resolución de problemas, inclusión y pertenencia de lo relativo e inherente a la comunidad educativa por parte de estudiantes e incluso de docentes.</p>
<p align="center"><u>Problema 3</u> Inexistencia de eventos institucionales como ferias de ciencias, empresariales y otros que promuevan el desarrollo y puesta en práctica de la creatividad, innovación, y liderazgo de los estudiantes</p>	<p>Poco interés por el desarrollo de la ciencia Falta de cultura investigativa y su importancia para el desarrollo de la carrera</p> <p>Falta de mecanismos de evaluación de planes y proyectos de la carrera en todos sus ejes de trabajo.</p>	<p>Inexistencia de proyectos de investigación e innovación.</p> <p>Talento y cualidades de estudiantes están siendo desaprovechados</p>

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Lcda. Tannia Marca Altamirano

6.- DISCUSIÓN

Actualmente la universidad se encuentra realizando una serie de gestiones para lograr la acreditación institucional, ya que en octubre de 2010, el Consejo de Evaluación Aseguramiento y Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), la evaluó y le dio la categoría “E”, considerada la peor dentro de la escala de criterios de este organismo, mismo que mediante decreto se estableció un tiempo máximo 18 meses calendario para trabajar en sus debilidades y prepararse para una nueva evaluación, en caso de no alcanzar el puntaje suficiente para lograr la acreditación, la institución desaparecerá del sistema de educación superior. De ahí que de un tiempo acá ha presentado importantes mejorías en algunas áreas, según el órgano de autoevaluación interna.

Las entrevistas y encuestas realizadas a los directivos, docentes y estudiantes de la carrera de licenciatura en Administración del Turismo de la Universidad Península de Santa Elena, permitió recabar importante información sobre la problemática planteada, misma que se describe a continuación:

La forma de organización está a cargo de la dirección de la carrera, que guía el desarrollo del proceso educativo controlando las actividades realizadas por el equipo docente. La estructura organizativa está establecida en el organigrama de la universidad y de la carrera, con la finalidad de favorecer la gestión educativa de cada unidad académica.

La carrera de turismo, se considera de tamaño mediano con pocos niveles jerárquicos pues el criterio empleado para determinar el tamaño de la misma fue el número de miembros que la conforman.

En cuanto al clima de respeto y la toma de decisiones existen criterios divididos, pues la carrera de Licenciatura en turismo, forma parte de la Escuela de Hotelería y Turismo, misma que a su vez está dirigida por la Facultad de Ciencias Administrativas, es decir hay tres niveles jerárquicos en esta. La resolución de conflictos es llevada a cabo por el director de la carrera y el director de la Escuela,

los casos más complejos o difíciles de solucionar son llevados a consejo académico, para obtener una resolución.

La administración y liderazgo de la carrera, se basan en la filosofía del cambio, permiten en pequeña escala promover una serie de situaciones favorables para el buen desempeño organizacional de la carrera. Sin embargo esto no es suficiente, pues para que se generen cambios se debe tener un equipo de personas que trabaje coordinadamente, con objetivos y metas en común, situación que no es el caso de la Carrera objeto de estudio, ya que falta el espíritu de pertenencia y empoderamiento hacia la institución tanto del cuerpo docente como de autoridades de la Facultad.

Los directivos de la carrera manifiestan que de las autoridades académicas, cómo vicerrector académico, miembros del consejo académico y decanos en general poco promueven la capacitación continua, el trabajo en equipo, liderazgo, valores, y la participación con los estudiantes, representado por un 33%; cada opinión. A pesar de tener opiniones divididas las evidencias señalan que los procesos burocráticos que se viven dentro de la Universidad hacen más lento el cumplimiento de estos objetivos para el desarrollo del liderazgo en la carrera.

Idalberto Chiavenato, (2007), indica que: "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". La autora concluye que el líder es quien promueve el desarrollo dentro de una organización a partir de su actuar, pensar y compartir.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, sino al contrario, tenemos que concebir a las personas como un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional. En definitiva, es de vital importancia el estudio de la interacción de las personas y las organizaciones visualizándolas individualmente y en su conjunto. Chiavenato, Idalberto (2007).

En relación a la administración, poder de decisión y organización de la carrera el 100% de encuestados menciono que si se delega la toma de decisiones, pero que este proceso a veces se ve sesgado, por intereses particulares ajenos al bienestar común.

Huber, George (1989) indica que: La Toma de Decisiones, debe buscar el bien común de toda la institución, debe ejecutarse con un juicio justo de lo actuado, es decir un principio de honradez, para verificar lo positivo y negativo del proceso. Solo así la organización se proyectará con una eficiencia y eficacia en el proceso de enseñanza – aprendizaje, acompañado de normas éticas en el desarrollo del mismo.

Correa Jaramillo, Carlos (2010), manifiesta que: la cultura laboral de las organizaciones del siglo XXI, está fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den los procesos humanos: La comunicación e información, la integración y trabajo en equipo, la delegación, la motivación y el reconocimiento, la creatividad e innovación, la capacitación y el desarrollo humano, la toma de decisiones y el liderazgo. Considera que cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres se requiere de un liderazgo que refuerce y que reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.

De ahí la importancia de ejercer un verdadero liderazgo basado en principios y valores para generar un cambio transformador en las generaciones presentes y futuras.

