



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 Facultad De Arquitectura Artes
Y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de
Quito, durante el periodo 2011-2012.”***

Tesis de grado

Autora:

Lascano Collantes, Sonia Paola

Directora:

Luzuriaga Pena, Lupe Beatriz, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2013

CERTIFICACIÓN

Magister.

Lupe Beatriz Luzuriaga Pena

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: *“Gestión, liderazgo y valores en la Facultad De Arquitectura Artes Y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, durante el periodo 2011-2012”* realizado por el profesional en formación: Lascano Collantes Sonia Paola; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica

Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f)

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Lascano Collantes Sonia Paola 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.

Lascano Collantes Sonia Paola

1714801774

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios, y a mi familia por apoyarme y guiarme en todo momento.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial a quien le debo mi carrera y trabajo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por la oferta académica que me ha permitido dar un paso más en mi crecimiento profesional.

A mi directora de tesis, Mgs. Lupe Beatriz Luzuriaga Pena, por su orientación y ayuda en la realización de esta tesis.

DEDICATORIA

A mi madre por ser mi ángel guardián caído del cielo para estar siempre conmigo.

A mi hermana y su familia por siempre estar ahí.

A mi abuelita, por su apoyo y comprensión.

A mi hijo quien es lo más hermoso que la vida me ha dado. Una mujer es completa el momento en el que un hijo llega a su vida, cualquier sacrificio vale la pena, a cambio de su felicidad y bienestar.

INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN	xiii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La gestión Educativa.....	4
2.1.1. Concepto.....	5
2.1.2. Importancia.....	8
2.1.3. Tipos de Gestión.....	11
2.2. Liderazgo Educativo.....	51
2.2.1. Concepto.....	51
2.2.2. Tipos.....	53
2.2.3. Características.....	53

2.3. Diferencias entre Directivo y líder.....	54
2.4. Los valores y la educación.....	57
3. METODOLOGIA.....	62
3.1. Participantes.....	63
3.2. Materiales e instrumentos.....	66
3.3. Método y procedimiento.....	68
4. RESULTADOS.....	69
4.1. DIAGNOSTICO.....	69
4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa	
en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	69
4.1.1.1. El manual de organización.....	69
4.1.1.2. El código de ética.....	70
4.1.1.3. El plan estratégico.....	71
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	72
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI).....	73
4.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	75
4.1.2. La estructura organizativa de la Institución.....	76
4.1.2.1. Misión y Visión.....	76
4.1.2.2. El Organigrama.....	77
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.....	80
4.1.2.4. El clima estudiantil y convivencia con valores.....	81
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	82

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.....	83
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.....	85
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.....	85
4.1.3. Análisis FODA.....	86
4.1.3.1. Fortalezas y debilidades.....	87
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.....	88
4.1.3.3. Matriz FODA.....	89
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	90
4.2.1. De los Directivos.....	90
4.2.2. De los Docentes.....	100
4.2.3. De los Estudiantes.....	103
4.2.4. Matriz de problemática.....	106
5. DISCUSIÓN.....	109
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	114
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	117
7.1 Título de la propuesta	117
7.2 Justificación	117
7.3 Objetivos.....	118
7.4 Actividades.....	119
7.5 Localización y cobertura espacial.....	131
7.6 Población objetivo	131
7.7 Sostenibilidad de la propuesta.....	132

7.7.1 Humanos.....	132
7.7.2 Tecnológicos.....	132
7.7.3 Materiales.....	132
Físicos	132
7.7.5 Económicos.....	132
7.7.6 Organizacionales	133
7.8 Presupuesto.....	133
7.9 Cronograma.....	133
7.10 Resultados esperados.....	134
8. BIBLIOGRAFÍA.....	136
9. ANEXOS	139

INDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1: Modelo de Gestión de Proyectos.....	15
Cuadro 2: Modelo Tradicional, fundamentos teórico conceptuales.....	17
Cuadro 3: Modelo Activista o escuela Nueva, fundamentos teórico conceptuales	19
Cuadro 4: <i>Modelo conductista o tecnisista</i> , fundamentos teórico conceptuales	22
Cuadro 5: <i>Modelo cognitivo</i> , fundamentos teórico conceptuales	27
Cuadro 6: <i>Modelo Contextual</i> , fundamentos teórico conceptuales	34
Cuadro 7: Aportación.....	48
Cuadro 8: <i>Diferencias entre directivo y líder</i>	56
Cuadro 9: <i>Organigrama de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial</i>	78
Cuadro 10: Organigrama de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño...	79
Cuadro 11: Análisis FODA.....	87
Cuadro 12: Actividades de Planificación.....	119
Cuadro 13: Actividades del Taller.....	120
Cuadro 14: Cronograma.....	133

INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1: Rangos de edad y género del PERSONAL DIRECTIVO.....	63
Tabla 2 Rangos de edad y género del PERSONAL DOCENTE.....	64
Tabla 3 Rangos de edad y género del PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS.....	65
Tabla 4: Rangos de edad y género de la POBLACIÓN ESTUDIANTIL	65
Tabla 5: Forma de organización de los equipos de trabajo en la institución.....	90
Tabla 6: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	90
Tabla 7: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	91
Tabla 8: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por.....	91
Tabla 9: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos....	92
Tabla 10: La administración y liderazgo del centro educativo promueve...	92
Tabla 11: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	93
Tabla 12: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución.....	94

Tabla 13 Organismos que integran la institución.....	95
Tabla 14: Actividades del equipo educativo.....	96
Tabla 15: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	97
Tabla 16: La gestión pedagógica.....	99
Tabla 17: Material de planificación educativa.....	99
Tabla 18: Resultados de la encuesta a docentes.....	100
Tabla 19: Resultados de la encuesta a estudiantes.....	103
Tabla 20: Matriz de problemática.....	106

RESUMEN

El presente trabajo de tesis pretende analizar los instrumentos de gestión en el ámbito del liderazgo y valores para mejorar la calidad de la educación en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial de Quito, durante el periodo académico 2011-2012.

Para la elaboración de la propuesta, se procedió primero a diagnosticar el nivel de gestión de liderazgo y valores en la facultad mediante la exploración de instrumentos que maneja la Institución (POA, PEI, Reglamento Interno, Código de Ética, entre otras), el análisis FODA, la observación directa, las entrevistas y encuestas a 6 directivos, 20 docentes y 20 estudiantes de la facultad.

Para concatenar la filosofía de la Institución y su aplicación, se concluye la necesidad de formalizar la aplicación de herramientas de Gestión, Valores y Liderazgo como objetivo principal de la propuesta presentada es este trabajo, liderazgo y valores, dirigidos a coordinadores y docentes de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño por lo que invito a los lectores a revisar la propuesta de este proyecto de mejoramiento educativo.

1. INTRODUCCION

“El dogma de la vida social es... estar continuamente haciendo la sociedad, sin esperanza de acabarla, porque en cada hombre que nace hay que emprender el mismo trabajo.”

“Ha acabado su educación, no quiere decir que ya no tenga más que aprender, sino que le han dado medios e indicado modos de seguir aprendiendo.”

“Solo para los hombres sensatos es recomendable la claridad: Los que aparentan saberlo todo, Envuelven en oscuridad lo que saben...”

(SIMÓN RODRÍGUEZ, 1771 - 1854)

La Educación Superior en el país se encuentra en un proceso de cambio debido a las nuevas políticas de gobierno, por lo que los docentes han estado siempre al margen de la toma de decisiones y actitudes para cuestionar a los mandos superiores, es por este antecedente que no existe aún el rol de docente líder, ya que recién se está entrando en el proceso de un cambio sistemático en la educación.

Las instituciones educativas necesitan aplicar y trabajar en un ambiente en el que las herramientas de gestión, liderazgo y valores, estén conjugados con las actividades de directivos, docentes, administrativas y académicas, sin embargo la falta de estos elementos en la educación en general es preocupante y una realidad latente en el País, por lo que se propone determinar en qué porcentaje están presentes estos elementos en la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

Se ha determinado que no existe dentro de los proyectos de la universidad uno específico que establezca el estudio de la gestión, liderazgo y valores en esta facultad, sin embargo existen proyectos relacionados, dirigidos a la vinculación con la colectividad, en donde se han integrado estos aspectos por separado y

dependiendo del sector y especialidad al que se dirigen los proyectos; por ejemplo; *“Campaña de responsabilidad social para generar cordialidad al momento de conducir en la ciudad de Quito”*, dirigido a los conductores del Distrito metropolitano de Quito, en el que colaboraron 5 estudiantes y 1 docente de la Carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional en el año 2011, proyecto que hizo énfasis en los valores de la cordialidad y respeto dé y hacia los ciudadanos.

Otros proyectos desarrollados en el 2011 fueron; *“Rescate de valores en niños y niñas”* dirigido a 17 estudiantes de la Escuela San Luis Gonzaga en Gualea, Provincia de Pichincha, y el proyecto *“Pintando los valores morales y cívicos”* en la Escuela Fiscal Mixta Joaquín Gangotena de la ciudad de Quito, ejecutados por la Carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación.

Como primera fase para la elaboración del proyecto se planteó determinar la gestión, liderazgo y valores aplicados por los Directivos de la Universidad Tecnológica Equinoccial en la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, por medio de encuestas al personal directivo, docente, administrativo y población estudiantil para determinar el clima y convivencia institucional, investigando los instrumentos de gestión educativa existentes.

Para vincular la filosofía de la Institución y su aplicación, se propone realizar “talleres semestrales dirigidos a coordinadores y docentes de la facultad de arquitectura, artes y diseño para la implementación de estrategias de gestión, liderazgo y valores en la planificación diaria de clase”, dirigidos a coordinadores y docentes de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, a realizarse antes del inicio de cada semestre.

Los objetivos de esta propuesta pretenden Implementar estrategias de gestión, liderazgo y valores, dirigidos a coordinadores y docentes de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño; realizar un diagnóstico de necesidades en cuanto a capacitación para docentes y coordinadores de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño en el ámbito de gestión, liderazgo y valores; crear una conciencia en el docente como facilitador de conocimiento y dador de herramientas para fortalecer el

liderazgo y participación; comprender que la educación con valores es fundamental para el desarrollo de una sociedad mejor; aplicar estrategias de gestión, liderazgo y valores dentro de las aulas de clase.

La facultad cuenta con sus propios laboratorios equipados con tecnología de punta, sin embargo la Universidad cuenta con auditorios, laboratorios y personal especializados en el instituto de informática de ser necesario.

Dentro del presupuesto anual, la Universidad cuenta con un rubro para capacitación docente, el cual se lo asigna previa la presentación de proyectos, en este caso, se exhibiría la propuesta al Decano para hacer uso de esos fondos, que serían destinados para el 100% de los coordinadores y docentes que conforman la facultad.

Con esta investigación y propuesta se puede concluir que es necesario formalizar la aplicación de la Gestión, Valores y Liderazgo principalmente a los coordinadores de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño; para ellos a su vez canalizarlo a los docentes con la finalidad de implementar estrategias de gestión, liderazgo y valores, para ser puestas en práctica.

Los factores que determinan y condicionan negativamente en el ámbito de gestión, liderazgo y valores en la Facultad se centran en que los mandos medios distorsionan a conveniencia de sus intereses la misión, visión, propósitos, objetivos y metas de la facultad demostrando la falta de liderazgo con valores frente a la autoridades que tienen clara la filosofía, propósitos, objetivos y metas de la institución haciendo prevalecer la misión y visión positivamente.

2.- MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa.

Tradicionalmente, el concepto de Gestión se asociaba al campo específico de la administración de empresas, no era de uso común el asociar la Gestión a las políticas públicas y no se hablaba de Gestión Educativa.

De acuerdo con Sonia Lavín y Silvia Del Solar; los cambios en el concepto de Gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales que ha dado lugar la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones educativas.

“La Gestión Educativa comprende los componentes de la comunidad educativa, bajo pautas legales e interrelaciones sociológicas, psicológicas y organizacionales, por lo que al analizar este tema en el presente documento la gestión se vincula con la organización estructural y forma de gestionar, tomando en cuenta que cada Institución Educativa se desarrolla en un ámbito en donde se reproduce en parte el comportamiento social general, teniendo un grado de autonomía y una estructura jerárquica formalizada que segmenta cada institución según los estratos, niveles y funciones predeterminadas en cada nivel organizacional, estableciendo normas propias de cada institución” (Martínez, 2001).

Dentro de la Gestión Educativa existe el manejo de las competencias relacionadas con la pedagogía; es decir, que un docente debe tener hoy en día conocimientos fundamentales de didáctica, planificación de actuaciones, distribución de tareas de responsabilidad, dirigir, coordinar, evaluar procesos, resultados y administración; convirtiéndose en un administrador de conocimientos, de metodologías y de investigador dirigente de proyectos educativos institucionales para estar acorde con las exigencias del mundo actual, incorporando en el concepto de Gestión el accionar de todos los componentes de la comunidad educativa.

2.1.1. Concepto

Las Instituciones Educativas, al ser organizaciones humanas, son empresas inteligentes por la actividad que desarrollan ya que se enfocan en el cultivo de la inteligencia, voluntad y afectividad de la persona para alcanzar la perfección.

Jara define también la administración educativa como el *“proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr eficacia, productividad y competitividad”* (Jara, 2011).

Para Manes el Gerenciamiento institucional educativo se define como *“el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultura.”* (Manes, 2005).

Para una Institución educativa es fundamental y necesario encontrar la mejor estrategia para un excelente desempeño conservando siempre la filosofía de enseñar para formar personas de bien, estimulando la motivación de aprender y preservar los valores humanos, como pilares de una mejora continua.

En la actualidad el funcionamiento y desarrollo de las instituciones educativas ha ido cambiando y evolucionando de acuerdo a las necesidades de las sociedades, el entorno y el avance tecnológico, el éxito de una institución se ve en los resultados obtenidos reflejados en los estudiantes, quienes son los actores principales y quienes protagonizan los objetivos que van variando de acuerdo a las necesidades de la sociedad.

Otro concepto de gestión educativa nos dice que *“Una organización educativa consiste en una comunidad de personas que se han unido libremente en la*

búsqueda del saber, que se constituye en un fin o bien compartido para lo cual es preciso ejercitar el entendimiento y la voluntad de los miembros de dicha comunidad” (Aguilera & Gálvez, 2004).

Se puede decir que para la eficacia en el logro de los resultados, la interacción con los integrantes de una sociedad, cultura, pueblo, y con mayor razón con la institución educativa, es necesaria una convivencia basada en el respeto hacia todos los actores que forman parte de una organización, hacia el entorno, a la individualidad, a la percepción de cada individuo, etc, en donde *“la ética en las organizaciones, constituye una ética aplicada al ámbito organizativo y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones” (Guillen,2008).*

“La función de la administración de los Recursos Humanos ha variado, a través del tiempo y está encaminada a tener una visión objetiva del ser humano, las diferentes teorías consideran por un lado que el hombre es perezoso y que necesita ser estimulado, premiado, obligado para cumplir con el trabajo para el que fue contratado y por otro lado las nuevas teorías consideran que el hombre naturalmente responde a una necesidad intrínseca de trabajar” (Chiavenato, 2007).

En el Japón donde el crecimiento de las organizaciones ha sido muy importante la visión de la administración de los Recursos Humanos es diferente, ya que se considera al individuo como miembro de la organización y que toma parte de las decisiones y de la productividad que es responsabilidad de todos.

En esta sociedad el trabajo está interactuando con la cultura y la vida social e inclusive familiar, los trabajos son vitalicios, la filosofía de vida en esta sociedad que practica la meditación Zen como parte del quehacer diario interioriza el trabajo en una forma más personal.

“La interacción entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad” (Almeida, 2010).

Al analizar los sistemas de administración de las organizaciones se considera que van de acuerdo a las diferentes formas de relacionarse entre personas, en algunos casos imponiendo, en otros consultando o participando y necesitando siempre del recurso humano fundamental.

Para que las personas se integren a una organización se han establecido subsistemas de interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de Recursos Humanos. En nuestra sociedad actualmente la oferta de trabajo va disminuyendo cada vez, en razón de la automatización de los procesos productivos, cada vez se requiere menos mano de obra que haga trabajos físicos y manuales, la tecnología ha desarrollado sistemas más eficientes para llevar a cabo los procesos productivos.

A través de la aplicación de las técnicas de selección se concreta la contratación del personal, se consideran a los aspirantes que reúnan el perfil adecuado para el cargo que van a desempeñar, considero que es muy importante que la Institución Educativa tenga claro la función a cumplirse y además es interesante considerar que a más de las capacidades del individuo se analicen las aspiraciones personales que son inherentes al ser humano.

El funcionamiento de las organizaciones se ha ido haciendo cada vez más complejo para responder a los objetivos que han ido variando de acuerdo a las necesidades de la sociedad, que determina la variedad y calidad de los servicios que requiere como es la educación, salud, transporte, alimentación, comunicación, entre otras.

“El mundo actual y el avance de la tecnología y de las comunicaciones hacen que las empresas sean parte de la “aldea global” y por tanto exige que sus productos y servicios sean atractivos para la gente de diferentes grupos humanos, es muy importante que en las organizaciones las normas y

reglamentos se lleven a cabo para que la eficacia y el logro de resultados sea real y eficiente, la interacción con el uso y empleo de los recursos, para beneficiarse de lo que ofrece el capital humano y técnico” (Chiavenato, 2007).

El enfoque que tiene la persona acerca del dinero le lleva a cumplir con los objetivos personales y de la empresa, por lo que es necesario que los beneficios que ofrece sean claros, y que generalmente se basan en las leyes de gobierno y los convenios sindicales, es decir que al ser satisfechas sus necesidades, hay un compromiso del individuo para mejorar la producción.

La tecnología está presentando un mundo nuevo en el campo de las relaciones humanas porque el trabajo cada vez más se va efectuando a través de las comunicaciones, los negocios en red y la posibilidad de poder estar en todas partes del mundo al mismo tiempo y la creatividad que proviene de grupos selectos de personas inteligentes.

En esta era de la informática la apreciación de los activos materiales van perdiendo la importancia que tenía en décadas pasadas, ya que ahora los activos intangibles son más apreciados, es decir, hay una búsqueda frenética de los activos intangibles como son el talento humano, la inteligencia que es la que determina el éxito o fracaso de una organización.