Con respecto a las actividades o acciones desarrolladas para mejorar el desempeño y progreso de la carrera de Licenciatura en Administración de Turismo, se indica que se han tomado medidas y acciones para mejorar la calidad de gestión de la carrera sin embargo no existe un buen ambiente laboral, manual de convivencia ni mecanismos de control interno.

En lo referente a las herramientas de planificación, se manifiesta que el Plan Estratégico de la Universidad Península de Santa Elena, debe ser más

promocionado y socializado y que en Plan Operativo Anual, se deben incluir los programas de Vinculación con la Colectividad y de Investigación, ya que estos permiten generar un vínculo de la Universidad hacia la sociedad a través de su cuerpo docente y estudiantado, esto a demás representa una oportunidad de incalculable valor para poner en práctica los conocimientos adquiridos dentro de su perfil profesional, permite a demás desarrollar el liderazgo y una gran cantidad de valores humanos y éticos a través de sentimientos como la solidaridad, generosidad, trabajo, etc.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Superior: en el capítulo 2. Principios y Fines de la Educación Superior. Se señala que:

Art. 7.- Fines de la Educación Superior.- La educación superior tendrá los siguientes fines:

f) Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sostenido y sustentable nacional;

h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

Esto se consolida con lo expuesto en el capítulo V del Reglamento de Régimen académico De las prácticas pre profesionales y actividades de Vinculación con la Colectividad:

Art. 29. Las actividades de vinculación con la colectividad y las prácticas pre profesionales y en los campos de su especialidad son un componente educativo constituido por actividades inherentes al fortalecimiento y puesta en práctica de los conocimientos programáticos, van de acuerdo al avance progresivo de la formación profesional y de las competencias desarrolladas por el estudiante, y lo relacionan con el contexto de su carrera.

Art. 30. Los estudiantes de las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior, durante su proceso de formación profesional, deben cumplir el número de horas de actividades de vinculación con la colectividad y prácticas pre profesionales en los campos de su especialidad, referidas en los artículos 19 y 20 del presente reglamento, en forma progresiva y de acuerdo con las normativas que para el efecto establezca cada institución educativa.

Art. 31. Las actividades de vinculación con la colectividad y prácticas pre profesionales en los campos de su especialidad constituyen uno de los requisitos obligatorios de graduación. En lo referente al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), se indica que ha sido socializado sólo con directivos, no con docentes ni estudiantes, situación desfavorable para la institución pues todo proceso al no ser participativo e incluyente tiende a no ser tan eficiente o alcanzar los resultados esperados.

Además de lo citado el CEAACES, contempla entre sus criterios de evaluación la obligatoriedad del cumplimiento de lo expuesto en un marco de liderazgo y valores.

En cuanto a los resultados de las encuestas realizadas a los docentes el 85% reconoce las habilidades y actitudes del docente líder, frente a un 15% que señala que falta motivación, mecanismos y espacios que promuevan el desarrollo de ese espíritu de liderazgo en estudiantes y docentes.

Para los educadores, los valores son un tema ineludible; pugnar por una “educación en valores” no es moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La vivencia de valores como solidaridad, respeto, y cuidado del ambiente, en programas que se llevan a cabo en la institución, sin embargo, y a pesar de este antecedente en las encuestas aplicadas el 10% de los docentes señalaron que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 45% indicó que ha a veces, y un 50% dijo que nunca se considera a los valores en las decisiones a tomar. Las consecuencias de esto se evidencian en el ambiente laboral álgido y poco amigable.

Por otra parte se presentan debilidades al momento de aplicar nuevas metodologías de enseñanza, ya que los docentes no dominan estas herramientas pedagógicas, es importante generar espacios para talleres de actualización de ciertas temáticas de ejes transversales para el conocimiento y dominio de todos quienes conforman la carrera.

En las encuestas a los estudiantes se evidencian una serie de criterios que se detallan a continuación: es necesario que se refuerce la participación de los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje y que las clases se inicien con motivaciones en valores y virtudes considerando el entorno, así como el interés de los docentes por los problemas de los estudiantes para que puedan expresar libremente sus opiniones sobre el proceso, pues es el docente quien conduce la clase sin tomar en cuenta las necesidades de los educandos. Esto se refleja en el 21,05% y 44,08% en que se dice que nunca y a veces el docente propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Los estudiantes consideran que los directivos hablan más de lo que escuchan con un 87,5%, entre siempre y a veces. El 76,32 % opina que el director no tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, ya que este porcentaje contiene las respuestas nunca y a veces.

El 65,13% de los estudiantes opina que el profesor casi nunca propone actividades innovadoras para ser desarrolladas en clases. Y que los métodos de enseñanza no se caracterizan por la innovación y variedad e inter actividad, según el 74,33 % de los encuestados.

Existen criterios compartidos en cuanto a la gestión y liderazgo de las autoridades educativas de la institución, mientras unos dicen que es mejor no entrometerse demasiado y que se debe respetar los roles y jerarquías, otros piensan que dentro de un marco de respeto es mejor involucrarse para el beneficio común y de la carrera.

En relación a la innovación pedagógica se deben desarrollar y aplicar nuevas metodologías que fortalezcan el aprendizaje de los estudiantes, pues aunque

actualmente la universidad oficialmente ha adoptado el modelo del constructivismo, no todos los docentes lo han concebido y aplicado como tal, las encuestas reflejan que un 45% siempre presenta resistencia al cambio, y un 30% a veces.