2.1.2 Importancia

La dirección y el liderazgo son fundamentales en toda Institución Educativa y los responsables de estas tareas deben conocer nuevas técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos, eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario y trascendentes desde lo cultural, Manes establece en su libro que *“las funciones pedagógicas, administrativas y culturales mejoran las interrelaciones entre los actores institucionales, los procesos de satisfacción de los clientes externos e*

internos, el crecimiento institucional y sobre todo las habilidades para conducir grupos humanos” (Manes, 2005).

La administración en las instituciones educativas se maneja orgánicamente partiendo de los principios de planificar, coordinar, dirigir y evaluar los ingresos y egresos, gestión en control de pagos, eficiencia, tratándose de organizaciones con fines sociales, entendidos como medidores o indicadores para la dirección institucional, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

“La capacidad humana para realizar una tarea determinada y producir resultados. Para ello es muy cierto que el individuo debe conocer con claridad que es o que debe hacer, ya que es difícil ser eficaz, si no sabe lo que debe hacerse” (Fresco, 1991).

Es fundamental en la administración mirar objetivamente el compromiso y efectividad del liderazgo de los directivos de las Instituciones Educativas, que pongan en práctica sus fortalezas para articular tareas integradoras, para lo cual Correa pone en consideración los siguientes puntos:

- *Grado de identificación de los individuos;* docentes, administrativos, personal de servicio, etc., cada individuo debe sentirse integrado con la actividad que realice, para hacerlo con satisfacción, gozo y responsabilidad.
- *El grado de identificación del individuo con el rol;* la persona debe sentirse totalmente identificada con la actividad que realiza, para poder entregar lo mejor de sí a su labor.
- *Las potencialidades, competencias y conocimientos de los sujetos en relación a la tarea que cumpla;* una función clave que deben tomar en cuenta los directivos de las instituciones educativas son las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, condiciones físicas y psíquicas de su grupo de trabajo.

- “El grado de motivación que siente el individuo frente al cumplimiento de la tarea asignada; la motivación es la actitud positiva con la que las personas se desempeñan el momento de desarrollar una tarea, la relación entre las funciones que se cumplen y la escala de necesidades de seguridad, amor, estima, autorrealización, necesidades cognitivas básicas; saber y entender las necesidades de la persona” (Correa, 2005).

Con el enfoque de la administración estratégica cada persona debe saber qué y cómo realizar su actividad, potencializando la eficiencia teniendo los mecanismos de coordinación para colaborar mutuamente, la visión de la Institución en estudio *excelencia, visión y liderazgo*, permite tener una meta por la cual todos los actores trabajan por un fin común, ya que la excelencia representa los estándares de mejoramiento continuo y de aseguramiento de calidad , y proyecta la habilidad para conocer la forma correcta para hacer las cosas.

El principal objetivo de las Instituciones Educativas es convertirse en los centros de desarrollo del entorno, ya que debe formar a sus estudiantes con responsabilidad reforzando los valores y fomentando el liderazgo en cada uno de ellos, con conocimientos de sus raíces históricas, sociales y culturales, fomentando la conciencia y vivencia de su identidad, respetando los valores de la comunidad, teniendo presentes los valores universales.

2.1.3. Tipos de Gestión

La Gestión Educativa se identifica con algunos procesos que la componen, como son:

2.1.3.1 Gestión del Conocimiento

“El conocimiento no puede ser manejado, solamente el espacio en el cual es creado”.

Ikujiro Nonaka

“La gestión del conocimiento es un concepto integral y holístico que incluye factores psicológicos, organizacionales y tecnológicos para garantizar la efectiva movilización y transferencia de conocimiento”

Norbert Wilkens: Was ist Wissensmanagement?, (1998).

En el tercer milenio quienes tienen una clara visión de la gestión del talento, dice Arturo Almeida (2010) parten de la valoración del conocimiento como como activo insustituible de las organizaciones y en consecuencia, dedican sus mejores esfuerzos al fortalecimiento del capital intelectual de las organizaciones, que son las personas que allí trabajan.

La nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar. CANALS, Agustí (2003). "La gestión del conocimiento". En: *Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento* (2003: Barcelona) [en línea]. UOC. [Fecha de consulta:15/07/2012]. <<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>>

Es un recurso que se halla en las personas, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. Agustí Canals (2003), afirma que la gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor, gestionando en realidad, el conocimiento y las condiciones del entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Son diversos los instrumentos que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos, pero para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones.

En la gestión del conocimiento, Agustí Canals (2003), indica que hay dos procesos fundamentales: uno es la creación de conocimiento y el otro, la transmisión de conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo.

Cuando se intenta poner de forma explícita el conocimiento en una base de datos, lo que se hace, en el fondo, es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo; en cierta medida, pues, se está transmitiendo en el tiempo, y cuando utilizamos herramientas de comunicación lo que hacemos es intentar transmitir el conocimiento en el espacio.

Las acciones de crear, compartir y aplicar conocimientos permiten diseñar decisiones más racionales, flexibles y con mayor contraste de ideas, todo lo cual favorece el diseño de las decisiones estratégicas. Más aún, el acto de compartir conocimiento entre el equipo de alta dirección conllevará a decisiones que generen mayor compromiso de los participantes en su implementación.

- **Crear conocimiento;** implica exploración, combinación y el descubrimiento de conocimiento mediante el hacer. Los individuos al interior de una organización crean nuevos conocimientos mediante conexiones intuitivas de las ideas existentes o a través de la interacción con otros individuos de la organización.
- **Compartir conocimiento;** se produce cuando los individuos al interior de una organización transfieren y comparten el conocimiento. Al compartir este conocimiento, éste se incrementa y llega a ser más valioso, se producen sinergias que hacen que el total del conocimiento alcanzado sea mayor cuantitativa y cualitativamente que la suma de los conocimientos individuales.
- **Aplicar conocimiento;** que implica convertir el conocimiento en un resultado valioso para la organización. La aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de productos y servicios, pero también a la generación de ideas que llevan a una mejor toma de decisiones estratégicas.

El diseño o formulación de la estrategia es un proceso colectivo que se sustenta en el desarrollo y aplicación de competencias distintivas, difíciles de imitar. El diseño ha sido ampliamente estudiado y es posible sostener que a partir de la definición de la misión y los valores Institucionales, el diseño mismo de la estrategia considera un análisis de las fuerzas competitivas, y de los recursos y capacidades para llegar a la definición de la estrategia y sus consecuentes estrategias funcionales.

El proceso que conduce a la elección de la estrategia es un proceso de toma de decisiones; dicho proceso se nutre por la calidad de la gestión del conocimiento que distingue a la organización.

2.1.3.2. Gestión de proyectos

Se entiende como Gestión de Proyectos a la organización y supervisión de todos los aspectos de un proyecto, incluyendo la motivación de todos los implicados en la consecución de los objetivos del proyecto dentro de un plazo de tiempo establecido, con un presupuesto determinado y un criterio de calidad definido el momento de la planificación.

La gestión de proyectos implica el uso de las herramientas y los conocimientos necesarios para garantizar la correcta realización del proyecto teniendo que planificar y coordinar el uso de los recursos con el objetivo de completar con éxito el proyecto de acuerdo a las limitaciones.

Para crear un proyecto es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Identificar el propósito del proyecto
- Definir sus objetivos
- Identificar las tareas que hay que realizar para conseguirlo
- Determinar el orden a realizar el proyecto (tareas individuales)
- Determinar el tiempo de duración del proyecto
- Asignar recursos a las tareas
- Hacer una estimación de tiempo y recursos.
- Estimar factores que pueden afectar el tiempo y recursos del proyecto
- Planificar con escenarios alternativos y planes de contingencia

Se debe realizar el respectivo seguimiento del proyecto, que se cumpla en los tiempos establecidos, evaluar los pro y contra para futuros proyectos tomando en cuenta las sugerencias del personal involucrado.

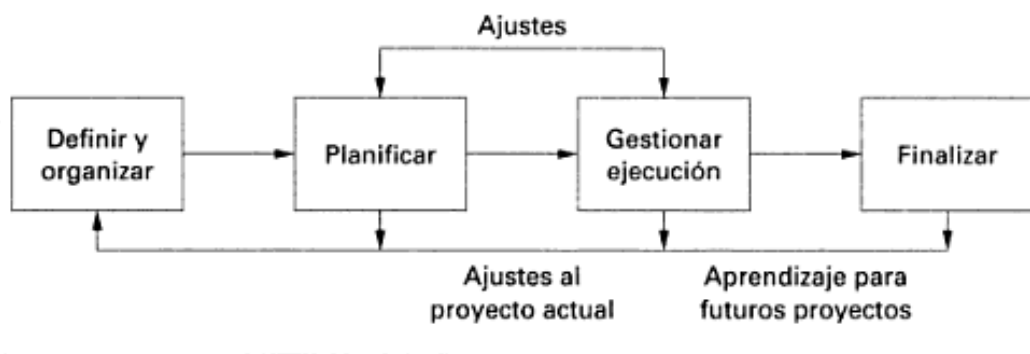
La gestión de proyectos se divide en 5 fases;

- *Inicio*; se establecen fines y objetivos.
- *Planificación*; se establece los procedimientos necesarios para definir los recursos y desarrollar la programación y presupuesto.
- *Ejecución*; se trata de la coordinación del personal y los recursos para alcanzar el objetivo del proyecto.
- *Control*; se cuantifican los progresos realizados y se toman medidas de corrección ante las desviaciones.
- *Conclusión*; se revisa lo aprendido en el proyecto para mejorar en futuros proyectos.

El principal objetivo de la planificación es que el trabajo se realice correctamente desde su inicio, para disminuir gastos, y optimizar recursos.

Cuadro 1

Modelo de gestión de proyectos



Fuente: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

2.1.3.3. Gestión del aprendizaje

La formación se integra hoy dentro de un sistema amplio de aprendizaje en el que intervienen varios elementos. El aprendizaje fluye por toda la sociedad, y es aplicado por los individuos en sus diferentes entornos. La formación es un hecho difuso por lo que se considera que las personas son creadoras permanentes de conocimiento al margen de donde estén y lo que hagan.

Según López (2005), esta nueva perspectiva no solo busca que las personas aprendan, sino, cómo lograr insertar estos aprendizajes dentro de la institución educativa, cómo obtener nuevos aprendizajes, cómo aprovechar las interrelaciones que se establecen cuando las personas comparten sus conocimientos y cómo beneficiarse de las sinergias creadas entre las diferentes fuentes de aprendizaje.

El interés de la formación es lograr que las personas adquieran el aprendizaje que luego serán expresados como nuevos comportamientos en su entorno.

Con frecuencia, se señala que la educación ha pasado del docente al alumno, y el papel del profesor se ha redefinido como el de facilitador del aprendizaje, es así que en muchos casos el enfoque tradicional en el que se dictan clases magistrales se ha cambiado por un enfoque más tecnológico, por ejemplo; la impartición de la cátedra por video conferencia, clases individuales por correo electrónico, supervisión de trabajos de investigación a distancia enseñando a personas a las que tal vez nunca se conozca directamente, no hay que obviar que hay una infinita cantidad de material de aprendizaje en la web que hoy en día es de dominio público.

Para complementar la gestión del aprendizaje existen 5 modelos pedagógicos en los que se identifican las teorías del aprendizaje existentes como referentes:

2.1.3.3.1 Modelo Tradicional

Cuadro 2

Modelo Tradicional

<i>Fundamentos teórico conceptuales</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○La educación es derecho de todos y deber del estado. ○El derecho a la educación se sustentaba en la clase que tenía el poder. ○La escuela es creada para convertir súbditos en ciudadanos. ○El modelo tradicional ha dominado la mayor parte de las instituciones educativas a lo largo del tiempo sin tener mayor sustentación. ○La principal función de las instituciones educativas es difundir la enseñanza, transmitir el conocimiento acumulado sistematizado y lógico. ○Se conserva la herencia cultural, requiere que todo sea aprendido de memoria.
<i>Rasgos del modelo tradicional</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○Falta de objetivos claros y específicos. ○Diferentes criterios entre los miembros de la comunidad educativa acerca de la educación y sus fines. ○Escasa autonomía de las escuelas para poder innovar. ○Agrupamiento rígido de los estudiantes de cada curso ○Mismo horario para todos. ○Mismo programa académico para todos. ○Responsabilidad nula de profesores y alumnos en el desarrollo de las tareas. ○Disciplina coactiva. ○Barreras profesor – alumno. ○Los alumnos luego de explicada la tarea por parte del profesor, tenían que

repetirla de memoria.

- La escuela tradicional no conseguía realizar sus objetivos y los bachilleres no se ajustaban a la realidad de la sociedad.
- La exposición reiterada tanto visual como oral garantiza el aprendizaje.
- Las ayudas educativas deben ser reales para facilitar la percepción y garantizar el aprendizaje.
- La finalidad de la evaluación es determinar cuantitativamente el nivel de aprendizaje del alumno.
- En la pedagogía tradicional la imitación y la copia reflejan el método que para pensar bien hay que continuar con el pensamiento antiguo.
- No hace diferencia de edad, no existen periodos ni etapas.
- El estudiante es un elemento pasivo, si atiende como es debido, podrá aprender lo enseñado.
- La enseñanza se basa en una relación vertical y excluyente entre el maestro y el alumno. "El profesor sabe, los alumnos no saben".

El papel de la memoria en el aprendizaje

- La memoria como medio de aprendizaje ha sido mal utilizada por el modelo tradicional.
- A la reflexión le toca grabar las ideas en la memoria así como a la memoria le corresponde proponerlas a la reflexión.
- La pedagogía tradicional es también llamada pedagogía reproductivista ya que no solo transmite cultura sino que la reproduce continuamente evitando su transformación.
- Por la lentitud de transformación de la sociedad lo aprendido por un maestro en la escuela normal era válido hasta su jubilación.
- La escuela tradicional fue perfectamente adecuada a las necesidades de su tiempo.

Teorías del aprendizaje

a) Teoría de la mente depósito

El conocimiento se adquiere y almacena a través de la información y el esfuerzo.

b) Teoría de las facultades

La mente ya posee todas las facultades, la educación debe “despertarlas” y “ejecutarlas” por medio de la adquisición de conocimientos organizados en materias.

c) Teoría sensual empirista

- El aprendizaje es un proceso que va desde fuera del individuo hacia adentro. Desde la impresión sensible se llega a la abstracción.
- El niño es un adulto en miniatura donde se imprimen conocimientos específicos.
- El aprendizaje está subordinado a la enseñanza.
- “La letra con sangre entra”.
- El conocimiento parte de las sensaciones.
- La competencia es la base de la superación.
- Los conceptos anteceden a la acción.

Fuente: POSNER, J. George. *Análisis del currículo*. Tercera edición. Cornell University

2.1.3.3.2 Modelo Activista o Escuela Nueva

Cuadro 3

Modelo Activista o Escuela Nueva

Fundamentos teórico conceptuales
<p>Surge por la necesidad de que la escuela promueva la igualdad social.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Surge el movimiento llamado “escolanovismo”, teniendo al modelo tradicional como punto de partida.○ Los factores más importantes de esta concepción pedagógica son: la Revolución Francesa con sus principios de Libertad, igualdad y fraternidad; el Darwinismo, con la reivindicación de la acción, al considerar a esta como elemento central de la selección natural y el carácter global de la enseñanza.○ O. Decroly AÑO. señala que los programas de la escuela tradicional son

lógicos, más no psicológicos por lo que no despiertan el interés del niño imponiéndole el aprendizaje por la fuerza.

- La dimensión psicológica de la enseñanza se logra con la implantación del “globalismo” y del “activismo”, que se adaptan al modo de ser y de aprender del niño.
- Se forja una pedagogía que busca el tratamiento diferencial a partir del descubrimiento de las diferencias individuales.
- Se aprende haciendo.
- La escuela debe facilitar la manipulación y experimentación por parte de los alumnos.
- El niño pasa a ser el elemento fundamental de los procesos educativos, partiendo de sus necesidades e intereses los métodos y programas.
- El fin de la escuela no puede estar limitado al aprendizaje; la escuela tiene como objetivo preparar al niño para la vida, la educación es el instrumento del progreso individual y social.
- Los contenidos educativos deben organizarse con criterios psicológicos, tomando en cuenta los intereses, necesidades, posibilidades biopsíquicas y del medio inmediato partiendo de lo simple y concreto hacia lo complejo y abstracto.
- Al considerar al niño como artesano de su propio conocimiento, el activismo da primacía al sujeto y a su experimentación.
- Se intensifican los trabajos manuales, se utiliza el juego.
- La educación en valores, no impone nada, se limita a facilitar el aprendizaje de la libertad.
- La observación directa del objeto de estudio, la experiencia personal del alumno constituyen la metodología adecuada. El educador actúa como guía y el alumno como artesano de su propio conocimiento.
- El material didáctico permite la manipulación y experimentación.
- La evaluación es procesual, predomina la autoevaluación, donde el alumno reflexiona sobre su propio aprendizaje.
- Se trata de una teoría pedagógica que consideraba que lo importante es aprender a aprender.

Teorías del aprendizaje

ACTIVISMO EXPERIMENTAL Y LA TEORÍA MADURACIONISTA

- El aprendizaje se da a través de la experiencia.
- Proceso de desarrollo espontáneo y singular de las potencialidades de cada sujeto.
- Definen al hombre como una unidad bio-psico-social y al niño con sus especificidades que le diferencian del adulto.
- La tarea educativa necesariamente está vinculada a los fenómenos psíquicos.
- Se realizan estudios sobre la génesis de la inteligencia y la influencia del medio ambiente y la herencia. Las posiciones frente a estas influencias determinan diferentes caminos para la acción educativa.
- Lo más importante es el aprendizaje por lo que el centro del proceso educativo son los intereses y necesidades del estudiante.
- El desarrollo del proceso educativo es una continuidad que se inicia con el nacimiento y culmina con la muerte. Nace la educación permanente.
- La cooperación y la solidaridad son elementos indispensables sobre los que se apoya la tarea educativa.
- Todo lo que se compromete en lo intelectual es porque primero se ha vivido, actuado, experimentado, reconocido por los sentidos.

La GESTALT y la teoría de campo MAX WERTHEIMER, WOLFGANG KOLER Y KURT KOFFKA: teoría del aprendizaje por INSIGHT.

Los gestaltistas rechazaron la teoría del “ensayo – error” de Thorndike, sostienen que no hay un aprendizaje gradual, en el que, se han ido eliminando las respuestas erróneas, sino un proceso que implica lo que llamaron INSIGHT, que es un cambio súbito en el campo perceptual.