Los estudiantes, en su mayoría están de acuerdo de que la ética y los valores se enseñan a través del ejemplo y se menciona que los directivos y docentes se comportan de acuerdo al rol que desempeñan en la institución, más si quisieran que exista un poco más de familiaridad sin perder el debido respeto que debe existir en la relación docente-estudiante. Las encuestas señalan que apenas el 10% opina que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Frente a un 70% que opina que nunca los valores forman parte de este proceso, y un 20% que considera que a veces se considera esto.

Salvater, Fernando (1998), manifiesta que: el primer objetivo de la escuela es la fabricación de ese ser humano igualitario, racional, capaz de participar de forma crítica en una sociedad democrática, ciudadano de un mundo en el que las fronteras van a significar cada vez menos. La escuela debe formar seres humanos más libres.

Pero la libertad es algo; y quizás sea esta su paradoja, a lo que se llega por medio de la disciplina. La libertad está ligada a una cierta disciplina que enseña que hay que responsabilizarse de las opciones que se toman, a una capacidad de responder cuando uno ha realizado una determinada acción, a saber que las cosas tienen un precio, que cuestan, y que entonces no todo da igual, sino que unas cosas piden unas consecuencias y otras, otras. Todo eso forma parte de la libertad.

González Rey, F (1989) manifiesta que "los valores son todos los motivos que se constituyen, se configuran, en el proceso de socialización del hombre (...) Un valor se instaura a nivel psicológico de dos formas: los valores formales, que regulan el comportamiento del hombre ante situaciones de presión o control

externos, y creo que no son los que debemos formar, y los valores personalizados , expresión legítima y auténtica del sujeto que los asume, y que son, en mi opinión, los valores que debemos fomentar.

Los valores fueron del interés además de representantes de la filosofía como Platón para el cual valor "es lo que da la verdad a los objetos cognoscibles, la luz y belleza a las cosas, etc., en una palabra es la fuente de todo ser en el hombre y fuera de él. Fabelo Corzo, José (2001).

Para Arana Ercilla, Martha (1995) los valores como objetos o determinaciones espirituales no son otra cosa que la expresión concentrada de las relaciones sociales.

En lo relacionado a la entrevista aplicada a los directivos se observó opiniones débiles en un 100% en lo referente a las características que debe tener un líder educativo, y al tipo de liderazgo que predomina en la carrera. En cuanto a la definición de valores que predominan en docentes y estudiantes se denotó un 50% de debilidad en las respuestas.

El 83,55% de los estudiantes encuestados señala que: "los docentes NO inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno comunitario", ésta opinión está repartida entre el nunca y el a veces, de las opciones presentadas. Lo cual se puede interpretar indicando que los estudiantes si le dan importancia a este aspecto, pues no ha pasado por alto en sus respuestas y opiniones.

Chavarría Olarte, Marcela (2007), refiere que los verdaderos educadores trascienden en sus educandos por aquellas enseñanzas que se convierten en aprendizajes significativos en su vida, debido a los valores que encierran. Lo cual se aplica no sólo a la enseñanza básica o de nivel medio sino a la educación en todo nivel.

A demás de los factores discutidos, existen otros que no dejan de ser relevantes como la infraestructura, laboratorios, planes tutoriales remediales, asignación de

becas de acuerdo a estratos sociales, redistribución de funciones de los directivos de acuerdo a los requerimientos de necesidades de la comunidad educativa, etc.

Luego de este análisis de discusión de los resultados obtenidos en encuestas, entrevistas; y de analizar la opinión de varios e importantes autores en temas de educación, liderazgo y valores se procede a presentar una propuesta la cual tiene como eje fundamental el fomentar la educación en valores, pues no se educa para el “hoy” y el “ahora”, sino que los maestros educamos para la vida, para el buen vivir, para un entorno de respeto que conduzca a la tolerancia y paz entre las naciones.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Considerando los resultados obtenidos en el estudio a partir de los métodos y herramientas investigativas aplicadas se concluye que:

- La dirección de la carrera realiza dos tipos de funciones: la administrativa y la de gestión, no basada en valores.
- Los manuales de procedimientos y planes institucionales y de la carrera deben ser creados y socializados para conocer mejor los objetivos de la entidad.
- El diseño curricular de la carrera, no refleja en sus ejes transversales componentes importantes acerca de valores y liderazgo, según lo indica el Consejo de Evaluación Aseguramiento y Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES)
- Los docentes reconocen que no se está aplicando satisfactoriamente el método del constructivismo, institucionalizado por la Universidad, que hace falta tener espacios de capacitación continua para fortalecer temas como la innovación pedagógica.
- Los estudiantes por su parte manifiestan que se debe considerar más la actuación e interacción de ellos en clases, desean que sus opiniones sean tomadas en cuenta, que se les escuche más y se les brinde la oportunidad de ser un actor activo en el proceso de enseñanza - aprendizaje.
- Se determina la necesidad de mejorar el liderazgo de la dirección de la carrera, así como la demanda de darle mayor soporte a los valores institucionales.

- Hace falta una mayor motivación en valores y virtudes. No se toman en cuenta las necesidades de autoestima y autorrealización de los estudiantes.
- La ausencia de un código de ética y valores, de un manual de convivencia y de políticas que determinen la aplicación del respeto y valores en todos los sentidos genera un ambiente de desconfianza, álgido, no amistoso que se evidencia en el trato interpersonal de todos los miembros de la comunidad educativa.