Los índices de conducta en los que se basa el aprendizaje por insight son:

- La transición súbita de la incapacidad a la destreza.
- La rapidez y la suavidad del desempeño cuando se ha captado el principio correcto.
- La buena retención.
- La inmediata transferencia de la solución a otras situaciones similares, que implican el mismo principio.

Fuente: POSNER, J. George. *Análisis del currículo*. Tercera edición. Cornell University

2.1.3.3.3. Modelo conductista o tecnicista

Cuadro 4

Modelo conductista o tecnicista

Fundamentos teórico conceptuales
<ul style="list-style-type: none">○Empieza a configurarse en la década del cincuenta en Estados Unidos, cuando su sistema educativo se desestabiliza debido al descontento nacional y la urgencia de competir tecnológicamente con la Unión Soviética.○Planifica la educación de modo racional capaz de minimizar las interferencias subjetivas. El conocimiento es una copia de la realidad, lineal y acumulativo.○Los objetivos son el principal elemento del currículo.○Se crean los objetivos generales y específicos para cada lección, materia, nivel, institución educativa, ordenándolos teóricamente en los aspectos cognoscitivos, psicomotor y afectivo.○Prolifera nuevas propuestas pedagógicas tales como: el enfoque sistemático, el micro-enseñanza, la tele-enseñanza, la instrucción programada, las máquinas de enseñar, actividades de simulación, etc.○El profesor y el alumno pasan a un plano secundario, pasan a ser los realizadores de un proceso cuya concepción, planificación, coordinación, y control quedan a cargo de especialistas supuestamente habilitados, neutros, objetivos e imparciales.○Lo que importa es aprender a hacer.

Teorías del aprendizaje

EDWARD THORNDIKE (1874): teoría del aprendizaje "ENSAYO – ERROR"

El experimento que le permitió a Thorndike elaborar la teoría del aprendizaje de "ensayo-error" y la ley del efecto:

Encerró en una caja a un gato hambriento desde donde podía observar la comida que había afuera. El mecanismo de apertura de la puerta estaba en una aldaba. El gato haciendo una serie de movimientos intencionales para alcanzar la comida, hasta que descubre la forma de mover el pestillo.

Tras una serie de intentos (ensayos) infructuosos (errores), el gato ha dado con la resolución de su problema.

Las conclusiones a las que llegó Thorndike con esta y otras investigaciones le permitieron elaborar una teoría del aprendizaje llamada "ensayo-error".

Como consecuencia de estos estudios propuso su teoría de la "ley del efecto" según la cual, los hábitos se aprenden cuando conducen al placer y la satisfacción. La asociación entre estímulo (E) y respuesta (R) se establece cuando hay un placer resultante. Al mismo tiempo las respuestas seguidas de displacer o castigo se debilitan en su asociación con el estímulo correspondiente.

VENTAJAS

- La utilización de animales en la investigación psicológicas.
- Es más fácil aplicar un horario de actividades, dietas, descansos, en los animales que en el hombre.
- Los animales tienen una organización menos compleja, esto facilita ya que se reduce el número de factores o variables a tener en cuenta en el experimento.
- Es posible estudiar la vida del animal durante su existencia, pudiendo realizar prácticas impensables como dañar algún órgano de los sentidos intencionalmente para estudiar el resultado.

INCONVENIENTES

- Las aplicaciones, inferencias o extensiones al campo de la conducta humana solo pueden ser aproximativos; teniendo validez únicamente para determinadas concepciones psicológicas como el conductismo.
- La psicología animal y conductista, son objetivas (o pretenden serlo) como otras ciencias exactas, ya que el observador se halla fuera del material que estudia.
- El conductismo se propuso estudiar el ser humano como una totalidad orgánica viviente que reacciona a la totalidad de su medio natural, sea éste físico o social.

JOHN BROADUS WATSON (1878): el reflejo condicionado

El mejor ejemplo de la teoría de Watson se refleja en la siguiente cita textual: "Dadnos una docena de niños sanos, bien formados, y un mundo apropiado para criarlos, y garantizaremos convertir a cualquiera de ellos, tomado al azar en un determinado especialista: médico, abogado, artista, jefe de comercio, pordiosero o ladrón, no importa los talentos, inclinaciones, tendencias, habilidades vocaciones y razas de sus ascendientes".

Los principios del Conductismo según Watson son:

- El objeto de estudio de la Psicología es la conducta- no los contenidos de la conciencia ni los estados o fenómenos psíquicos, sino los movimientos en el tiempo y en el espacio.
- La conducta es la actividad del organismo en su conjunto.
- Así como la Fisiología estudia el funcionamiento de los órganos, la Psicología tiene como objeto la actividad del cuerpo viviente en forma total. La conciencia no puede verse, no tiene cabida en el reino de la ciencia.
- Para los conductistas: el aprendizaje es un cambio de conducta relativamente permanente en el organismo de una persona y se constituye en la base de la construcción de un individuo preparado para una vida sana y maravillosa.

Métodos del Conductismo:

- El método objetivo es el que permite el acceso a este conocimiento del cuerpo viviente total.
- La observación científica como los test psicológicos que miden únicamente la conducta, no la inteligencia o la personalidad.
- Métodos de la psicología aplicada a la educación y de la industria.
- El método del relato verbal como fuente de información, considerado como cualquier reacción manifiesta.
- El método por excelencia es el reflejo condicionado ya perfeccionado por Pavlov y sus discípulos.

El aprendizaje es un cambio de conducta permanente en el organismo de una persona y se constituye en la base de la construcción de un individuo preparado para una vida sana y maravillosa.

URRHUS FREDERIC SKINNER (1904): Teoría del refuerzo

- Lo importante no es el estímulo sino el refuerzo. Lo importante es saber disponer la situación de aprendizaje de manera que las respuestas dadas por el sujeto sean reforzadas para que aumente la probabilidad de ocurrencia.
- La introducción de sus dos tipos de aprendizaje, de respuesta y operante, ilustra esta diferencia con su antecesor. El aprendizaje de respuesta es el condicionamiento en el sentido clásico; el aprendizaje operante es el aprendizaje de respuestas instrumentales que surtieron efecto sobre el ambiente del individuo y que, por lo tanto, fueron aprendidas mediante el refuerzo.
- Según esta posición, el ser humano es una combinación de su herencia genética y de las experiencias que adquiere en la interacción con su ambiente. En este sentido el hombre es simplemente un animal que ha ido más lejos que los otros en la escala psicogenética.

ROBERTH GAGNE: Aplicación del Enfoque Sistémico al aprendizaje

Para Gagné, el aprendizaje es un proceso que permite a los Organismos vivos modificar sus comportamientos de manera suficientemente rápida y permanente para que dicha modificación no tenga que repetirse en cada nueva situación,

aplica un enfoque sistémico al aprendizaje dando importancia a:

- Condiciones antecedentes.
- Procesos internos.
- Productos resultantes de la situación de aprendizaje.

Para Gagné las condiciones para el aprendizaje comprenden tanto los factores externos como los internos.

Los factores externos implican tres entradas:

- Contigüidad:** El tiempo entre el estímulo y la respuesta debe ser mínimo.
- Repetición:** La situación de estímulo necesita ser repetida o practicada para estimularle el aprendizaje.
- Refuerza:** Consiste en que el aprendizaje de un nuevo acto es fortalecido cuando su ocurrencia es seguida por un estado satisfactorio, o sea, una recompensa o continuación de expectativas.

Los factores internos son:

- Información relevante:** Que debe estar presente en el modelo del aprendizaje y puede ocurrir de tres maneras:
 - Pueden ser simplemente comunicadas al alumno.
 - Haber sido aprendidas previamente.
 - Ser recuperadas en la memoria.
- Habilidades intelectuales** Que es el lenguaje y otros símbolos que tiene que manipular el alumno para aprender nuevas cosas.
- Estrategias** Son de tipo genérico y pueden ser aplicadas a una variedad de situaciones Gagné utiliza el concepto de evaluación por objetivos.

Fuente: POSNER, J. George. *Análisis del currículo*. Tercera edición. Cornell University

2.1.3.3.4. Modelo cognitivo

Cuadro 5

Modelo cognitivo

Fundamentos teórico conceptuales
<ul style="list-style-type: none">○Explica el aprendizaje en función de la información, experiencias, actitudes e ideas de una persona. Es un cambio permanente de los conocimientos o de la comprensión.○Cuando un alumno aprende, se producen cambios sustanciales en sus esquemas mentales.○El alumno es responsable de su propio aprendizaje.○Construir aprendizaje en palabras de Coll: “modificar, diversificar y coordinar esquemas de conocimiento, estableciendo de este modo, redes de significado que enriquecen el conocimiento del mundo físico y social y potencian el crecimiento personal”.○Los educadores proponen experiencias, contenidos, materiales, adecuadamente planificados para contribuir al aprendizaje del alumno.<ul style="list-style-type: none">○Metáfora básica: el ordenador (procesamiento de la información).○Paradigma de investigación; mediacional centrado en el profesor o el alumno.○Modelo de profesor reflexivo (pensamientos del profesor).○Programación por objetivos terminales.○Modelo de currículo abierto y flexible.○La cognición dirige la conducta.○Evaluación de procesos y resultados.
Teorías del aprendizaje
<p>ALBERT BANDURA: teoría del aprendizaje Social (aprendizaje modelo)</p> <p>El funcionamiento psicológico consiste en una interacción recíproca,</p>

continua (acción mutua), entre el comportamiento personal y el determinismo del medio ambiente. Es decir, existe un determinismo recíproco donde los factores individuales, comportamentales y ambientales operan como factores determinantes entre sí. Hay situaciones en que los factores ambientales constituyen los determinantes más fuertes de un comportamiento, y hay otras en que los factores individuales determinan el curso de los sucesos ambientales.

JEAN PIAGET (1896 – 1980): desarrollo de la inteligencia

Piaget explica cómo se produce el conocimiento en general y el científico en particular, su propuesta marca el inicio de una concepción constructivista del aprendizaje que se entiende como un proceso de construcción interno, activo e individual.

El desarrollo cognitivo supone la adquisición sucesiva de estructuras mentales cada vez más complejas; dichas estructuras se van adquiriendo evolutivamente en sucesivas fases o estadios caracterizados cada uno por un determinado nivel de desarrollo.

ESTADIOS DEL DESARROLLO COGNITIVO

ESTADIOS Y SUBESTADIOS	CARACTERISTICAS PRINCIPALES
<p style="text-align: center;">SENSORIO - MOTOR (Nacimiento hasta los 18/24 meses)</p>	<p>Estadio prelingüístico que no incluye la internalización social de la acción en el pensamiento: los objetivos adquieren permanencia; desarrollo de los esquemas sensoriomotores; ausencia operacional de símbolos, finaliza con el descubrimiento y las</p>

	combinaciones internas de esquemas.
OPERACIONALES CONCRETAS Pensamiento preoperacional (de 2 a 7 años)	Inicio de las funciones simbólicas; representación significativa (lenguaje con imágenes mentales, gestos simbólicos, juegos simbólicos, invenciones imaginativas). Lenguaje y pensamiento egocéntrico, incapacidad de resolver problemas de conservación, internalización de las acciones en pensamientos, ausencia de operaciones reversibles.
PENSAMIENTO-OPERACIONAL concreto (de 7 a 11 años)	Adquisición de reversibilidad por inversión y relaciones recíprocas: inclusión lógica, inicio de seriación, de agrupamiento de estructuras cognitivas, comprensión de la noción de conservación de sustancia, peso, volumen, distancia, inicio de conexión de las operaciones concretas pero no con hipótesis verbales.

<p>OPERACIONES FORMALES (De 11/12 hasta 14/15 años)</p>	<p>Raciocinio – deductivo. Proposiciones lógicas, máximo desarrollo de las estructuras cognitivas, grupos, matrices y lógica algebraica, aparecen como nuevas estructuras, operaciones proposicionales, esquemas operacionales que implican combinaciones de operaciones.</p>
<p>JEROME S. BRUNER:</p> <p>Teoría del aprendizaje por descubrimiento</p> <p>Poniendo énfasis en una participación activa del estudiante Bruner, da mucha importancia al aprendizaje por descubrimiento en el cual es preciso se presente una situación ambiental como un desafío constante a la inteligencia del aprendiz impulsándolo a resolver problemas y, más aún, a conseguir el fin último de cualquier proceso de instrucción, es decir, las transferencias del aprendizaje.</p> <p>Tesis: “Si la superioridad intelectual del hombre es la mayor de sus aptitudes, también es un hecho que lo que le es más personal esto que ha descubierto por sí mismo”. Con esto quiere significar que el descubrimiento favorece el desarrollo mental”.</p> <p>Bruner dice también que el descubrimiento de un principio o de una relación, hecho por un niño, es esencialmente idéntico -en tanto proceso- al que un científico hace en su laboratorio. En esencia, el descubrimiento consiste en transformar o reorganizar la evidencia de manera de poder ver más allá de ella.</p>	
<p>DAVID AUSUBEL:</p> <p>teoría del aprendizaje significativo</p> <p>Señala el papel que juegan los conocimientos previos del alumno en la adquisición de nuevas informaciones. La significatividad sólo es posible</p>	

si se relacionan los nuevos conocimientos con los que ya posee el sujeto.

Estima que aprender significa comprender y para ello es condición indispensable tener en cuenta lo que el alumno ya sabe sobre aquello que se le quiere enseñar.

Para Ausubel y Novak, lo fundamental, por lo tanto, es conocer las ideas previas de los alumnos. Proponen para ello la técnica de los mapas conceptuales que es capaz de detectar las relaciones que los alumnos establecen entre los conceptos.

JOSEPH D. NOVAK:

teoría del aprendizaje constructivista

El aprendizaje es una construcción y se produce a partir de los "desequilibrios" -o conflictos cognitivos- que modifican los esquemas de conocimiento del sujeto.

El constructivismo no es un método de enseñanza. Es una propuesta para promover el aprendizaje en los sujetos, un modo en que la cultura le ofrece a los educandos para aprender en los contextos educativos y fuera de ellos.

FEUERSTEIN:

teoría del aprendizaje mediano (AM)

El maestro quien tiene el deber de problematizar situaciones de aprendizaje, así como dar pistas para resolver problemas. Estas estrategias provocan desequilibrio cognitivo en el estudiante, lo que a su vez genera la necesidad de pensar, investigar, reflexionar, conceptualizar, discutir, debatir.... en la perspectiva de mejorar su estructura cognoscitiva.

Para organizar el trabajo simultáneo a través de grupos, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Necesidades e intereses de los estudiantes.
- Niveles de desarrollo operativo.

- Relación y afinidad entre destrezas y contenidos.
- Edad y sexo.

Modelos recientes de aprendizaje cognitivo

Aprendizaje guiado – cooperativo (Brawn y Palinesar, 1989)

El aprendizaje, según estos autores, se distingue en tres tipos; adquisición de conocimientos sin dominarlos, asimilación de conocimientos y modificación de conocimientos o cambio conceptual.

El cambio conceptual puede ser auto dirigido o heterodirigido.

Aprendizaje situado (Brown, CoMins y Duguid), 1989

La enseñanza debe asemejarse a una comunidad en la que se respira un clima de tal naturaleza que los estudiantes se sientan identificados con la tarea que realizan, se vean solidarios y no rivales de cara a los resultados y, sobre todo, abiertos a la mejora permanente de la tarea colectiva en la que todos participan porque todos aprenden de todos, especialmente de los más expertos.

La necesidad de una enseñanza andada, cercana a la vida, con buenos y firmes anclajes en la realidad.

Aprendizaje estratégico (Jones, 1991)

El modelo de aprendizaje estratégico dual defiende la enseñanza de estrategias cognitivas y meta cognitivas, pero también defiende tal enseñanza de contenidos a los cuales debe aplicarse y transferirse esas estrategias.

En este modelo, las estrategias meta cognitivas, una vez dominadas se ponen al servicio del aprendizaje, permitiendo al estudiante conducir sus tareas desde la reflexión y la responsabilidad de la toma de decisiones.

El papel del profesor es enseñar tanto contenidos como procesos estratégicos.

Aprendizaje según las inteligencias múltiples (Howard Gardner.

1983)

No existe algo que llamamos inteligencia y que se puede medir y reducir a un simple número como es el caso del cociente intelectual. Por eso se ha propuesto la existencia de al menos siete inteligencias básicas (verbal, lógico-matemática, espacial, kinestésica, musical, interpersonal e intrapersonal).

La moderna investigación de la inteligencia atribuye un importante papel al conocimiento de uno mismo y la sensibilidad frente a otros, lo que Gardner en su Teoría de las inteligencias Múltiples denomina inteligencia intrapersonal e inteligencia interpersonal.

Todos tenemos las siete inteligencias: la teoría de Gardner no es una teoría del tipo que permita determinar qué clase de inteligencia tiene cada persona, sino una teoría sobre el funcionamiento cognitivo y señala que cada persona tiene capacidades en las siete inteligencias. Las siete funcionan juntas de manera única en cada persona.

Casi todo el mundo tiene virtualmente la capacidad de desarrollar las siete inteligencias en un nivel razonablemente alto de ejecución, si recibe las ayudas, refuerzos e instrucción adecuados.

Instrucción diaria sobre las siete inteligencias;

- Temas escolares anuales.
- Clubes de habilidades.
- El aula de enriquecimiento.
- Comité de recursos comunitarios.
- Agrupación heterogénea de distintas edades.

Fuente: POSNER, J. George. *Análisis del currículo*. Tercera edición. Cornell University

2.1.3.3.5. *Modelo Contextual*

Cuadro 6

Modelo Contextual

Fundamentos teórico conceptuales
Destaca el papel que juega el contexto histórico, geográfico, ecológico, cultural, social, económico, familiar, escolar de aula, en el proceso educativo y en el aprendizaje en particular. La pedagogía contextual se preocupa por el escenario natural y social que influye y condiciona la conducta escolar.
Teorías del aprendizaje
SIGMUN FREUD (1856 – 1939): psicología social – conducta y aprendizaje En los últimos lustros, la psicología social juega un papel importante en la educación, pues sus concepciones han revolucionado el tradicional acercamiento entre escuela y sociedad. En la psicología social, la escuela se define como una institución centrada en el aprendizaje y fundamentada en un esquema conceptual, referencial y operativo (fundado en el método dialéctico) en el campo de la psicología social.
LEV VIGOTSKY: zona de desarrollo próximo o potencial Las funciones mentales aparecen dos veces en la vida de una persona. Primero aparecen en el plano social e interpersonal. Después en el plano intrapersonal. La dirección, pues del aprendizaje es de lo externo a lo interno, de lo social a lo individual. La conducta debe existir en la sociedad antes de que pueda llegar a ser parte de la conducta interna del individuo.

Fuente: POSNER, J. George. *Análisis del currículo*. Tercera edición. Cornell University

2.1.3.4. Gestión Administrativa:

Durante las últimas décadas, los estudios sobre eficacia, han demostrado que los directivos de las instituciones educativas son los pilares de las mismas, este título conlleva una gran responsabilidad con respecto a la mejora de los resultados en general, deben ser líderes pedagógicos que se encargan a su vez de la gestión administrativa de la institución educativa a su cargo.

“El liderazgo que ejerce el director en la gestión educativa es un factor crítico en la configuración de los procesos y estructuras organizativas, modelos de interacción social, actitudes u comportamiento de trabajo y creencias de los profesores. Puede influir indirectamente en el aprendizaje enmarcando propuestas y metas claras para el centro que aumenten el compromiso y la comprensión del profesorado, y puede tener también influencia directa a través de visitas a las clases, evaluando las actividades escolares y dando sentido a lo que tiene lugar en el centro” (Murillo, 1999).

La gestión administrativa de las instituciones educativas está basada en la dirección con eficacia y prácticas de mejora, para obtener una mejor comprensión de los sistemas y reformas, tomando en cuenta la gestión de calidad y liderazgo de sus directivos.

Para una buena administración de las instituciones educativas, es necesario tener claro cuáles son las funciones que va a desempeñar el directivo, por lo que se puede decir que estas tareas son:

- Establecer la responsabilidad y autoridad a cada uno de sus colaboradores, para el buen desempeño y cumplimiento de objetivos.
- Negociar con ellos metas y medios necesarios para cubrir todos los objetivos.
- Manejo del personal administrativo, de servicios, docentes y alumnos.
- Toma de decisiones.

- Establecer la planificación y organización de la institución.

La persona encargada de la administración de la institución educativa debe procurar manejar con democracia, en la que la participación esté presente, respetando y haciendo respetar la libertad, estimulando la iniciativa, según Ramírez (2004) asegura que la participación genera una conciencia general de todos los participantes para conseguir los objetivos comunes contribuyendo a que las decisiones sean más eficaces, logrando o incentivando que cada miembro de la comunidad educativa tome sus propias decisiones.

Según Murillo (1999) existen dos dimensiones de la función directiva: una de dirección y otra de contenido. La primera hace referencia a la orientación interna o externa de las tareas, y la segunda se describe en términos de tareas de dirección administrativa y dirección educativa. Para un liderazgo eficaz por parte de directivos es necesario equilibrar lo administrativo y educativo.

Rojas (2006) indica que la planeación es la función administrativa a través de la cual se eligen misiones y objetivos, junto con las actividades requeridas para cumplirlos además de ser la instancia más relacionada con la toma de decisiones, teniendo en cuenta que la solución de una situación presenta diversas alternativas para su solución, teniendo el directivo que escoger una esperando sea la óptima.

Una parte fundamental de la Gestión Administrativa es la elaboración del currículo y diseño curricular, el cual es fundamental para una Institución educativa, en el que consideran los siguientes elementos para su elaboración;

2.1.3.4.1. Las definiciones de currículo.

Hay varias definiciones que encierran a la palabra currículo, ya que puede ser un contenido, los estándares o los objetivos a los que las instituciones educativas quieren llegar a través del estudiante, se lo define también como una estrategia de enseñanza, teniendo que diferenciar los fines y los medios de enseñanza creando

una disputa sobre las definiciones de currículum. Es por este motivo que existen siete conceptos comunes de un currículum:

- 1. Alcance y secuencia:** Considera al currículum como un documento de alcance y secuencia para obtener resultados según el tema, se lo toma como una guía de decisiones para la enseñanza y educación.
- 2. Programa de estudios:** Es un plan para un curso completo, el cual incluye metas y justificaciones del curso, los temas cubiertos, los recursos utilizados, las tareas asignadas y las estrategias de evaluación.
- 3. Esquema de contenido:** Se lo desarrolla como un plan curricular realizando una lista de tópicos a cubrir organizados en forma de esquema.
- 4. Estándares:** Describen lo que los estudiantes deben ser capaces de hacer, los procesos para alcanzar los resultados de aprendizaje, priorizan las ideas fundamentales para la disciplina y como se relacionan las ideas importantes. Los estándares se dirigen uniformemente a todos los estudiantes.
- 5. Libros de texto:** Guía diaria usada para la enseñanza y el aprendizaje.
- 6. Ruta de estudio:** Es la abreviación de las palabras del latín *currere* que significa “carrera” y la definición del diccionario de “currículum”; “ruta de estudios”, por lo que la definición es la ruta de estudios que el estudiante debe tomar para cumplir las metas en su vida estudiantil.
- 7. Experiencias planeadas:** son todas las experiencias vividas por planeadas por la institución educativa a la que pertenece, sin hacer diferenciación de las actividades curriculares de las extracurriculares.

Por todo lo expuesto anteriormente, la no definición del currículo es ética y políticamente neutral, ya que las diferentes definiciones conducen a diversas conclusiones.

2.1.3.4.2. Los cinco currículos concurrentes:

- 1.El currículo oficial:** es una base para planear lecciones y evaluar a los estudiantes a manera de un documento oficial.
- 2.El currículo operativo:** está desarrollado por dos aspectos fundamentales:
 1. El contenido de la asignatura complementado con lo que el profesor enseña realmente en clase.
 2. Los resultados del aprendizaje por parte de los estudiantes.
- 3.El currículo oculto:** no está reconocido oficialmente por las instituciones, pero el mensaje del currículo oculto hace referencia a problemas de género, clase y raza, autoridad y conocimiento, enseña lecciones sobre los roles sexuales, la conducta “apropiada” para los jóvenes, entre otros.
- 4.El currículo nulo:** comprende las materias que no se enseñan como psicología, baile, legislación, responsabilidad familiar.
- 5.El currículo adicional:** hace referencia a las actividades extracurriculares al currículo formal desarrolladas por los estudiantes.

2.1.3.4.3 Las perspectivas teóricas, conductista y constructivista del currículo.

- 1.Conductista:** los objetivos son principalmente las expresiones de la conducta que los educadores quieren que sean aprendidos, usando tecnologías para identificarlos y expresarlos en términos claros y no ambiguos.

Se decide que deben hacer los bachilleres para identificar sus habilidades para ofrecerles la oportunidad de retroalimentarlos hasta que las dominen evaluando su desempeño.

Se tiene la tecnología para asegurar que el estudiante domine lo que necesita saber con determinación.

2.Constructivista: se enfatiza el aprendizaje de memoria dejando de lado a la comprensión y razonamiento por parte de los estudiantes cuando se busca que el estudiante desarrolle su propio conocimiento para que lo utilice al momento de toma de decisiones, resolución de proyectos y tenga un criterio individual el momento de emitir opiniones.

2.1.3.4.4. Las cinco perspectivas del propósito y contenido del currículo.

1.Tradicional: el propósito de la educación es transmitir la herencia cultural, representando hechos, conceptos, principios, leyes, valores y habilidades teniendo un plan tradicional de educación desde los primeros niveles.

2.Experimental: el desarrollo general y continuo es el propósito principal de la educación. Aumentar las destrezas como planear, investigar y usar los recursos adecuados, enfrentar nuevas ideas, confrontar opiniones y personas diferentes, aceptar la responsabilidad del bienestar de los demás cumpliendo compromisos con otras personas. Se prioriza el desarrollo del individuo, no se toman en cuenta las habilidades ni las capacidades del estudiante.

3.Estructura de las disciplinas: el desarrollo del intelecto es el propósito principal, las materias del conocimiento tienen una estructura distintiva, usando como modelo las teorías aceptadas y las evidencias enfatizando las ideas fundamentales.

4. Conductista: habilidades que se expresan como conductas observables y medibles.

5. Constructivista: el desarrollo de la mente es el propósito principal de la educación, cada materia se la concibe como una forma de que el estudiante piense, razone y resuelva problemas.

2.1.3.4.5. *Los tres enfoques de la organización del currículo.*

1. Enfoque de lo general a lo particular

- **Epistemológico:** cada disciplina es distinta y tiene su propia estructura que incluye temas, conceptos o principios fundamentales.
- **Psicológico:** el proceso de aprendizaje de los niños es similar al proceso de indagación de los expertos.
- **Propósito educativo:** la educación debe consistir en comprender la estructura de cada disciplina principal del conocimiento.
- **Currículo:** debe existir congruencia entre las disciplinas y el. El énfasis en los currículos debe estar en el estudio de cada disciplina en la forma en que los expertos realizan investigación en ella.
- **Desarrollo curricular:** los expertos en cada disciplina deben ser los principales actores en el desarrollo de cada currículo, por su mayor conocimiento y experiencia.

2. Enfoque de lo particular a lo general

- **Epistemológico:** todos los conocimientos y habilidades complejos o generales pueden considerarse dentro de elementos más

específicos o simples hasta que el analista identifique todos los elementos básicos de la habilidad y el conocimiento humano.

- **Psicológico:** las personas adquieren conocimientos y habilidades complejos o generales a partir de elementos simples y específicos. Todas las personas pueden aprender lo que se le enseña con una secuencia apropiada de objetivos, calidad en la enseñanza y tiempo suficiente.

- **Propósito educativo:** la educación debe concentrarse en difundir habilidades intelectuales, usando técnicas que permitan que todos aprendan dentro de un salón de clase.

- **Currículo:** debe haber relación entre el currículo y las consecuencias y condiciones de aprendizaje.

- **Desarrollo curricular:** los psicólogos conductistas deben ser los principales actores del proceso de desarrollo del currículo.

3. Enfoque de proyectos

- **Epistemológico:** el método científico ofrece un modelo de la forma en que pensamos, por medio de ciclos recurrentes de idea, acción y reflejo. Permite a los estudiantes obtener habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para participar en una sociedad democrática.

- **Psicológico:** la base de la enseñanza debe ser el educar a todas las personas, quienes a su vez aprenden al hacer, adquiriendo nuevas habilidades y actitudes.

- **Propósito educativo:** la educación debe ayudar a los estudiantes a reconstruir o reorganizar su experiencia, de modo que

contribuyan a la sociedad. El crecimiento y el desarrollo de los estudiantes es la meta principal.

- **Currículo:** debe haber relación entre el currículo y los intereses y necesidades de desarrollo de los estudiantes dando oportunidad para aplicar lo aprendido en el mundo real.
- **Desarrollo curricular:** los estudiantes y profesores deben cooperar para el desarrollo de currículos relevantes para los intereses y necesidades de los estudiantes sin necesidad de incluir a los expertos.

2.1.3.5. Gestión de la calidad:

Principios de la calidad total en educación; a lo largo del tiempo ha ido variando la consideración de lo que resulta fundamental en la calidad. Primero fue el "producto", más tarde el "proceso", luego los "trabajadores".

Actualmente la calidad total se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente (en el ámbito educativo esto puede considerarse la superación de los principios de las "escuelas eficaces").

Lo más importante es la satisfacción del cliente, con el coste más bajo posible. La empresa de éxito será la que identifique y satisfaga las expectativas de sus clientes.

- El proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones.
- La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales, no en la ejecución de simples acciones aisladas o puntuales.

- La toma de decisiones se debe realizar como consecuencia de datos y evidencias, no a partir de suposiciones y opiniones. Por lo tanto es preciso evaluar.
- La calidad depende básicamente de las personas, por ello resulta fundamental atender a aspectos como: La participación, el compromiso, la implicación voluntaria, la colaboración, el trabajo en equipo, la formación de las personas, propiciar el desarrollo/crecimiento personal de cada individuo como clave del crecimiento y enriquecimiento de la organización.
- La calidad total implica a toda la organización, hay que tener en cuenta que el círculo de un sistema de calidad es recursivo: planear, ejecutar, evaluar, ajustar.

2.1.3.5.1 Gestión del talento humano por competencias

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.

“Durante siglos el concepto de calidad, ha estado asociado fundamentalmente a la permanencia en el tiempo de las características de un objeto que lo hacen deseable, con materiales durables, textura, color, tamaño, forma, etc. Sin embargo en la actualidad se hace referencia a “La calidad de un servicio” contrastando las características de dichos objetos y los procesos de los servicios, llevándonos a definir la calidad como la conformidad que guarda un producto o un servicio, con normas o patrones establecidos” (Rojas, 2006).

Con este antecedente Rojas (2006) asegura que en los últimos años ha aparecido una nueva conceptualización de la calidad debida a Philip Crosby (la calidad y yo, Pearson Educación 2000) según la cual la calidad

es simplemente la conformidad con los requisitos, enfocada a la prevención y no al control y corrección, su estándar de desempeño es el concepto ZD (cero defectos, por sus siglas en inglés) y su medición se la hace con base en el costo de la disconformidad y no por índices previamente establecidos.

La educación en nuestro país está en un proceso de evaluación por parte de los estamentos gubernamentales los cuales exigen la acreditación para el debido funcionamiento de las instituciones educativas en general, asegurando de esta manera convenios internacionales, compatibilidad y verificación de títulos y diplomas, certificando la calidad del servicio, con este antecedente surge la necesidad de implementar sistemas de gestión de calidad.

Según Arturo Almeida (2010) los sistemas de gestión de calidad tienen como propósito fundamental mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización. La calidad es un “emergente sistémico” que surge como resultado de la interacción permanente de un conjunto de elementos en una organización.

La gestión de calidad, es aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.

Entre las mencionadas normas se destacan las siguientes: existencia de una estructura organizacional, en la cual se jerarquizan tanto los niveles directivos como los de gestión; estructuración de las responsabilidades de los individuos y de los departamentos en los que se halla dividida la institución; los procedimientos que resultarán del plan de pautas destinado a controlar las acciones de la organización; los procesos que persiguen el objetivo específico; y los recursos, técnicos, humanos, entre otros.

Es común ver en las publicidades o mismo en las instalaciones de las empresas que han recibido esta auditoría la leyenda que da cuenta de la normalización ISO 9001.

2.1.3.5.2. La norma ISO 9001:2000

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. La última versión de la Norma 9001 data del año 2000 e incorpora ocho principios básicos:

- 1) Organización enfocada a la satisfacción del cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en sobrepasar sus expectativas.

- 2) Liderazgo:** los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.

- 3) Participación del personal:** el personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización. Es importante el desarrollo del factor humano. No solo identificar las necesidades de formación y su impartición, sino averiguar las necesidades de formación para afrontar el futuro y desarrollar e integrar a todo el personal en la visión común de mejora continua de la organización.

4) Enfoque a proceso: “Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso, que es un conjunto de actividades que reciben una o más entradas y crean un producto o servicio de valor para el cliente” (Hammer y Champy,1993).

En una empresa, cualquier cosa que se haga (actividad) debe estar enmarcada en un proceso operativo (que conduce a un producto o servicio) en un proceso de soporte (apoyo a los operativos) o en un proceso estratégico.

5) Enfoque del sistema hacia la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización a la hora de alcanzar sus objetivos”. No solo emplear las técnicas estadísticas a nivel de calidad proceso, sino aplicarlas para facilitar la toma de decisiones y para la gestión de la mejora continua.

6) Mejora continua: la mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la organización.

7) Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

8). Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador: una organización y sus suministradores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas aumentan la capacidad de ambos para crear valor. Ello significa trabajo continuo con los proveedores.

Más allá de la evaluación de los proveedores, debe trabajarse en el análisis de su capacidad de participar en equipos mixtos de trabajo encaminados a

satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes, así como en la simplificación de la recepción de los productos con el fin de ahorrar recursos. Las Normas UNE-EN-ISO 9000 son unas normas muy generales ya que deben poder aplicarse a todos los sectores de actividad, a todo tipo de productos y a todo tipo de organizaciones.

Recuperado de <http://www.iso.ch>, 2012

Suele plantearse que la calidad es un concepto moderno (siglo XX), sin embargo desde la génesis del género humano, es posible apreciar una preocupación por el trabajo bien hecho, en este contexto podemos decir que siempre ha existido un concepto intuitivo de la calidad.

Desde el significado inicial de calidad, como atributos del producto, hasta el actual, aplicado a todas las actividades de la empresa, y por lo tanto a su Gestión Total, se ha recorrido un largo camino.

Vale la pena conocer este recorrido histórico para comprender mejor y de forma más profunda su verdadero significado, y también para poder evaluar la situación de nuestra empresa en relación con esta evolución.

La evolución del concepto de calidad en el siglo XX ha sido muy dinámica. Se ha ido acomodando a la evolución de la industria, habiéndose desarrollado diversas teorías, conceptos y técnicas, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como Calidad Total.

Estas teorías se han desarrollado principalmente en los países más avanzados y emprendedores como Estados Unidos y Japón, siendo en este último donde se inició la implantación en las empresas de la Calidad Total, su cultura y sus técnicas y herramientas.

Ha habido diferentes corrientes y autores en estos países que han ido aportando soluciones, nuevas ideas, etc. que han enriquecido los principios

de calidad en su aplicación a los diferentes ámbitos de la empresa y las situaciones cambiantes del mercado. Entre estos autores destacan: Shewhart, Crosby, Deming, Juran, Ishikawa, Ohno, Taguchi, Imai y Suzaki. Recuperado de <http://gestion-y-calidad.blogspot.com/2008/04/calidad-el-concepto-y-su-evolucion.html>

A continuación se presenta la aportación que diversos expertos han realizado respecto a la evolución del término de calidad y todas sus aplicaciones:

Cuadro 7
La calidad y sus aplicaciones

Autor	Aportación
Walter Shewhart	Ciclo de Shewhart (PDCA): "El proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Plan-Do-Check-Act" y el Control Estadístico de Procesos SPC.
Edward Deming	Catorce puntos para la dirección: qué se debe contemplar para la dirección de la organización.
Joseph Juran	Trilogía de Juran: "La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad son los instrumentos del Directivo en la gestión de la calidad".
Kaoru Ishikawa	Círculos de Calidad: "Grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo".
Taiichi Ohno	Just in Time: "Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y el momento exacto".
Masaaki Imai	Kaizen: "Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y práctica de los principios de mejora continua en la organización".