7.2 Recomendaciones

Se resalta que la Universidad Estatal Península de Santa Elena se encuentra en un proceso de acreditación institucional y de sus carreras de pre grado, para ello considera los estándares de calidad propuestos por el antes CONEA, actualmente CEAACES y que comprende el mejoramiento de los procesos académicos.

Considerando lo expuesto, se recomienda:

- Aplicar la propuesta de mejora que se presenta a continuación, la cual se basa en el fomento y desarrollo de valores humanos y éticos.
- La dirección de la carrera debe orientar sus esfuerzos a la gestión para obtener su acreditación.
- Incluir en el Plan Operativo Anual (POA) de la carrera, un espacio – programa para la capacitación continua en temas de liderazgo, valores, trabajo en equipo, andragogía y nuevas metodologías educativas, aplicación y uso de las TIC´s en el campo educativo.
- Innovar los procesos y metodologías de enseñanza permitiendo que los estudiantes sean actores activos y dinámicos, constituyéndose en ejes centrales del proceso.
- Fortalecer la comunicación al interior de la institución, de la carrera y con los estudiantes, generando un ambiente de confianza a través de la creación de espacios y eventos como foros de opinión invitado a participar a todos los miembros de la comunidad educativa,
- Innovar la imagen que tiene la dirección de la Carrera y mostrarse de puertas abiertas al cambio

- Realizar reingeniería de procesos
- Mejorar los canales de comunicación, informando a tiempo la información relevante que atañe a los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- Realizar encuentros fraternos culturales, deportivos para que los docentes adquieran mayor compromiso empoderamiento y pertenencia hacia la universidad y sus objetivos institucionales.
- Las clases deben ser más innovadoras, procurando la participación activa de todos los estudiantes y no de unos cuantos o de los mejores del aula.
- Los estudiantes deben ser escuchados para que puedan exponer sus opiniones y participar activamente en la elaboración de procedimientos y normas para la carrera.

8. PROPUESTA DE MEJORA.

8.1. Título de la propuesta.

Elaboración de un programa en la formación en valores éticos de los docentes y estudiantes de la Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo de la Universidad Península de Santa Elena, como agentes multiplicadores hacia la institución y el entorno, a través de talleres de capacitación, durante el año lectivo 2012-2013.

8.2. Justificación

En la última década la formación en valores éticos y morales, ha cobrado gran importancia no solo en el ámbito educativo sino en la sociedad en general, probablemente esto se debe al auge delincriminal, a alarmantes índices crecientes de todo tipo de crímenes y delitos, guerras entre pueblos y naciones, como las de medio oriente que nunca terminan, masacres como las ocurridas en Pakistán, Irak e Irán, atentados contra el medio ambiente como la tala indiscriminada de árboles en la selva amazónica de Sudamérica, etc. Esto ha generado importantes lecciones de vida que dan cuenta de los límites de la formación en valores, reducida a discursos de corte ético, político y moralizador, que no se expresan efectivamente en la vida cotidiana de las instituciones educativas ni de la sociedad en general.

El Ecuador desde hace aproximadamente una década ha incorporado dentro de los pensum educativos, asignaturas como valores cristianos, ética y sociedad, en los cuales se procura dar a conocer una concepción amplia de lo que significan los valores, su importancia, aplicación, características, tipos, y practicidad de los mismos.

Pero esta iniciativa no ha cobrado la fuerza necesaria como para generar un cambio radical en nuestra sociedad, debido a la falta de normativas y políticas que regulen la aplicación de esto. Por otra parte la enseñanza de algo tan complejo como son los valores y conductas éticas y morales, se las puede dar

en un salón de clases, pero cuando los maestros adolecen en sus comportamientos de la aplicación de los mismos, todo el esfuerzo se desvanece.

José de la Luz y Caballero, filósofo, educador, moralista, político y ensayista cubano, ya en el siglo XIX, dijo que “instruir puede cualquiera, educar sólo quien es un evangelio vivo”

La carrera de Licenciatura en Administración de turismo de la UPSE, a lo largo de sus 13 años de vida institucional, ha alcanzado un pequeño porcentaje de liderazgo educativo, a través de diversas gestiones realizadas y de la participación e interacción de sus directivos con la comunidad.

Las autoridades de la carrera tienen confianza en que poco a poco docentes y estudiantes se incorporen a este deseo y este actuar, de trabajar diariamente en la aplicación de valores éticos y morales construyendo así una sociedad de respeto, tolerancia, digna, justa y equitativa.

Por otra parte la Península de Santa Elena, aproximadamente desde la década de los ochenta se ha venido desarrollando en los ámbitos, turísticos, pesquero y mobiliario, pues las características que tiene la región, entre ellos: un clima agradable, cálido y acogedor, personas hospitalarias, playas extensas y apacibles, seguridad, bajo nivel delincuencia, etc. Ha hecho que esta Provincial cobre cada vez mayor interés de propios y extraños, situación que ha generado el crecimiento y desarrollo del turismo, aumento de empresas pesqueras y encarecimiento de costos de terrenos. Según El Ministerio de turismo en su cuenta satélite publicada en el sitio web. http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/metadatos/derivada/cst_47.asp?s=est&c=1493 menciona que el turismo a nivel mundial tiene un crecimiento acelerado 3,5 puntos anualmente, y el Ministerio de turismo indica que en la última temporada se realizó un conteo de 250.000 vehículos en un día de carnaval. Datos que sugieren que esta provincia es muy visitada.

La población flotante de turistas ha crecido notablemente, es así que según datos de la Comuna de Montañita, en ésta comunidad hay cerca de 380 extranjeros con un tiempo de permanencia superior a un año.