Genichi Taguchi	Ingeniería de la Calidad: "Métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia".
Kiyoshi Suzuki	Gestión Visual: "Es un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa está presente allí donde trabajan las personas".

Fuente: <http://gestion-y-calidad.blogspot.com/2008/04/calidad-el-concepto-y-su-evolucion.html>, 2008.

2.1.3.5.2 Factores que determinan la calidad en las Instituciones educativas

- **Los recursos materiales disponibles:** aulas de clase, aulas de recursos, aulas virtuales, biblioteca, biblioteca virtuales, convenios con bibliotecas de universidades nacionales e internacionales, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.
- **Los recursos humanos:** nivel científico y didáctico del docente, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, ratios alumnos/profesor, tiempo de dedicación. Los servicios y las actuaciones que realizan las personas son los que determinan la calidad de toda organización. En este sentido es muy importante su participación y compromiso.
- **La dirección y gestión administrativa y académica de la institución:** labor directiva, organización, funcionamiento de los servicios, relaciones humanas, coordinación y control.
- **Aspectos pedagógicos:** PEC (proyecto educativo de centro), PCC (proyecto curricular de centro), evaluación inicial de los alumnos,

adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.

2.1.3.5.3 Factores básicos de la calidad en la enseñanza universitaria

- Las actitudes, concepción de la enseñanza y la actuación del profesorado: considerar los principios pedagógicos, atención a los aprendizajes de los estudiantes y a su interés por la asignatura, establecimiento de estímulos para promover su participación, disponibilidad para orientarles, buena comunicación con ellos, evaluación adecuada.
- La competencia del profesorado: nivel y actualidad de sus conocimientos teóricos y prácticos, capacidad para su transmisión, dotes didácticas, formación continua.
- El plan de estudios: contenidos teóricos y prácticos, adecuación a los estudiantes y a las demandas sociales de los correspondientes perfiles profesionales, grado de optatividad.
- Las infraestructuras y los materiales: instalaciones, equipos, materiales didácticos.
- La organización de la enseñanza: planificación detallada, distribución de los estudiantes entre los grupos, adecuación de los horarios.
- La evaluación de la calidad, que permita aprender de los errores y seguir mejorando.
- La transparencia informativa en la institución, que facilitará compartir el conocimiento y generará confianza.

2.1.3.5.4 Factores que pueden incidir negativamente en la calidad

- La libertad de cátedra mal entendida. Puede ser que algunos no entiendan las necesidades de los alumnos o desatiendan las necesidades de la organización a la que pertenecen.
- La absoluta falta de control.
- La indefinición del perfil de docente. La falta de definición de los conocimientos y aptitudes pedagógicas que debe tener un profesor.

2.1.3.5.5 Variables que inciden en la calidad de un curso

- El contenido de los estudios.
- La actitud del docente hacia los estudiantes.
- El conocimiento del docente.
- La capacidad para transmitir el conocimiento.
- La capacidad para organizar los aprendizajes de los estudiantes
- El sistema de seguimiento y evaluación.
- Las instalaciones y los equipamientos disponibles.

2.2 Liderazgo educacional.

Dirigir y gestionar en la complicada actualidad educativa pide reglas simples que posibiliten la toma de decisiones participativas, compartidas y, sobretodo, eficaces. Para ello, el líder ha de clarificar y cuantificar las responsabilidades.

2.2.1 Concepto

El liderazgo es un atributo del cual se ha hablado mucho en la literatura organizacional y que se establece como paradigmático en la acción de quienes tienen la responsabilidad de guiar y llevar las riendas de la organización, de formular o cumplir las estrategias organizacionales que aseguren la permanencia y crecimiento de la empresa en el futuro cercano.

“Desde los comienzos de la historia de la humanidad han existido <<líderes>>, un término de origen anglosajón que trae a la memoria nombres de personajes como el de Moisés, Napoleón Bonaparte, Mao Tse-Tung, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Winston Churchill o más recientemente La Madre Teresa de Calcuta y Juan Pablo II. Se trata de personas que han sido capaces de arrastrar a otros o que han influido en mayor o menor medida en sus vidas, en su comportamiento el mismo término de líder sirve para calificar a personas menos conocidas pero con una especial capacidad de influencia” (Guillen, 2008, p:170)

Ser líder es una competencia personal que es urgida y requerida por todos los que conforman el equipo de trabajo y que esperan una directriz clara del punto de llegada, el líder se convierte en referente de todos los convocados, de todos los que día a día reconocen que necesitan saber hacia dónde se dirige la organización.

Al liderazgo por lo tanto se lo podría definir como una capacidad humana que permite influir en las personas independientemente de raza, género o edad en sus motivaciones y competencias respetando la libertad del ser, influyendo de una manera positiva sin dejar de lado los principios de la ética antes mencionados en este documento.

El liderazgo trascendente se basa en valores y los realiza a nivel personal y los promueve a nivel colectivo. Esos valores no dejan que la persona se encierre en sí misma o los practique sólo para ella. Tienen una fuerza cultural que se puede percibir en la relación interpersonal.

El liderazgo trascendente en su misión de servicio a los demás tiene un componente de espiritualidad inevitable. La persona se fortalece interiormente y comprende que su felicidad tiene que ver con realidades de orden inmaterial que le iluminan la comprensión del sentido de su vida (el saber, los valores, el obrar, el logro, la felicidad, el convivir, la amistad, el amor, el dar y servir). Enebral, J (2012) liderazgo trascendente. Recuperado de: <http://www.degerencia.com>

2.2.2. Tipos

Líder: persona a la que un grupo sigue, considerándola como jefe u orientadora. Personas con virtudes y principios éticos, Honestidad e integridad.

Líder transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

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

Liderazgo servidor: el líder servidor es el que no se conforma con reconocer lo que hace el equipo, sino que incluso trata de difuminarse. No busca aplausos sino sacar lo mejor de cada uno del equipo. Es el desinterés el que le da legitimidad.

2.2.3. Características

“El liderazgo, como actuación propia del líder, supone un intento por descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución: en este sentido, incorpora, tanto elementos románticos, como otros referidos a los efectos que los líderes tienen”. Enebral. J, liderazgo trascendente, 2012.

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño, un buen líder opera en tres dimensiones:

- **Aptitudes**, que se refieren a la capacidad para señalar el camino hacia el logro de los objetivos, el apoyo en la solución de los problemas que surjan y la toma de decisiones en las situaciones que requieren una visión global de los factores que inciden en ellas.
- **Actitudes**, relacionadas con el ejemplo que representa tanto en su predisposición anímica, como en el mantenimiento de normas éticas.
- **Comportamientos**, considerando la relación interpersonal que mantiene, favoreciendo la motivación y el compromiso.

El líder ha de conocer y escuchar a la institución así como al personal que la integra, potenciar la expresión de los sentimientos y opiniones, y procurar un espacio - tiempo para expresarlos.

“El líder ha de conocer y escuchar a la institución así como al personal que la integra, potenciar la expresión de los sentimientos y opiniones, y procurar un espacio - tiempo para expresarlos” (Palomo, 2010).

2.3.Diferencias entre directivo y líder

Tener “poder” dentro de una organización implica tener la capacidad de influir en el comportamiento de las personas que trabajan con él, a finales de los años cincuenta se identificaron cinco fuentes de poder que estaban en el origen de la capacidad de influencia:

- De recompensa; relacionado con la capacidad de premiar.
- Coercitivo; relacionado con la capacidad de castigar.
- Legítimo; asociado al cargo que ocupa (autoridad legítima).
- Experto; relacionado con el saber y saber hacer (experiencia, talento).
- De referencia o carismático; basado en la admiración (atractivo, carisma).

“Dependiendo de cómo se use el poder por parte de los directivos se lograra la generación o destrucción de confianza dentro y fuera de las organizaciones. En este sentido, el uso del poder y la ética van de la mano” (Martin & Moreno, 2007).

El líder ha de propiciar el trabajo en equipo. El liderazgo positivo tiene la capacidad de inspirar en los demás dosis importantes de pasión, energía y, sobretodo, entusiasmo, así el líder lejos de mantenerse satisfecho en la ignorancia o aislado de la información, participará del trabajo en equipo, conciliará y diferenciará lo importante de lo urgente, contagiara tenacidad y realismo y tomará decisiones cuando sea necesario con la dosis justa de determinación y serenidad, lo cual posibilitará institución con un clima de trabajo generador de confianza y compromisos, lleno de sentimientos positivos.

El primer dilema al intentar llevar a cabo investigaciones sobre liderazgo educativo es aclarar el significado mismo del término liderazgo.

Parte del problema consiste en que prevalece una visión tradicional de la educación de acuerdo con la cual el poder y la influencia se reparten de arriba hacia abajo.

Un líder es una persona, el liderazgo es un proceso, un concepto. Muchos podemos ser líderes, pero el liderazgo puede ser una amalgama resultante del trabajo conjunto de varias personas.

El liderazgo educativo debe tener dominio para resolver conflictos o problemas que surgen dentro de una institución.

Cuadro 8

DEFINICIÓN	CONCEPTOS	DIMENSIÓN ÉTICA CARACTERÍSTICA
Persona a la que un grupo sigue, considerándola como jefe u orientadora.	Líder	Personas con virtudes y principios éticos, Honestidad e integridad.
Se puede decir que es toda	Liderazgo	Comportamiento ético

<p>capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.</p> <p>Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.</p>		<p>del líder, confianza en los colaboradores e interés por su desarrollo humano integral.</p>
<p>Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.</p>	<p>Líder transaccional</p>	<p>Intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor.</p>
<p>El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.</p> <p>Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y</p>	<p>Líder transformacional</p>	<p>Liderazgo autentico que busque una transacción justa y un tipo de transformación que contribuya realmente al desarrollo humano de los colaboradores.</p>

<p>convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.</p>		
<p>El líder servidor es el que no se conforma con reconocer lo que hace el equipo, sino que incluso trata de difuminarse. No busca aplausos sino sacar lo mejor de cada uno del equipo. Es el desinterés el que le da legitimidad.</p>	<p>Liderazgo servidor</p>	<p>Motivación para el servicio como elemento necesario para el desarrollo sostenible de las organizaciones.</p>

Fuente: GUILLEN, Manuel: *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Pearson Educación S.A. Madrid, España 2008.

2.4. Los valores y la educación

Hay que considerar las normas y la racionalidad ética en cualquier toma de decisiones, más aun cuando de esta decisiones depende más de una persona, el actuar con ética implica buscar el bienestar propio y de los demás, es así que en un proceso de toma de decisiones en la que está de por medio un bien material, económico, etc., hay que actuar con honradez ética buscando la mejor oferta que satisfaga eficientemente todas las necesidades.

Las decisiones serán mejores cuando sean más eficaces al lograr el objetivo, más eficientes por ejemplo con el menor gasto de recursos y más éticas al considerar a todos los factores y a todos los implicados.

“Las habilidades intelectuales son un factor fundamental en el proceso de toma de decisiones ya que permiten tener una claridad mental de la situación o del proceso, sin dejar a un lado el actuar con ética ante esta situación, la objetividad significaría entonces ver a este proceso como un beneficio colectivo más que como un beneficio individual ya que va a satisfacer a todos los involucrados generando confianza en la persona que está encargada de esta toma de decisiones” (Martin & Moreno, 2007).

Las Instituciones educativas necesitan, de manera muy especial, un liderazgo que potencie la fidelidad y la armonía en las relaciones personales. Buena parte del trabajo del docente transcurre sin un control directo entendido, el control, como ayuda a la eficacia y su trabajo se valora, como mínimo, a medio plazo.

2.4.1 La ética en las organizaciones

La ética en el comportamiento humano hace referencia a la calidad humana que tienen las personas, tanto en sus actos, en sus palabras y en su forma de sentir hacia el resto, actuar bien en el sentido ético significa enriquecer a la persona como ser humano, haciendo lo correcto sin atentar en contra de otro individuo.

La ética es un *saber para*, y un *saber desde*, todas las personas queremos ser tratadas como personas, sin humillaciones, sin mentiras, sin engaños, una persona que actúa con ética es honesta, íntegra, imparcial, positiva y eso lo refleja constantemente en la calidad de sus actos y palabras.

La ética se la conoce entonces como la mejora constante de los individuos, la construcción de su carácter, el desarrollo de una vida armónica empezando con uno mismo para luego poderlo reflejar al entorno como un hábito positivo, en cambio un hábito negativo implicaría mentir, engañar, estafar, humillar, etc.

La ética es un saber que lo vamos desarrollando desde una temprana edad y la vamos cultivando según la moral a la que estamos inmersos, el saber

diferenciar el bien del mal, aunque no siempre sea fácil, ya que hay situaciones o excepciones que lleven al individuo a no siempre actuar bien.

La ética en el trabajo tiene tres ámbitos: *a) el propio, de cualquier trabajo; b) el trabajo directivo y c) el papel clave de los mandos intermedios.*

a)El propio, de cualquier trabajo

El trabajo que permite el desarrollo humano se lo puede considerar como éticamente bueno ya que contribuye al bienestar de quienes lo realizan y por consecuencia contribuye con el bienestar de los demás, ya que constituye una aportación positiva a la sociedad.

b)El trabajo directivo

Tener “poder” dentro de una organización implica tener la capacidad de influir en el comportamiento de las personas que trabajan con él, French y Raven a finales de los años cincuenta identificaron cinco fuentes de poder de poder que estaban en el origen de la capacidad de influencia:

- De recompensa: relacionado con la capacidad de premiar.
- Coercitivo: relacionado con la capacidad de castigar.
- Legítimo: asociado al cargo que ocupa (autoridad legítima).
- Experto: relacionado con el saber y saber hacer (experiencia, talento).
- De referencia o carismático: basado en la admiración (atractivo, carisma).

Dependiendo de cómo se use el poder por parte de los directivos se lograra la generación o destrucción de confianza dentro y fuera de las organizaciones. En este sentido, el uso del poder y la ética van de la mano.

Potestad: la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas.

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 con ética debe estar basada en la confianza en quien manda y en su modo de ejercer el mando, ya que autoridad y confianza son inseparables, además del uso correcto del poder formal en sentido ético implica la aplicación de criterios éticos en el ejercicio de la potestad.

c)El papel clave de los mandos intermedios

El trabajo de los mandos intermedios se convierte en una oportunidad de mejora personal constante, siempre que este guiado por las normas y principios utilizando correctamente lo aprendido de colegas de un nivel de mandato superior y de sus subordinados, con integridad para utilizar lo aprendido correctamente, con honradez para utilizarlos con rectitud y con prudencia para discernir lo que puede enseñar.

En las relaciones de arriba y debajo de izquierda a derecha el trabajo de los mandos intermedios se lo ve de la siguiente forma:

- **Embalse:** un mando intermedio por la posición que ocupa se encuentra entre el que manda y el que obedece. En su relación con sus subordinados transmite el conocimiento utilizándolo correctamente con integridad, honradez y prudencia.
- **Canal:** no solo recibe, también da, enseña correctamente lo aprendido, cuando se obedece de modo inteligente lo aprendido y transmitiéndolo con prudencia, lealtad y veracidad se genera confianza, contribuyendo con el desarrollo del bien personal e institucional.
- **Fuente:** no solo recibe y da, también crea. Aprender, crear y enseñar, con humildad, dialogo y prudencia esa es la obligación del buen mando

intermedio en una organización que pretenda ser denominada organización que aprende.

El proceso de toma de decisiones constituye un conjunto de pasos que permite diagnosticar un problema o aspecto sobre el cual hay que tomar una decisión, diseñar alternativas y asegurarse que la decisión tomada ha sido la correcta.

La “**regla de oro**” que dice “haz con los demás lo que quisieras que hicieran contigo” constituye una de las normas éticas más conocida y universalmente admitida, para juzgar acerca de lo bueno y lo malo en una acción particular, así pues tenemos tres principios éticos para su aplicación en la toma de decisiones:

- 1. El principio o norma ética del respeto a la dignidad:** es necesario defender la igualdad de todas las personas que conforman una institución, hay que tomar en cuenta las necesidades de todos y respetarlas con sus diferencias y hacerlas validas ya que la libertad humana es la que debe ponerlos en práctica conociendo lo que es bueno y conveniente.
- 2. La norma ética del respeto a la libertad de las conciencias:** todo ser humano con uso de razón tiene la capacidad de discernir entre el bien y el mal permitiendo establecer reglas, que se convierten en deberes de todas persona que quiere obrar bien. A nadie le gusta ser engañado, ya que todo el mundo tiene derecho a conocer la verdad, cuando una persona se siente engañada provoca una sensación de indignidad, de maltrato, se siente infravalorada lo que conlleva a la desconfianza y a quebrantar de grupos de trabajo, hay que decir la verdad y actuar con honestidad para fortalecer los equipos de trabajo y por lo tanto la institución y todos los que son parte de ella.
- 3. El principio o norma ética de la primacía del bien moral sobre el bien útil:** expresa “la prioridad de la fuerza de la razón sobre la razón de la

fuerza” no siempre está bien hacer lo que se puede hacer, hay que analizar los pro y los contra de la toma de decisiones ya que no simplemente por el hecho de poder realizar algo significa que está bien hacerlo.

De aquí sale la primera norma ética acerca del bien que lleva al ser humano a buscar y hacer el bien evitando el mal logrando el pleno desarrollo.

Es importante tomar en cuenta que todas nuestras acciones estén encaminadas a salvaguardar la integridad de los demás en primera instancia, como símbolo del respeto que debemos a todos los seres humanos. (Guillen; 2008)

METODOLOGÍA

La Universidad Tecnológica Equinoccial responde a los desafíos del mundo actual, incorporando en su quehacer académico los últimos adelantos científicos y tecnológicos, para desarrollar nuevas alternativas profesionales para la juventud. En el marco de una filosofía humanista, que centra su eje de acción en el desarrollo integral del estudiante como ser humano, cultivando en él sus valores éticos, motivando su sensibilidad hacia el arte y la cultura y fomentando, particularmente, un alto sentido de responsabilidad hacia la sociedad, inculca tres principios básicos: excelencia, visión, liderazgo.

La Universidad Tecnológica Equinoccial fue creada mediante Ley No. 19 el 18 de febrero de 1986, publicada en el Registro Oficial No. 377, que dispone:

- Art. 1. Créase la Universidad Tecnológica Equinoccial, como Institución de derecho privado que estará integrada por Facultades, Escuelas o Departamentos Académicos y Administrativos que determinan sus estatutos de acuerdo con sus finalidades, con sede en la Ciudad de Quito.
- Art. 2. La Universidad Tecnológica Equinoccial adquiere todos los derechos y obligaciones establecidas en la Constitución Política del Estado y en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas y funcionará de conformidad con las mismas.

La Universidad Tecnológica Equinoccial cumple con el propósito de cubrir las necesidades de formación en los profesionales y actividades menos desarrolladas en el país, en las de mayor proyección futura y en aquellas cuya demanda no ha sido satisfecha total o parcialmente, garantiza la libertad de expresión, de pensamiento, de enseñanza y de investigación científica, encuadrados en sus principios, objetivos, normas y reglamentos.

3.1.Participantes

Para la aplicación de las encuestas, se realizó el estudio de población correspondiente a la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial, se acudió la oficina de Personal, Recursos Humanos y al departamento académico para tener un dato exacto en cuanto a género y edad de Directivos, personal docente, de servicio y por supuesto de la población estudiantil que es la que más nos interesa en esta investigación.

Tabla 1.

Rangos de edad y género del personal directivo

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
31 - 35 AÑOS	1	5.26	0	0
36 - 40 AÑOS	0	0	1	25
MAS DE 40 AÑOS	18	94.74	3	75
TOTAL	19	100.00	4	100

Fuente: Departamento de Personal y Recursos Humanos

Claramente se identifica que la población de directivos está en el rango de más de 40 años, los rangos de edades pueden significar que la experiencia de los directivos es extensa, además la mayor parte de ellos son los fundadores de la institución lo que indica que las personas al mando han crecido con ella y han enfrentado todos los retos, cambios y evolución que conllevan la dirección de una institución sólida, sin embargo se puede también observar que están integrando a gente más joven, lo que significa que aunque sea pequeño el porcentaje, hay apertura al cambio.

Tabla 2.

Rangos de edad y género del personal docente

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
MENOS DE 25 AÑOS	0	0	0	0.00
26 - 30 AÑOS	2	3.63	2	6.67
31 - 35 AÑOS	4	7.27	6	20.00
36 - 40 AÑOS	6	10.91	9	30.00
MAS DE 40 AÑOS	43	78.19	13	43.33
TOTAL	55	100	30	100

Fuente: Departamento Académico

En esta tabla se puede analizar que el mayor porcentaje del personal docente se encuentra en el rango de mayores a 40 años, así mismo se puede evidenciar que la mayoría de este grupo de docentes son parte del grupo fundador de la institución, innegablemente el aporte en cuanto a conocimiento es grande por los años que muchos llevan al dictar sus cátedras, sin embargo hay que tomar en cuenta que el nuevo milenio y las nuevas leyes de educación están generando cambios, y muchos de estos cambios van estrechamente ligados al desarrollo tecnológico que está presente en la mayoría de los procesos incluyendo la educación por lo que es importante estar al día con este proceso dando apertura a la gente joven para empezar a desarrollarse en el campo de la docencia.

Tabla 3.

Rangos de edad y género del personal administrativo y de servicios

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
31 - 35 AÑOS	0	0	2	50
36 - 40 AÑOS	1	20	0	0
MAS DE 40 AÑOS	4	80	2	50
TOTAL	5	100	4	100

Fuente: Departamento de Personal y Recursos Humanos

De igual forma se puede evidenciar que en su mayoría el personal administrativo y de servicios está en el rango de más de 40 años de edad, en su mayoría son parte de los fundadores de la institución evidenciando la estabilidad laboral que existe. Cabe mencionar que este grupo de trabajadores está satisfecho por la gestión en general realizada por los directivos. Sin embargo muchos están pronto a jubilarse y estos puestos darán paso a gente nueva para que los ocupe,

Tabla 4.

Rangos de edad y género de la población estudiantil

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	F	%
MENOS DE 25 AÑOS	190	77.88	348	89.23
26 - 30 AÑOS	34	13.93	26	6.67
31 - 35 AÑOS	11	4.5	7	1.79
36 - 40 AÑOS	6	2.46	6	1.54
MAS DE 40 AÑOS	3	1.23	3	0.50
TOTAL	244	100	390	100

Fuente: Departamento Académico

Tanto para el género masculino como el femenino el mayor porcentaje de población estudiantil se encuentra en el rango de menores a 25 años, lo que indica que en su mayoría son personas que han finalizado sus estudios secundarios y sobre la marcha empiezan su nuevo ciclo de aprendizaje que

es el nivel superior. La diferencia entre géneros no es significativa lo que indica que cada vez se hace más equitativas las oportunidades de estudio y posteriormente de trabajo entre géneros.

3.2. Materiales e instrumentos

Para esta investigación se utilizó tres diferentes tipos de encuestas que fueron aplicadas al personal directivo, al personal docente y a los estudiantes de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial, cuyo formato se adjunta en los anexos de este documento, el objetivo de estas encuestas fue tener un mejor entendimiento y conocimiento de cómo se está desarrollando el liderazgo y valores en esta facultad.

La confiabilidad es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad. La validez se ve afectada por los errores aleatorios y la confiabilidad por los errores sistemáticos de medición.

“La encuesta se compone básicamente de preguntas cerradas, lo que asegura que el encuestado se ubique en las opciones ofrecidas por el instrumento. Esto es un elemento esencial de este tipo de instrumento pues permite que las respuestas sean agrupadas, cuantificadas y analizadas estadísticamente” (McMillan, 2008).

Cuando se realiza una encuesta la información que se obtiene es a partir de la observación indirecta, es decir, a través de las respuestas verbales que entregan los sujetos encuestados. Por ello, siempre cabe la posibilidad de que los encuestados no expresen de manera adecuada la realidad que se plantea investigar.

Si bien el registro de información nunca es un “reflejo” idéntico de “la realidad”, ya que siempre implica una construcción por parte del investigador,

en este caso se introduce además la lectura e interpretación que hacen los encuestados. De ahí la necesidad de comprobar, a través de ciertos procedimientos, la validez y consistencia de los datos recabados.

Por otro lado, más allá del control acerca de la veracidad de las respuestas por parte de los encuestados, hay que saber que la información obtenida estará condicionada inevitablemente por la manera en que se formulen las preguntas. En ese sentido hay que precaver y evitar, por ejemplo, el enunciado de juicios de valor ni elementos que orienten o tiñan las respuestas.

Otro aspecto a considerar en el plano de la aplicación es que también el entrevistador (cuando la encuesta se hace de manera personal o telefónica) puede provocar efectos de carácter reactivo en las respuestas de los entrevistados. (McMillan, 2008).

Una encuesta debe cumplir a lo menos con dos requisitos internos, el primero de ellos es la confiabilidad, concepto que integra la estandarización de las respuestas (a mayor estandarización mayor confiabilidad) y la forma en que se formulan las preguntas (la confiabilidad crece conforme aumenta la claridad expositiva de las preguntas).

El segundo aspecto está dado por la validez, que se refiere a los términos de cómo se abordan determinadas cuestiones; si los indicadores son realmente válidos para los conceptos que se pretenden medir. La validez es una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que dicho diseño “permite detectar la relación real que se pretende analizar”. (McMillan, 2008).

La confiabilidad es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición

cumplen su finalidad. La validez se ve afectada por los errores aleatorios y la confiabilidad por los errores sistemáticos de medición.

3.3. *Métodos y técnicas de investigación*

Para la realización de este estudio utilizaremos los Métodos Científicos: Inductivo, Deductivo y de Campo con el cual se recopilará información de la muestra previamente seleccionada, y así por este medio poder comparar datos importantes, obtener cualidades y requerimientos necesarios para implantar en la creación de la empresa.

Método inductivo

Consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad.

Método deductivo

En el método deductivo es un método científico que se considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto supone que las conclusiones sigue necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas entonces la conclusión puede ser verdadera.

Método de campo

El método de campo es desarrollado con base a entrevistas de un especialista en evaluación de desempeño con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa.

4.RESULTADOS

4.1.DIAGNÓSTICO

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

4.1.1.1. El manual de organización

La Universidad cuenta con el manual de organización el que cumple su función académica propia a través de cada una de las facultades que se rigen por las disposiciones de los Estatutos y de los reglamentos generales y especiales que se aprueben para cada unidad académica.

El Rector es la máxima autoridad ejecutiva y el representante legal, ejerce sus atribuciones principalmente a través del vicerrectorado, del director de planificación y de los directores generales, las funciones de gobierno y de dirección que correspondan al Rector en materia académica, administrativa y económica, se ejercen a través de la dirección general académica, dirección general de asuntos administrativos y económicos, departamento de orientación y bienestar estudiantil y de los delegados rectorales.

La Dirección General Académica; es la encargada por el Rector, de ejecutar las políticas académicas.

La Dirección General Administrativa y Económica; es la encargada por el Rector, de ejecutar las políticas económicas y administrativas.

El departamento de orientación y bienestar estudiantil; es el encargado de proponer, promover y ejecutar las políticas encaminadas a lograr el desarrollo integral del estudiante y la presentación de diversos servicios tendientes a su plena incorporación a la vida estudiantil, mediante la atención de aquellas necesidades básicas.

Debido a que la Universidad cuenta con sus Estatutos, que determina en general los reglamentos organizacionales de la institución, la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño se rige y maneja bajo este orden establecido que permite el correcto desarrollo de las actividades propias de la facultad, dirigida por el Decano quien pasa a ser la autoridad máxima.

4.1.1.2. El código de ética

Dentro de los manuales de organización, y de los estatutos tanto de la universidad como de los gremios, se cuenta y trabaja para la elaboración de los mismos con el código de ética propio para las instituciones educativas, el que determina; que el propósito de las instituciones de educación superior es facilitar la formación integral de las nuevas generaciones, con la responsabilidad de desarrollar competencias básicas para los egresados de nivel superior actúen profesional y cotidianamente en base a principios y valores éticos; fomentando, con el ejemplo, el cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio pleno de los derechos, reforzando una cadena de acciones éticas que impidan el paso a actos y actitudes de corrupción, participando directamente en la construcción de una conciencia personal y colectiva crítica y racional, una fortaleza moral con identidad y una inteligencia emocional que converge e impulsa la armonía y la paz en la colectividad.

Sin embargo la Institución no cuenta con un manual propio, sin embargo en vista de los cambios que se están dando a nivel nacional en las instituciones de Educación Superior, existe un grupo de investigadores de la universidad quienes se encuentran trabajando para crear un código de ética propio de la Universidad.

La filosofía de la Universidad propone que haya apertura al diálogo interno y con el entorno, de tal manera que exista o se propicien de modo particular el entender del quehacer educativo, en donde, las funciones institucionales constituyen espacios para aplicar la forma de ser de la Universidad

Tecnológica Equinoccial, en el que se incluye la práctica del respeto, honestidad, solidaridad, coherencia, responsabilidad, justicia, equidad, transparencia, para la realización humana de todos los actores de la comunidad universitaria.

4.1.1.3. El plan estratégico

Dentro del Plan estratégico de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño existe un apartado que tiene como indicador lo siguiente:

Brindar una formación integral con énfasis en valores, conciencia social y una visión global.

- Seleccionar rigurosamente a los aspirantes para las carreras de la Facultad, mediante una evaluación.
- Fortalecer valores, mediante la incorporación de temas en las asignaturas y en los trabajos de talleres y prácticas.
- Movilizar anualmente al menos un docente y un estudiante a centros Académicos Internacionales.

En una entrevista realizada al decano de la facultad, supo manifestar que el principal interés por parte de la institución es formar profesionales íntegros, investigadores y emprendedores para que lideren una gestión socialmente responsable, con una formación humana de calidad, forjando líderes en el campo académico y profesional que presenta una alternativa y una propuesta innovadora para el desarrollo del Ecuador.

Sin embargo la formación depende directamente del docente responsable de cada cátedra, en su permanente capacitación y responsabilidad que va más allá de dictar una clase. El desarrollo de acciones que promuevan la gestión con valores y liderazgo se verá evidenciada en cada materia y su desarrollo hacia la comunidad universitaria.

4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)

Cada uno de los departamentos Administrativos y Académicos realiza el POA de acuerdo a las necesidades y exigencias de las nuevas leyes de Educación, tomando en cuenta las necesidades que se van presentando y las existentes.

La Facultad de Arquitectura Artes y Diseño realiza de igual manera su propio POA, el mismo que hace énfasis al mejoramiento de las condiciones de trabajo para los docentes, como por ejemplo; *“la contratación de docentes a tiempo completo, de una manera gradual, de acuerdo a la infraestructura y recursos de la Universidad, con el propósito de dar cumplimiento a la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)”*.

“Desarrollar un programa que brinde las facilidades para que los docentes obtengan una formación académica a nivel de posgrado (maestría y doctorado), de acuerdo a los requerimientos de las nuevas normas de Educación Superior”.

“Capacitar a los docentes en las áreas de especialización, pedagógica, de desarrollo humano y en las herramientas tecnológicas”.

La investigación es una herramienta fundamental para quienes estamos inmersos en el tema de la educación, los continuos avances tecnológicos permiten y obligan a la continua superación, por lo que dentro del POA se incluye esta rama, por ejemplo; Replicar el modelo de investigación institucional, a nivel de Facultad (Comité de Investigación y Titulación), articulando operativamente este trabajo con el ITT; *“por su parte las Facultades deben tener una mayor participación en la Comisión de Investigación de la Universidad”*.

“Consolidar el trabajo de los responsables de investigación en cada Facultad a fin de que enriquezcan, valide, actualicen y apliquen las líneas de investigación de la Universidad, a nivel de sus las carreras y programas de posgrados, velando por la rigurosidad en los procesos de graduación y titulación”.

La elaboración del POA está a cargo de los coordinadores de la facultad conjuntamente con el Decano, para tratar de tener una visión global de las necesidades y falencias de la facultad en si para mejorar día a día y brindar un ambiente y una educación de calidad a los estudiantes que se matriculan cada semestre.

4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Una Institución educativa sin proyecto propio carece de identidad y rumbo. El PEI es un instrumento dinámico que debe elaborarse entre todos los miembros de la comunidad educativa, requiere motivación, sensibilización y justificación.

En la Universidad Tecnológica Equinoccial, el PEI, es desarrollado por un grupo selecto de investigadores conjuntamente con los Decanos de cada Facultad de la Universidad dirigidos por el Señor Vicerrector General académico.

Se trata de concebir a la Universidad como el espacio activo de desarrollo de la sociedad, que orienta y conduce teórica y prácticamente el accionar científico/tecnológico, económico, político, cultural y ambiental de la sociedad.

Contribuye a la construcción de un ser humano respetuoso de sí mismo y de su entorno, capaz de desarrollar y consolidar un pensamiento y un accionar

transdisciplinario, orientado por una ética de convivencia solidaria en todos los órdenes.

Con las competencias necesarias para afrontar la complejidad de las nuevas realidades, con un pensamiento que articule y religue la diversidad de saberes, asumiendo a la vez, principios antagónicos, concurrentes y complementarios.

Un ser humano con identidad, capacidad crítica, reflexiva, creativa, con actitud investigativa y de discernimiento y un actuar consecuente consigo mismo y con su entorno, con pensamiento activo que enlace, construya y circule, para situarse en un constante replanteamiento de su ser en todas las relaciones: consigo mismo, con los otros y con la naturaleza, en su proceso de crecimiento permanente, fin fundamental de la educación, para transformarse y aportar a la transformación de la sociedad en la búsqueda de una mejor calidad de vida, justa y solidaria.

Para vivir y convivir con los demás en un mundo cambiante, de incertidumbre, en el que lo que se sabe hoy, mañana es obsoleto; un mundo globalizado en el que para acceder al conocimiento se plantean nuevos retos y confluyen diversidad de elementos (pensamiento complejo), en el que existe una interrelación dinámica entre sus componentes.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

Para velar por el orden de toda institución es necesario que exista y dar a conocer a todos los participantes los reglamentos internos con los que se desarrollara un mejor ambiente, en donde el respeto hacia los demás y hacia el entorno sea una de las principales prioridades de la institución.

Existe el reglamento del estudiante para la parte académica, tiene como finalidad dar a conocer al alumno los parámetros que rigen la ejecución de los cursos regulares, los alumnos tienen la obligación de asistir a la hora señalada con los materiales e instrumentos solicitados por el docente para cada una de las clases.

El reglamento del docente, tiene como finalidad normar la labor del personal docente de la institución, tanto sus deberes y responsabilidades, de la puntualidad con la que deberá llegar y dictar sus clases, tomando en cuenta que es el principal ejemplo de comportamiento, con respecto a sus alumnos, es responsabilidad del docente la forma y estructura de sus clases así como la inclusión de gestión, valores y liderazgo en cada una de las materias que dicta en cada uno de los cursos asignados, así como es responsable del aula y los equipos instalados en ella desde el inicio hasta la finalización del horario de clases.

4.1.2. La estructura organizativa de la institución

4.1.2.1. Misión y visión

Misión: Formar con excelencia y liderazgo, profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad. (Trueba, 2011, p. 177).

Visión: Ser una universidad de trascendencia académica en América Latina. (Trueba, 2011, p. 177).

La misión y visión están dirigidas al desarrollo académico e institucional, manteniendo el liderazgo en formación académica de carreras no convencionales, que en su mayoría fueron pioneras en el Ecuador, conjuntamente con el lema “*Nos educaron, eduquemos*” (Trueba, 2011, p. 9) la filosofía de la universidad se enfoca en revertir a favor de la sociedad los conocimientos adquiridos a través de la educación, implementando constantemente tecnología de punta en todas sus áreas con el objetivo de brindar una educación de nivel superior adecuada, con el fin de cumplir con la Misión y Visión.

Cabe recalcar que la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño cuenta con convenios en Universidades alrededor del mundo, como por ejemplo; La Universidad Técnica de Munich; la Universidad de Tsinghua de Pekín, MIT- Boston USA, Rhode Island Institute of Design USA, Universidad Federico II de Nápoles – Italia, así como con la realización de workshops semestrales dentro y fuera del país.