Esta propuesta se da por dos razones principales: la primera es porque se debe formar al estudiante con una educación integral, de calidad, fundamentada en valores, para que de esta manera pueda contribuir al desarrollo de la sociedad, el segundo motivo es que el constante crecimiento de los flujos turísticos en la Provincia ha generado un incremento notable en las actividades de comercio, trayendo como consecuencia positiva, el aumento de empleo, ingresos económicos y mejoras en las calidad de vida, sin embargo esto tiene una aspecto negativo, y es que justamente al haber grandes movimientos migratorios y población flotante se genera un proceso de aculturamiento o pérdida de cultura, por la adopción de costumbres ajenas a las propias.

Es así que se debe rescatar la identidad cultural, y revalorizar la misma. A menudo se puede observar la pérdidas de valores en jóvenes y niños Peninsulares y especialmente de la zona norte de la misma, situación que conlleva un efecto negativos de impactos múltiple.

La Universidad Estatal Península de Santa Elena tiene como objetivo primordial el logro de la excelencia en la docencia e investigación y ubicar en un lugar prioritario el desarrollo de la educación continua respondiendo a las necesidades de su entorno, por lo que se requiere de un enfoque sistémico e integral que aborde el cambio cultural generando creencias, valores y comportamientos que hagan coherente la identidad universitaria con su responsabilidad social.

Un dato adicional es que en la Provincia, únicamente las instituciones educativas religiosas como los colegios: Santa Teresita de Jesús (La Libertad), Carrera Sánchez Bruno (Ballenita), Liceo Cristiano, (La Libertad) y Santa María del Fiat (Olón), son instituciones en las que tienen como eje fundamental el cimentar en sus estudiantes valores cristianos, éticos y morales, que contribuyan a la formación de un ser humano de paz, responsable consigo mismo, con la

sociedad y el medio ambiente. A menudo se ha preguntado a los padres de familia, cual es el motivo principal por el que matriculan a sus hijos en éstas instituciones y el factor común en sus respuestas es: “porque no solo enseñan materias y ciencia sino también religión y valores”.

En la Santa Biblia, libro de Proverbios 22:6 dice: “instruye al niño en su camino y aún cuando fuere viejo no se apartará de él”

El célebre político liberal mexicano Benito Juárez, pronunció el 15 de julio 1867 la frase "Entre los individuos, como entre las Naciones, el respeto al derecho ajeno es la paz", lo cual sólo se puede dar si se tiene bien concebida el término “respeto”, éste en uno de los tantos valores que se deben promover para generar una cultura de paz.

La Unesco promueve los valores de respeto universal por la justicia, el cumplimiento de la ley, de los derechos humanos y de las libertades fundamentales proclamadas, a su vez, por la Carta de las Naciones Unidas.

Esta propuesta contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los estudiantes y de sus familias y en un futuro cercano se observaran resultados favorables que potencien y fortalezcan la teoría que hoy se plantea.

8.3. Objetivos de la propuesta.

Con la aplicación de este modelo de gestión se pretende dentro de un año académico lo siguiente:

8.3.1 Objetivo General

Fomentar la formación de valores éticos en docentes y estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración del Turismo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, mediante la capacitación continua, mejorando el desarrollo de la convivencia de la comunidad educativa.

8.3.2 Objetivos específicos.

- Motivar constantemente la participación activa de directivos, docentes y estudiantes para la realización óptima de ésta propuesta.
- Preparar contenidos claros, precisos y prácticos, acordes al medio en que se desenvuelven los estudiantes.
- Desarrollar un modelo que permita realizar seguimiento, retroalimentación y evaluación de los impactos que genere el desarrollo de la propuesta en los educandos.

8.4. Actividades.

Las actividades que apoyen el desarrollo de la propuesta de mejora, son las siguientes:

- a) Reunión con directivos de la carrera, para presentar la propuesta, importancia, necesidad y practicidad de la misma; comprometiéndolos e involucrándolos directamente con el apoyo y participación respectiva.
- b) Planificación de actividades de capacitación, para el primer parcial, para esto se plantean tres subactividades:
 - Selección minuciosa de Temas, de acuerdo a las necesidades.
 - Difusión y socialización del cronograma de talleres, al director de la carrera y a los estudiantes de los paralelos seleccionados
 - Desarrollo de las capacitaciones, en los cursos seleccionados, durante 3 meses con los temas: a) Valores, ética y liderazgo, b) Valores y la educación, c) Valores para la convivencia d) Valores, civismo, familia y sociedad, e) Valores, ventaja competitiva en un mundo globalizado.

- Monitoreo, retroalimentación y evaluación del proceso de capacitación y sus resultados en el segundo y tercer mes de gestión.
- c) Elaborar fichas de evaluación y control de logro de objetivos planteados, resultados obtenidos a través del impacto generado en la comunidad educativa, que permitan establecer conclusiones y recomendaciones.

8.5. Localización y cobertura espacial.

La propuesta se desarrollará en la carrera de licenciatura en Administración de Turismo de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, ubicada en el cantón La Libertad.

La Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo, tiene estudiantes de los diferentes parroquias y comunas y cantones de la Provincia de Santa Elena, lo que significa que el proyecto de capacitación no sólo va a tener repercusión en la universidad si no en varios rincones de la Provincia.