4.1.2.2. El Organigrama de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial

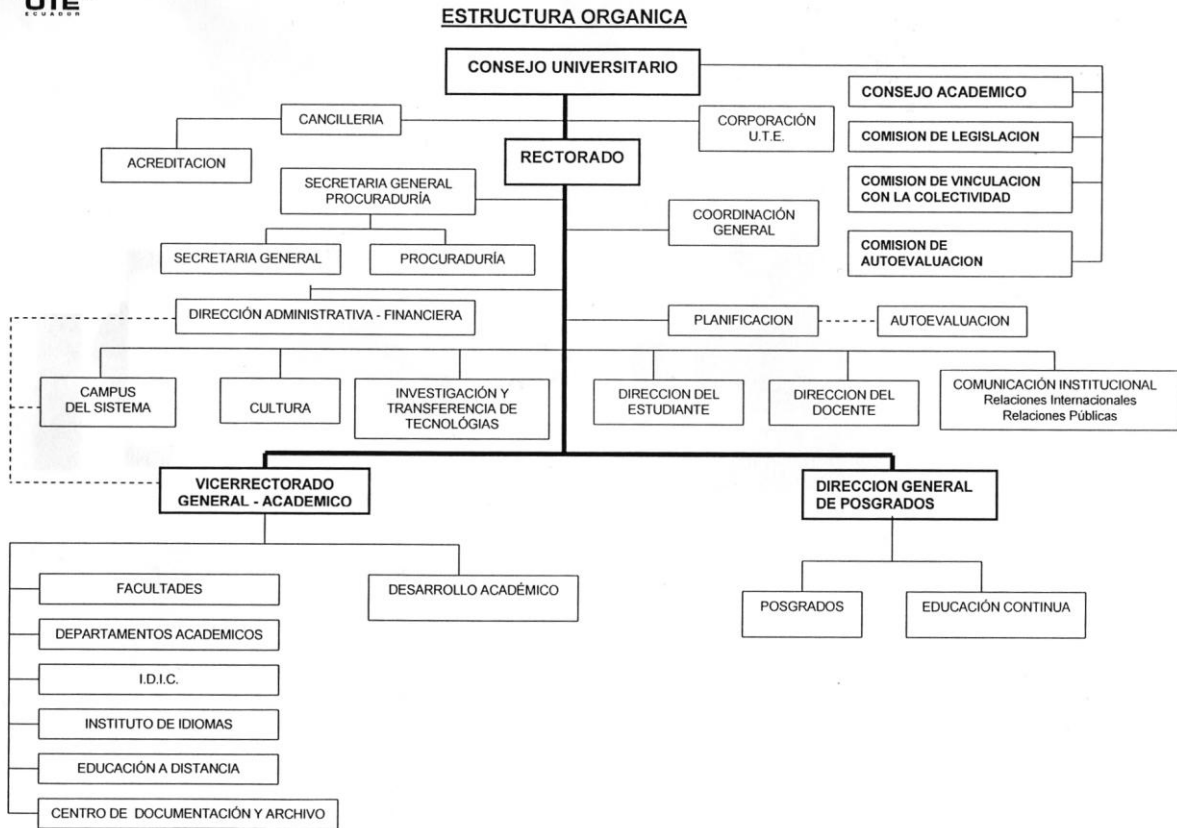
El Rector, como representante legal de la institución, es la figura de mando principal, conjuntamente con los miembros del consejo universitario del que son parte el Vicerrector y Decanos, toman las decisiones importantes de trascendencia para la comunidad universitaria, se dictan los lineamientos generales democráticamente que cada facultad y estamento (representante de los administrativos ante consejo universitario, representante de los docentes ante consejo universitario, representante de los estudiantes ante consejo universitario) deben cumplir para un buen funcionamiento de la institución.

El Decano y en su ausencia el subdecano, es el encargado de la organización y dirección de cada facultad específicamente. A su vez en Consejo de Facultad el cual está presidido por el Decano y sus integrantes son los coordinadores de cada carrera y los profesores agregados, deciden los lineamientos de cada carrera en concordancia con la visión, misión y valores de la Universidad.

Cuadro 9



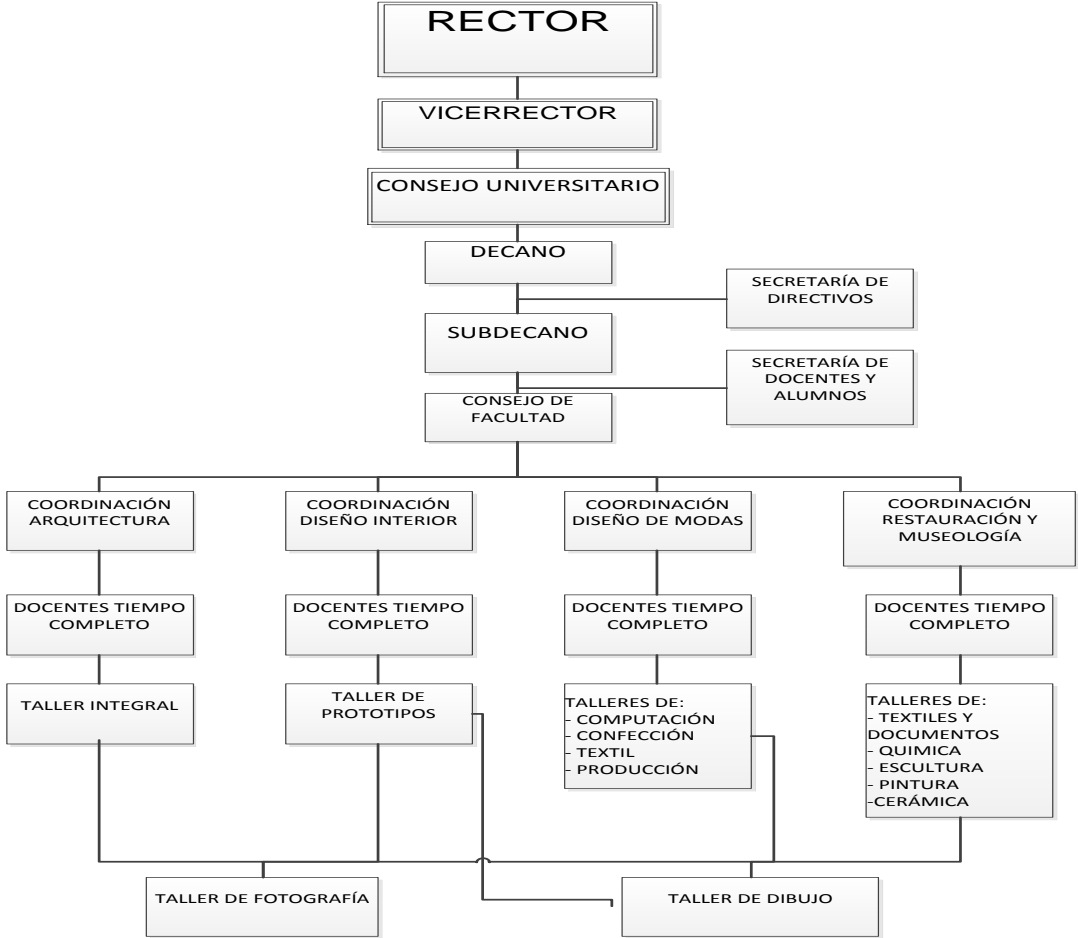
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



Fuente: Dirección Administrativa Financiera Universidad Tecnológica Equinoccial

Cuadro 10

Organigrama de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño



Fuente: Arquitecto Agustín Oleas. Decano de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, realizado a Partir del Organigrama Institucional.

El manejo de cada carrera está a cargo del respectivo coordinador quien a su vez trabaja con su propio equipo de trabajo, es aquí en donde se evidencia en algunos casos la falta de cooperación por parte de los integrantes de cada carrera y el desinterés que tienen por el desarrollo en beneficio de la comunidad, propiciando un trabajo individualista y una falta de unidad, afectando al cuerpo de estudiantes al no estar de acuerdo o no trabajar de acuerdo a la visión, misión de cada carrera y por lo tanto de la universidad desembocando en el trabajo individualista de coordinadores reflejando una actitud de prepotencia al hacer y deshacer sin llegar a un consenso y sin escuchar a docentes y estudiantes.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

Por medio del Decano, se trata de resolver, todas las inquietudes o problemas tanto de estudiantes como de profesores, además es el mando principal de la facultad por lo que todo se realiza con el visto bueno del Decano, quien a su vez acude al Rectorado para tener luz verde en cuanto a realización de proyectos o acciones orientadas al mejoramiento académico y profesional de todos los que conforman la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

El Subdecano es el representante de esta área, quien se encarga de la administración académica y en ausencia del Decano realizar las mismas funciones del mismo.

La secretaria de directivos es el área que direcciona los documentos varios, emitidos tanto por el decanato, el subdecanato y las coordinaciones, y recepta así mismo la documentación dirigida a estos departamentos para direccionarlos a quien corresponda. Es la encargada de realizar el seguimiento de los trámites en curso y de organizar el buen funcionamiento de la facultad. Es la encargada también de la coordinación de profesores invitados, extranjeros o nacionales de su comfortable estadía y programación de las actividades a ellos encomendados.

La secretaria de profesores y alumnos es el área que recepta y direcciona solicitudes y documentos varios tales como; planes de tesis, tesis, etc. de los estudiantes. Se ha buscado con esta área optimizar los servicios a los estudiantes.

Las Coordinaciones son las encargadas de la administración de cada carrera respectivamente con personal capacitado en su área específica, quienes también buscan constantemente convenios internacionales, para dar una mejor formación a los alumnos de cada carrera conjuntamente

con el apoyo de los profesores a tiempo completo de cada coordinación, para desarrollar y planificar cada semestre las actividades a desarrollares en cada carrera.

4.1.2.4. El clima institucional y convivencia con valores

La Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, por ser una facultad pequeña, y por tener a la cabeza como decano a un Líder por excelencia se desenvuelve en un clima de cordialidad, en donde se trata de que todos los involucrados se conozcan, respeten y trabajen por un fin común, que es la población estudiantil y los resultados académicos.

Al estar dividida por carreras, cada coordinador toma las riendas de los actores involucrados, pero en una línea máxima es un ambiente tranquilo en general, hay ciertos desacuerdos, que se dan en todos los ámbitos de trabajo con personas de varias especialidades, debido a que, en todas la facultas existe una gran variedad de personajes, principalmente en esta, tanto entre directivos, docentes y alumnos, ya que el mundo del arte en si concentra gente bohemia en muchos casos.

Pese a que es una facultas pequeña concentra diferentes tipos de personas, con nuevas visiones, que se las puede considerar atrevidas, (no en el mal sentido de la palabra), sacando sus propias y únicas personalidades a flote, presentándose tal y como quieren ser, no necesariamente como “deberían”, Tal vez por este motivo, es una facultad en la que la tolerancia y el respeto hacia las diferencias sociales, culturales, raciales y de sexo, se evidencia más que en otras facultades.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

La Dimensión pedagógica plantea los perfiles profesionales por competencias y los ejes curriculares del pensum que se organizan de la siguiente manera:

Formación humana

El propósito de este eje es aportar al desarrollo de la persona, siendo coherente con lo planteado en el modelo, donde el centro del proceso de aprendizaje es el ser humano y su entorno, por lo que es común a todas las carreras y puede ubicarse en cualquier nivel de la Carrera.

Formación básica

El propósito es proporcionar habilidades y conocimientos de iniciación a los estudios universitarios, e introducir a los estudiantes en los contenidos de la especialidad.

Formación profesional

El propósito es el de proporcionar habilidades y conocimientos característicos de la especialidad.

Los docentes en coherencia con el modelo educativo de Institución deberán desempeñarse con las siguientes competencias:

- Conocimientos actualizados en la disciplina de su especialidad.
- Manejo eficiente del lenguaje académico.
- Actitud para dialogar y debatir experiencias y conocimientos en general.
- Capacidad para aprender, desaprender y re aprender.
- Actitud para investigar.
- Habilidad para diseñar y aplicar estrategias metodológicas participativas.

- Habilidad para el manejo de las tics como estrategia metodológica.
- Capacidad para formular y gestionar proyecto.
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Capacidad creativa y proactiva.
- Habilidad para relacionarse interpersonalmente y resolver conflictos.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad para facilitar los aprendizajes y motivar a la persona y a los grupos.
- Habilidad para propiciar el desarrollo del pensamiento y el desenvolvimiento autónomo de las/os estudiantes.
- Actitud de responsabilidad institucional, social y compromiso ciudadano.
- Compromiso con la preservación del ambiente y la cultura.
- Actitud de respeto a la diversidad y multiculturalidad.
- Actitud de respeto a sí mismo y a los demás.

Los espacios para cursos de capacitación docente se dan básicamente en el mes de Agosto, periodo en el que no hay clases por ser vacaciones de semestre.

En cuanto a esta gestión pedagógica, haría falta un plan de capacitación más continuo para los profesores, según las necesidades que se presenten, y estimulándolos a su mejora y auto superación constante.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

Para la organización operacional y valores se consideran algunas líneas generales de trabajo:

- Creación de espacios de participación activa y democrática de los miembros de la institución.

- Implementación permanentemente de acciones conducentes a la reflexión, actualización y desarrollo profesional de los/as docentes.
- Ubicación de la Institución como fin de desarrollo y transformación educativa.
- Concreción de una política de evaluación, seguimiento y monitoreo, que apunte el proceso de transformación institucional.

Es necesario situar al/la docente como uno de los sujetos fundamentales de este proceso; esto implica direccionar el trabajo educativo hacia una plena participación, armonizando la centralización y descentralización y elevando los niveles de autonomía y toma de decisiones profesionales que favorezcan la innovación institucional.

También es importante mencionar el carácter esencialmente humano de la actividad docente, que requiere de:

- Establecimiento de relaciones empáticas con los/as participantes en el proceso,
- Profundo respeto a la dignidad humana,
- Actitud democrática en el proceso de comunicación,
- Comprensión, solidaridad, eliminación de toda forma de exclusión y discriminación,
- Justicia y objetividad en la toma de decisiones, entre otras.

En conclusión se plantea que la formación profesional, se desarrolle en condiciones de plena comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa. La activación de las potencialidades docentes y de los demás miembros de la comunidad universitaria, constituyen una tarea prioritaria para concretar una vía fundamental del desarrollo de la educación en el país.

4.1.2.7. Dimensión administrativa, financiera y valores

La dimensión administrativa, financiera y valores se refleja en:

- Habilidad para el manejo de las tics como herramienta de trabajo.
- Capacidad para formular y gestionar proyectos.
- Capacidad crítica y autocrítica.
- Capacidad creativa y proactiva.
- Habilidad para relacionarse interpersonalmente y resolver conflictos.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Actitud de óptimo servicio a los usuarios, para posibilitar el desarrollo personal de sus compañeros y colaboradores.
- Actitud de responsabilidad institucional, social y compromiso ciudadano.

La administración vela por la parte financiera, y aplica los valores en ese ámbito como el adecuado manejo contable y el pago puntual de sueldos al personal.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores

El hombre, como ser social, forma parte de una sociedad y por lo tanto, necesita un proceso socializador que facilite su tarea, pues tiene facultades para entrar en relación con los otros, ofrecer ayudas mutuas y desarrollar el diálogo con sus semejantes.

Una sociedad logra socializar a sus miembros, según los valores que alimenta su cultura: políticos, sociales religiosas, éticos, estéticos.

Con estos valores, las personas se relacionan en asociaciones o AETUTE, (Asociación de empleados y trabajadores UTE), FEDEUTE (Federación de estudiantes UTE), ADUTE, (Asociación de docentes UTE),

las cuales pueden ayudar a las cualidades y a sensibilizar sobre los deberes y derechos individuales y sociales.

Sólo en comunidad, el hombre aprende a crecer y a madurar en una correcta relación consigo mismo, con los demás, con Dios y con el mundo.

Se refleja en:

- Compromiso con la preservación del ambiente y la cultura.
- Actitud de respeto a la diversidad y multiculturalidad.
- Actitud de respeto a sí mismo y a los demás.

4.1.3.Análisis FODA

Dentro las herramientas que se posee en la toma de decisiones, la técnica FODA, sin duda se constituye en un sistema que permite ejecutar estrategias adecuadas en las decisiones adoptadas la parte administrativa de una organización, o en este caso de una institución.

FODA se lo define como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

Cuadro 11

Análisis FODA

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

Fortalezas: las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?.

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?.

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?.

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?.

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?.

Debilidades: las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar aspectos como el: Servicio que se brinda, Financieros, de Mercado, Organizacionales y de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?.

¿Que se debería evitar?.

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?.

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?.

4.1.3.2.Oportunidades y amenazas

Oportunidades: las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?.

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?.

¿Existe una coyuntura en la economía del país?.

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?.

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?.

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?.

Amenazas: las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?.

¿Qué están haciendo los competidores?.

¿Se tienen problemas de recursos de capital?.

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf

4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Equipo humano joven motivados hacia la mejora.	Falta de cultura estratégica y de investigación, integrando la gestión, valores y liderazgo
Fuerte motivación hacia el intercambio internacional en el colectivo de profesores y alumnos.	Retrasos en las gestiones con los diferentes niveles de la administración educativa.
Posibilita la organización académica y gestión innovadoras.	Insuficiencia de planes formales de formación e incentivación, dejando a un lado la gestión, valores y liderazgo, la capacitación docente va enfocada más a su área específicamente.
Mejora creciente del programa de prácticas con empresas.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento en la sociedad de la cultura emprendedora con liderazgo.	Disminución de la población en edad académica y considerable emigración de estudiantes.
Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo (enseñanza virtual, afirmación de la economía del conocimiento, etc.).	Incertidumbre en torno a las repercusiones de la aplicación del modelo (enseñanza virtual, afirmación de la economía del conocimiento, falta de gestión, valores y liderazgo en las cátedras, etc.).
Docentes y empleados realizan propuestas de mejoras.	Distorsionar a conveniencia de ciertos grupos de interés la misión, visión, propósitos, objetivos y metas de la institución demostrando la falta del liderazgo con valores.
Tener claras la misión, visión, propósitos, objetivos y metas de la institución.	

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De los Directivos

Tabla 5

Forma de organización de los equipos de trabajo en la institución

Forma de organización	f	%
a. Coordinadores de área.	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Por ser una Institución de enseñanza de tercer nivel, las facultades, para el 100% de los encuestados, están dirigidas por los Decanos, quienes a su vez delegan el manejo de cada carrera a los coordinadores, quienes velan por la seguridad, desarrollo y buen manejo de cada carrera.