8.6. Población objetivo.

La población objetivo de ésta propuesta son Directivos, Docentes y Estudiantes. Los docentes son los actores principales del proceso enseñanza-aprendizaje, quienes deberán ser altamente participativos en el desarrollo institucional y aplicación de los valores, influyendo notablemente en la comunidad estudiantil, en su formación académica y actitudinal.

8.7. Sostenibilidad de la propuesta.

Con la implementación de ésta propuesta se pretende mejorar el concepto de respeto a sí mismo, hacia el prójimo y hacia el entorno, mejorar las relaciones interpersonales entre todos los actores educativos de la institución, desarrollar el espíritu de liderazgo a través del crecimiento individual basado en la confianza, el respeto. La propuesta será sustentable en tanto en cuanto directivos y docentes participen activamente, haciendo de los valores no un lema sino una forma de vida.

Para la ejecución de la propuesta se requerirán los siguientes recursos y materiales:

- a) Humanos: Integrado por directivos y docentes de la carrera, y comunidad estudiantil
- b) Tecnológicos: Computadora, proyector, internet, pen drive.
- c) Materiales: folletos, copias y suministros de oficina.
- d) Físicos: aulas para los talleres.
- e) Económicos: Estos recursos se obtendrán mediante autogestión, mismos que servirán para cubrir valores detallados en el presupuesto.
- f) Organizacionales: La organización estará a cargo del director de la carrera con el apoyo del maestrante y los participantes y beneficiarios directos que serán en primera instancia los estudiantes y en segunda los docentes.

8.8. Presupuesto.

La propuesta está prevista para un parcial en primera instancia y de acuerdo al apoyo y acogida se podrá extender todo el período académico, es decir de mayo a junio y de julio a febrero respectivamente.

Tabla Nro. 20 Presupuesto estimado.

DESCRIPCIÓN	VALOR	TOTAL
Honorarios profesionales para facilitadores (10 capacitaciones)	250,00	2,500,00
Material didáctico y suministros de oficina	230,00	230,00
Varios e imprevistos	100,00	100,00
Laptop (facilitado por el capacitador/conferencista)		
Proyector (facilitado por la Universidad)		
TOTAL		\$2.800,00

Elaborado por: Tannia marca Altamirano.

8.9. Cronograma de Actividades.

Tabla Nro. 21 Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	MESES 2012										
	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	
1. Reunión con directivos y estudiantes para presentar la propuesta, y motivarlos en su participación activa	X	X									
2. Preparación de contenidos para talleres de capacitación y realización de talleres			X	X	X	X	X				
3. Elaboración de modelo de evaluación y medición de impactos logrados con la ejecución de la propuesta de capacitación en valores a la comunidad educativa								X	X		
4. Conclusiones y recomendaciones.										X	

Elaborado por: Tannia marca Altamirano.

8.9.1. Detalle de temas de talleres de capacitación.

El taller de capacitación sobre los valores y la educación se la dictará a directivos y docentes en general en el mes de agosto, posteriormente en septiembre se dictará a los estudiantes, en las instalaciones de la Universidad Península de Santa Elena.

Tabla N° 22

Valores, ética y liderazgo.

OBJETIVO	Determinar la importancia de los valores, la ética y el liderazgo para la vida y el campo profesional a través de un taller, analizando casos que permitan su aprehensión y aplicación como forma de vida.
METODOLOGÍA	Lluvia de ideas Lección magistral Estudio de casos Aprendizaje cooperativo
MODALIDAD ORGANIZATIVA	Taller Videoconferencia Trabajo colaborativo
RESPONSABLES	Facilitador Director de la Carrera
RECURSOS	Computador. Proyector. Folletos Marcadores. Pizarra.
EVALUACIÓN	Preguntas de respuesta corta. Pruebas objetivas *Exposiciones

Elaborado por: Tannia marca Altamirano.

El taller de capacitación sobre valores, ética y liderazgo, será dirigido a docentes y estudiantes, el facilitador de este taller será un capacitador externo con amplia experiencia.

Tabla N° 23

Valores y la Educación

OBJETIVO	Determinar la importancia de los valores en la educación, a través de un taller, análisis de casos que permitan su interiorización, aprehensión y empoderamiento como norma de vida.
METODOLOGÍA	Lluvia de ideas Lección magistral Estudio de casos Aprendizaje cooperativo
MODALIDAD ORGANIZATIVA	Taller Estudio y trabajo en grupo
RESPONSABLES	Facilitador
RECURSOS	Proyector. Computador. Folletos, copias Marcadores y Pizarra.
EVALUACIÓN	Preguntas de respuesta corta. Exposición de trabajos

Elaborado por: Tannia marca Altamirano.

El taller de capacitación acerca de “Valores y Educación” será dirigido para docentes y estudiantes.

Tabla N° 24

Valores para la convivencia

OBJETIVO	Analizar la importancia de los valores como elemento fundamental para la convivencia en la comunidad, educativa, familiar o social a fin de crear entornos saludables bajo el marco del respeto y la tolerancia.
METODOLOGÍA	Lluvia de ideas Lección magistral Estudio de casos Aprendizaje cooperativo
MODALIDAD ORGANIZATIVA	Taller Estudio y trabajo en grupo
RESPONSABLES	Facilitador
RECURSOS	Proyector. Computador. Folletos, copias Marcadores y Pizarra.
EVALUACIÓN	Preguntas de respuesta corta. Exposición de trabajos

Elaborado por: Tannia marca Altamirano.

El taller de capacitación relacionado a la convivencia y los valores inmersos en ella serán dictados por el teólogo Víctor Arteaga, Colaborador de varios colegios cristianos.

Tabla N° 25

Valores, Civismo, familia y sociedad

OBJETIVO	Establecer la importancia del núcleo familiar dentro del proceso educativo, a través de participación directa de padres, como prevención de antivalores dentro de la sociedad.
METODOLOGÍA	Lluvia de ideas Lección magistral Estudio de casos Aprendizaje cooperativo
MODALIDAD ORGANIZATIVA	Taller Estudio y trabajo en grupo
RESPONSABLES	Facilitador
RECURSOS	Proyector. Computador. Folletos, copias Marcadores y Pizarra.
EVALUACIÓN	Preguntas de respuesta corta. Exposición de trabajos

Elaborado por: Tannia marca Altamirano.

El taller de capacitación relacionado a la convivencia y los valores inmersos en ella, será dictado por el teólogo Víctor Arteaga, Colaborador de varios colegios cristianos.

Tabla N° 26
Valores, ventaja competitiva en un mundo globalizado

OBJETIVO	Determinar la importancia y superioridad que tienen las empresas con responsabilidad social y ambiental que aquellos no tiene valores institucionales como ventaja competitiva.
METODOLOGÍA	Lluvia de ideas Lección magistral Estudio de casos Aprendizaje cooperativo
MODALIDAD ORGANIZATIVA	Taller Estudio y trabajo en grupo
RESPONSABLES	Facilitador
RECURSOS	Proyector. Computador. Folletos, copias Marcadores y Pizarra.
EVALUACIÓN	Preguntas de respuesta corta. Exposición de trabajos

Elaborado por: Tannia marca Altamirano.

El taller de capacitación relacionado a la convivencia y los valores inmersos en ella serán dictados por la Lic. Tannia Marca y el Lic. Franklin Sánchez, docentes y consultores con amplia experiencia.

8.10 Evaluación de resultados.

Con la finalidad de evaluar el cumplimiento de lo señalado en el cronograma de trabajo se plantea la siguiente ficha de evaluación y monitoreo, misma que permitirá analizar el nivel de cumplimiento, los documentos que sustenten dicho trabajo y las novedades en caso de que se presenten.

CUADRO N°4

**MATRIZ DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DE ACTIVIDADES PLANTEADAS EN LA PROPUESTA
PLANTILLA DE VALORACIÓN**

Carrera de Licenciatura en Administración de Turismo

Componente /Actividad: -----

Evaluador responsable: -----

NOMBRE DEL PROGRAMA\ PROYECTO\ COMPONENTE:		PUNTAJE SOBRE 10			RESULTADOS OBTENIDOS	MEDIO DE VERIFICACIÓN (documentos: fichas/registros de asistencia/ informes/fotos/etc.)	OBSERVACIONES
Mes (fecha)	Actividades	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple			
	Act.1						
	Act.2						
	Act.3						
	Act.4						
	Act.5						

9. BIBLIOGRAFÍA.

Almeida, A. (2010). Guía didáctica, Gestión del talento humano. Segundo ciclo. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja -Ecuador. Editorial UTPL.

Álvarez, L. (2010). Instructivo para la elaboración de tesis: Proyecto de grado I. UTPL Loja-Ecuador. Editorial UTPL.

Álvarez, L. (2011). Toma de decisiones. UTPL Loja-Ecuador. Editorial UTPL.

Bennis, W. et al (1985): "Líderes: el arte de mandar, México Editorial Merlin Libros.

BOTERO, C. (2012). "La formación de valores un reto para la educación superior". Colombia. Editorial L Vieco E Hijos Ltda

Bruner J.J. (2001) evoluciones/ controversias, globalización, revolución tecnológica, revista trimestral de Educación comparada Vol. XXXI, # 2, Junio 2001, impreso por SADAG, Francia.

Cornejo, M. (1996). Dirección de excelencia. México. Editorial GRAD.

Cornejo, M. (1996). Excelencia directiva para lograr la productividad. México. Editorial GRAD.

Cornejo, M. (2003). Liderazgo de excelencia. México. Editorial GRAD.

Correa Jaramillo, C. (2010). Guía didáctica, Liderazgo, valores y educación. UTPL Loja-Ecuador.

Chiavenato, I.(2007). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I.(2004) Introducción a la teoría general de la administración. México. 7a. ed., McGraw-Hill Interamericana

Chavarría, M.(2007), Educación en un mundo globalizado: Retos y tendencias del proceso educativo. México. Editorial Trillas.

De Lama, R. (2000), Autogestión: manejarse a uno mismo para dirigir la empresa. Mexico. Editorial Trillas.

Diccionario De La Lengua Española - Vigésima segunda edición 2010.

Freire, A. (2010). Pasión por emprender: De la idea a la cruda realidad. España. Editorial Aguilar

Garza, J. (2006). Administración contemporánea. Mexico. Editorial Mc Graw-Hill.

González, M.(2008) Organización y gestión de centros escolares dimensiones y procesos. Madrid. Editorial Pearson Educación S.A.

Guillén Parra, Manuel. (2008). Ética en las organizaciones: Construyendo confianza. Editorial Prentice Hall.

Harold, K.(2000). Administración moderna. Mexico. Editorial Mc Graw Hill.

Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, "la educación encierra un tesoro" editorial Santillana Jacques Delors.

Juran, J.(1988) Análisis y Planeación de la Calidad. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.

López, A. at el (2011). Implantación de la calidad total en la empresa. Valladolid, España. Editorial Lex Nova, S.A. 1ª ed.

Huber, G. (2011). Toma de decisiones en la gerencia. Mexico. Editorial Trillas.

Lonergan, B. (2003). Insight. Estudio sobre la comprensión humana, Universidad Iberoamericana. México. Ediciones Sígueme.

Louart, P. (1994). Gestión De Los Recursos Humanos. Barcelona. Editorial: Gestión 2000.

MANES, J. (2004). "Gestión estratégica para instituciones educativas". Buenos Aires. 2ª edición. Ediciones Granica.

Martín-Moreno, Q. (2007). Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. España. McGraw Hill.

McMillan, J., Schumacher, S. (2007). Investigación Educativa. España. Editorial Longman.

Mantilla, W. (2000). Educación y gerencia. Bogotá: Conciencias y Universidad Externado de Colombia.

Maxwell, J.(2000) Las 21 cualidades indispensables de un líder. Mexico. Editores Caribe-Betania

Münch, L. (2010). Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Mexico. Editorial: Naucalpan de Juárez Pearson educación.

Orejuela, E. (1995). Relaciones humanas. Guayaquil-Ecuador.

Pérez López, J.A. (1998), Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI. Edit. Deusto. Bilbao. Pág. 102.

Pozner Pilar, 2000. Gestión Educativa Estratégica. Modulo 2: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.

Koontz, H. (2007). Elementos De Administración. Mexico. Editorial: Mc Graw-hill

Santos Guerra, M (2006). La escuela que aprende. Madrid. Editorial Morata

Torres Díaz,J. (2010). Guía didáctica, Educación y sociedad. UTPL Loja-Ecuador.

Vásquez, M. (2008) El Estilo de Liderazgo. Mexico. Editorial: Mc Graw-hill

Vazquez, María Inés. (2007). La gestión educativa en acción. Gráfica Don Bosco Madrid – España

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.

Cortés, V. (2006). Tesis de maestría en Educación. Repositorio Tecnológico de Monterrey. En Línea. Disponible en:

http://uvic.academia.edu/ValeriaCortes/Papers/240356/Estudio_de_los_valores_de_liderazgo_y_responsabilidad_social_de_alumnos_que_participan_en_grupos_estudiantiles_en_la_Universidad_de_Toronto. (Consulta 8-06-2012).

Codina, A (2004). Dirigir o Liderar. En línea. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=618> (Consulta 26-03-2012)

Deming, E.(2009). La calidad como filosofía de gestión. En línea. Disponible en: <http://www.pablogiugni.com.ar/william-edwards-deming/>. (Consulta 6-07-2012)

Gestion administrativa (en línea) (2003) disponible en:

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
(Consulta 14-03-2012)

Infante, C. (2001) Diferencia entre jefe y líder. En línea. Disponible en: http://www.helios3000.net/retazos/jefe_lider.shtml [Consulta 19-03-2012]

Ministerio de Turismo del Ecuador (2011). Visitantes extranjeros a Ecuador. [En línea]. Disponible en: http://www.visitaecuador.com/index.php?hasta=20&codi_seccion=0&cod_seccion=1&codigo=aBXTQAKX. (Consulta 2-04-2012)

Mondeja, A. (2005). Importancia de la Gestión. En Línea. Disponible en: <http://www.diariopyme.com/2010/02/la-importancia-de-la-gestion/> (Consulta 05-02-2012)

Ortiz, A. (2004).El liderazgo educacional. En Línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml> (Consulta 21-03-2012)

Saumeth, C. (2012) Gestión del Potencial y talento humano. En línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/gestion-potencial-talento-humano-objetivo-principal-de-la-empresa.htm> (Consulta 5-10-2012)

Vásquez, M. (2008) Cualidades del Líder de hoy En línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cualidades-del-lider-de-hoy.htm#mas-autor> (Consulta 16-02-2012)

Silva, J (2010) Gestión y Liderazgo escolar. En línea. Disponible en: http://campolavrado.blogspot.com/2010_02_01_archive.html (Consulta 26-03-2012)

Trechera, J (2004), Dirigir o liderar. [En línea]. Disponible en: <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm> (Consulta 26-04-2012)

Vásquez Lema, Marcelo (2008), Cualidades del líder de hoy. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/cualidades_del_lider_de_hoy.(Consulta 26-03-2012)

UNAN, (2009). Valores en la educación. En línea. Disponible en: <http://tbhyd.blogspot.com/2009/11/los-valores-universales-y-la-educacion.html>
Hallak, J. (2001, p.25),. (Consulta 8-06-2012)

10. ANEXOS

Encuestas:

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA La Universidad Católica de Loja

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()
 Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

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

SI () NO ()

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

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

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			

C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

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

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 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si () No ()

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

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

ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:
 El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.
 Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:
 1. SIEMPRE
 2. A VECES
 3. NUNCA

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()
 Edad: 25 -30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

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.			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES TERCEROS DE BACHILLERATO

Estudiante:

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

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

1. **Siempre**
2. **A veces**
3. **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:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

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

8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes nos e interesan por los problemas de los estudiantes			
10 En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo)con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

FOTOGRAFÍAS DE LOS TALLERES

Taller de: Valores, ética y liderazgo



Taller de: Valores y la Educación



Taller de: Valores para la Convivencia



Taller de: Valores, civismo, familia y sociedad



Taller de: Valores, ventaja competitiva en un mundo globalizado