Tabla 6

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	1	16.66
a.Los resultados obtenidos en la institución	4	66.68
d. Otros	1	16.66

Fuente: Encuesta directa a Directivos

El crecimiento y mejoramiento de una institución está ligado al desarrollo de los pueblos y los avances tecnológicos, científicos, entre otros que influyen directamente en el desarrollo socio económico, por lo que el 66% de los encuestados afirman que los resultados obtenidos en la metodología, en la aplicación de los valores y el manejo de la institución son un referente importante para medir el tamaño de la institución.

Tabla 7

Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.Sí	6	100
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Los directivos, por su función, aseguran tener pleno conocimiento sobre la existencia de los manuales y normas de la institución, sin embargo no existen datos de que los hagan llegar a sus subordinados, ya que no existe un control sobre este aspecto.

Tabla 8

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.Director		
b.Rector	5	75
c.Consejo Universitario	1	25

Fuente: Encuesta directa a Directivos

El Rector como máxima autoridad es el encargado de hacer respetar las leyes, valores y principios en la toma de decisiones, como líder maneja a los grupos siempre en un ambiente de paz, armonía y respeto hacia la Comunidad Universitaria en todos los ámbitos, eso se refleja en el 75% de las respuestas.

Tabla 9

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.Sí	6	100
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

La toma de decisiones por carreras están a cargo de los coordinadores, son ellos quienes tienen que velar por el desarrollo y buen manejo de su área, por lo que el Decano delega a ellos la resolución de conflictos y el logro de soluciones pertinentes y oportunos de cada carrera.

Tabla 10

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	6	100	0	0	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	6	100	0	0	0	0
d	Trabajo en equipo	5	83.33	1	16.6		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	0	0	6	100
g	Delegación de autoridad a los grupos de	4	66.6	2	33.3	0	0

	decisión						
--	----------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta directa a Directivos

De acuerdo a las encuestas realizadas a los directivos de la institución, el 100% afirma que su administración y liderazgo promueve la excelencia académica con su gestión, impulsan el desarrollo profesional de los docentes y están dispuestos a colaborar con las propuestas de capacitación continua que los docentes puedan proponer o que se realice en el Departamento de Posgrados de la universidad quienes continuamente lanzan opciones para la mejora y constante capacitación. Dependiendo por supuesto del presupuesto asignado a la facultad por este concepto. El 83.33 % tienen la percepción de que siempre les promueven el trabajo en equipo. El 100% de los encuestados afirman que promueven la vivencia de valores institucionales y personales. Por ser una entidad de educación superior la participación de los padres de familia en las actividades programadas es inexistente. Para concluir el 66.66% del grupo encuestado afirma que si existe la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Tabla 11

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	0	0	4	66.6	2	33.3
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16.6	3	50	2	33.3
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83.3	0	0	1	16.6
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	4	66.6	2	33.3

e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83.3	1	16.6	0	0
---	--	---	------	---	------	---	---

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Con respecto a las habilidades que se requieren para dirigir una institución el 66.66% están de acuerdo en que a veces son innatas, el 33.33 % indica que nunca son innatas, por lo que se logran estudiando teorías contemporáneas sobre liderazgo, sin embargo las que se adquieren con la experiencia son las más valoradas por este grupo, ya que una minoría da crédito a las desarrolladas con estudios en gerencia, más bien el 83.33% indica que estas habilidades se desarrollan de mejor manera con la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Tabla 12

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100	0	0	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	4	66.66	2	33.33
C	La mejora de los mecanismos de control.	1	16.66	3	50	2	33.33
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83.33	1	16.66	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

En cuanto a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución, los directivos afirman que siempre utilizan la información de resultados de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué hace falta mejorar en su administración, el 66.66% está de acuerdo en que un método utilizado para mejorar el desempeño significa disminuir el número de estudiantes por aula, el 50% coinciden en que la mejora en los mecanismos de control es importante, sin embargo el 83.33 coincide en que la existencia de ambientes cordiales de trabajo mejora el desempeño y progreso de la institución.

Tabla 13

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Rector), Consejo Universitario, Decanos, etc.	6	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, Vicerrector, dirección financiera, etc.)	6	100	0	0	0	0
c	De coordinación (coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo de docente, etc.)	6	100	0	0	0	0
e	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Los organismos que integran la Institución son:

- Rector.
- Vicerrector.

- Dirección de Planificación.
- Secretaría General.
- Dirección General Académica.
- Dirección Administrativa Financiera.
- Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil
- Decanos
- Subdecanos.
- Coordinadores

Tabla 14

Actividades del equipo educativo

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	1	16.66	4	66.66	1	16.66
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	1	16.66	3	50	2	33.33
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	16.66	3	50	2	33.33
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	50	3	50	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Los coordinadores y coordinadoras de cada carrera son las y los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratando de resolver en forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo, estableciendo las medida oportunas para resolverlos, además son los principales encargados y encargadas de coordinar las actividades de enseñanza – aprendizaje propuesto a los alumnos.

Tabla 15

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66.66	2	33.33
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	5	83.33	1	16.66
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	66.66	2	33.33
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	4	66.66	2	33.33

g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	66.66	2	33.33
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	83.33	1	16.66
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83.33	1	16.66
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	83.33	1	16.66

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Cuando se trata de departamentos didácticos, ellos son los delegados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada área del conocimiento de acuerdo al 100% de los encuestados, siendo los encargados de formular propuestas a los directivos con respecto a proyectos, planes y programaciones semestrales de educación, así como de elaborar la programación didáctica de cada área del conocimiento para el 83%, en general para toda la facultad, la metodología más que de los departamentos didácticos, está a cargo de cada uno de los docentes que tienen que desempeñar su labor con responsabilidad, es así que en cuanto a procesos metodológicos se refiere, está más ligado al tipo de materia que se dicta y a la actualización que cada docente realice según el 83% de los encuestados.

Tabla 16

La gestión pedagógica

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

La gestión pedagógica, depende de cada docente, si estos siguen con los lineamientos dictados por los reglamentos internos y los lineamientos de cada coordinador de carrera. La filosofía de la Universidad está orientada a servir a la comunidad formando profesionales íntegros llenos de capacidades positivas para contribuir con excelencia y liderazgo al desarrollo del país, de ahí su lema “Nos educaron, Eduquemos”.

Tabla 17

Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	4	66.66	2	33.33
b	Plan estratégico.	6	100		
c	Plan operativo anual.	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	6	100		

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Como materiales de planificación educativa la facultad cuenta con: Plan estratégico, POA, y proyectos de capacitación descritos en páginas anteriores en este documento. De hecho con la dirección de la cabeza máxima de la facultad que es el Decano, se elaboran estos documentos junto con las personas involucradas de toda la Universidad, ya que de aquí parten las propuestas de mejora y los planes estratégicos para su elaboración.

4.2.2. De los Docentes

Tabla 18

Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	37.5	15	62.5	0	0
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.	12	50	9	37.5	3	12.5
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.	6	25	12	50	6	25

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.	9	37.5	15	62.5	0	0
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	62.5	9	37.5	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	6	25	18	75	0	0
8	Resistencia en los compañeros o Directivos cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	12.5	12	50	9	37.5
9	Sentirme poco integrado en la facultad y entre los compañeros.	0	0	9	37.5	15	62.5
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el coordinador de carrera y o decano.	0	0	14	58.3	10	41.6
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	62.5	9	37.5	0	0

12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector de la Institución.	19	79.16	5	20.83	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	18	75	6	25	0	0
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	19	79.16	5	20,83	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	0	0	12	50	12	50
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	29.2	17	70.80	0	0

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Con respecto a las encuestas realizadas a los docentes de la facultad, se puede observar que la educación en el país se encuentra en un proceso de cambio debido a las nuevas políticas en cuanto a educación se refiere, por lo que los docentes han estado siempre al margen de la toma de decisiones y actitudes para cuestionar a los mandos superiores, es por este antecedente que no existe aún el rol de docente líder, ya que recién se está entrando en el proceso de un cambio sistemático en la educación según el 80% de los encuestados.

El 50% de los encuestados esta consiente que existe liderazgo e innovación, por lo tanto cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la educación, sin embargo cada uno de los docentes, coordinadores, jefes de área y directivos de la institución deben enfocarse en

brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, empezando a cambiar el rol del docente inaccesible, el que tiene toda la razón y la potestad de hacer y deshacer.

4.2.3. De los Estudiantes

Tabla 19

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Decano / coordinador tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	4	20	15	75	1	5
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	2	10	18	90	0	0
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25	13	65	2	10
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35	9	45	4	20
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	20	13	65	3	15
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	3	15	13	65	4	20

7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	15	15	75	2	10
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	3	15	15	75	2	10
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	12	60	6	30
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	8	40	12	60	0	0
11	El profesor es quién decide qué se hace en esta clase	12	60	8	40	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30	12	60	2	10
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	10	50	2	10
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55	9	45	0	0

Fuente: Encuesta directa a Docentes

Con respecto a las encuestas a los estudiantes de las diferentes carreras de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño arrojaron los siguientes resultados; hay un sentimiento general, no total por parte de los estudiantes que a veces el decano o coordinador tienen en cuenta las opiniones de los docentes y de los estudiantes, con la realización de la encuesta se pudo observar que el sentimiento común, coincide

en que las autoridades hablan más que escuchan, a veces se observa un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas según el 65% de los encuestados, rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases, sin embargo hay un sentir general de que los docentes tratan a los alumnos por igual, esperando que la capacidad de atención y desarrollo de la materia sea asimilada de la misma forma y en el mismo tiempo, generando que el alumno sienta desinterés por parte del docente hacia los problemas del entorno familiar de alumno, lo cual tal vez es más común que se dé en los centros de estudio de Bachillerato o de primer nivel, lo cual por la modalidad misma de estudios en las instituciones de nivel superior y de posgrado cambia. Sin dejar de lado el compromiso con la institución en cuanto a los lineamientos de gestión y liderazgo actuando con ética y valores.

4.2.4. Matriz de problemática

Tabla 20

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Desacuerdo continuo en las relaciones con el coordinador de carrera y o decano.	Prepotencia por parte de coordinadores	Al ser el eje de dirección de cada carrera existen comportamientos de prepotencia por parte de los coordinadores creando insatisfacción por parte de los docentes.
	Falta de libertad de expresión sobre propuestas de mejora	Se deja de proponer y se trata de actuar individualmente para no desembocar en conflicto con la coordinación.

<p>Problema 2</p> <p>No se toman en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes</p>	<p>Los alumnos son tratados como adultos conscientes de sus actos</p>	<p>Es más difícil que haya un espacio en donde se discutan las opiniones de docentes y estudiantes.</p>
	<p>En algunas carreras existen los coordinadores que sobre dimensionan su trabajo haciendo alarde de los logros como que fueran personales.</p>	<p>Se pierde el sentido de colaboración, ayuda y trabajo en equipo ya que se hace referencia al trabajo de una sola persona, cuando es un equipo el que trabaja.</p>
	<p>Se proyecta un accionar unidireccional en cuanto a comunicación</p>	<p>Se pierde el interés de expresión y de tratar de que exista una comunicación bidireccional.</p>
<p>Problema 3</p> <p>En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.</p>	<p>desvinculación entre planificación y evaluación; aplicación del criterio de autoridad; sin liderazgo y valores falta de interés por los contenidos y aplicaciones de las asignaturas; monotonía y rutina en el ejercicio docente.</p>	<p>alumnos receptivos y sin análisis crítico: en definitiva, son los estudiantes los perjudicados, porque no adquieren una formación significativa de parte de sus profesores.</p>
	<p>Es poco probable que se traten los temas de nivel interpersonal y familiar dentro de las aulas y en su mayoría los alumnos y</p>	<p>Hay una comunicación generalmente a lo que la materia se refiere.</p>

	docentes tienen relación en este espacio.	
	Se espera que todos los alumnos realicen las actividades de la misma manera sin tomar en cuenta las diferentes capacidades de asimilación de cada individuo.	Hay muchos alumnos que prefieren abandonar las carreras, por ser considerados como personas de bajo rendimiento, en vez de analizar la causa para poner énfasis en sus potencialidades.
Problema 4 En general los docentes no inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”.	No se considera la capacidad de cada individuo de razonar y asimilar la información	Cada alumno procesa la información de diferente forma, incluso desde perspectivas totalmente contrarias.
	No se toma en cuenta en muchos casos la realidad del entorno debido a la modalidad de estudios en el nivel superior.	No se habla del tema a menos que afecte directamente al desarrollo de la persona en relación con la nota o calificación.

Elaboración: Paola Lascano C.

5. DISCUSIÓN

Tanto el docente como el directivo de una institución educativa deben proyectarse como líderes, al ejercer una influencia sobre el alumno, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor, en esta relación docente-estudiante, se presentan múltiples problemas, constituyendo una la formación docente misma, otra de ellas el liderazgo, puesto que este se ve a sí mismo como impartidor de conocimientos y no como un guía, a través del cual se modelan actitudes y conductas.

Por ello es recomendable mejorar la capacidad de gestión, valores y liderazgo para hacer que las instituciones de educación desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las nuevas generaciones.

Día a día los docentes enfrentamos dilemas en las instituciones educativas, una de ellas es la toma de decisiones tarea, a cargo de los directivos, pues la organización, el funcionamiento y la gestión de las instituciones educativas van a depender de la capacidad de decisión y de la calidad de las decisiones tomadas.

El fortalecimiento de las competencias en las áreas de Gestión, Liderazgo y valores por parte de directivos y docentes llamados a liderar persigue un solo resultado: Aprendizajes de calidad en sus estudiantes.

Sin embargo en un 25% de los estudiantes encuestados está consciente de que existe liderazgo e innovación por lo tanto cambio, a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la educación, cada uno de los docentes, coordinadores, jefes de área, directivos de la institución deben enfocarse en brindar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, empezando a cambiar el rol del docente inaccesible, como el que tiene toda la razón, la potestad de hacer y deshacer y con una comunicación unidireccional, pasando a ser el moderador de un ambiente en el que todos contribuyan con la enseñanza haciendo bidireccional la comunicación para mejorar y captar el interés de los estudiantes en pro de un desarrollo económico, social y político, haciendo énfasis en la promoción de la investigación a nivel educativo.

El trabajo en equipo pasa a formar parte fundamental en la toma de decisiones en cuanto a cambio de metodologías del ámbito enseñanza-aprendizaje se refiere, convirtiendo a los valores en el eje transversal de la formación integral del estudiante, en el desarrollo de nuevos métodos de enseñanza, en la facultad de Arquitectura, Artes y diseño no existe mayor oposición o resistencia por parte del decano o coordinadores de carrera en el desarrollo de nuevos métodos de enseñanza ya que esto depende de cada docente y de cómo maneje la materia y al grupo de estudiantes con el que deberá trabajar en el semestre respectivo.

Por ser una facultad pequeña, es más factible conocer a la mayoría de compañeros, por lo que muy rara vez hay el sentimiento de exclusión, sin embargo si existen varios roles que desempeñan los docentes fuera de la institución por lo que por ejemplo solo van a la Universidad para dictar sus horas cátedra, o a reuniones de carrera o facultad, hay los roles de docentes a tiempo completo y medio tiempo quienes pasan más tiempo relacionados con la facultad.

Existe un 58% que está en desacuerdo continuo en las relaciones con los coordinadores de las carreras más que con el decano debido a que hay un comportamiento prepotente, autoritario que muchas veces se lo relaciona con inaccesibilidad por parte de algunos coordinadores, que no permiten ningún cambio a menos que sea decisión de ellos, o no dan paso a nuevas ideas y realizan cambios sin consultar informando de una manera autoritaria dicha toma de decisión sin consenso, distorsionando la misión, visión, propósitos, objetivos y metas de la institución, demostrando la falta de liderazgo con valores.

El 62% de los docentes encuestados admira el liderazgo y gestión de las autoridades de la institución, haciendo referencia al trabajo del Rector conjuntamente con el Decano, por los que existe un sentimiento de compromiso con las decisiones tomadas por ellos, recalando que gracias a ellos existe una gran aceptación a la gestión y liderazgo de las áreas académicas y administrativas financieras de la institución.

En la actualidad es necesario que el trabajo de los docentes se base en el sistema de la cultura de la tarea que es el más amigable con el medio, ya que la participación y colaboración permite que gente competente se vincule con los proyectos de trabajo para que el éxito del cambio sea efectivo y produzca los resultados esperados.

Cuando las decisiones se toman en consenso y existe un acuerdo general sobre los fines de la educación en donde se constituyen foros de discusión con la participación de directivos, profesores y alumnos son incluyentes y responden a las necesidades sociales, dando la oportunidad al debate y a la conciliación evitando la Insuficiencia de planes formales de formación e incentivos.

El modelo clásico de educación rígido que poco a poco está desapareciendo ya que los alumnos y muchos profesores responden a un nuevo ritmo de aprendizaje, especialmente con la incorporación de nuevas tecnologías como el Internet, televisión por cable introduciendo un ritmo acelerado y un nuevo concepto del entorno y un mayor acercamiento al mundo dentro del aula y también dentro de su casa, envolviendo a los actores en un entorno complejo que obliga al cambio continuo, lo que genera incertidumbre en torno a las repercusiones de la aplicación del modelo acostumbrado; enseñanza virtual, afirmación de la economía del conocimiento, falta de gestión, valores y liderazgo en las cátedras.

También surge la necesidad de adaptar los procesos de enseñanza aprendizaje a las aptitudes individuales de los estudiantes para posibilitar su éxito académico y educativo, estimulando su participación en la elección de los métodos y objetivos para dar lugar al avance de todos los estudiantes.

El valor es un bien que perfecciona a la persona que lo realiza consciente y libremente a través de hábitos de comportamiento Los valores nos ponen en relación con los demás quienes constatan si los vivimos o si trascienden a ellos en forma de ejemplo para fortalecer la convivencia. Hay pues un proceso de arraigo en la conducta y de proyección cultural.

El liderazgo con valores necesariamente trasciende porque esa proyección es inevitable y, además, muy conveniente para verificar que el valor no es sólo un asunto personal si no social.

Los demás verifican nuestros valores. Sobre todo si hablamos de valores éticos. Una persona honesta no lo es para sí, lo es en relación a los otros. Se desencadena un proceso que va más allá de uno y otro.

El proceso de arraigo del valor, de formación de los hábitos de acciones valiosas, parte de la persona y una vez que ella lo logra, trasciende a las organizaciones, llámense familia, escuela empresa, o sociedad. Además, los valores se conectan unos con otros en una especie de sistema de vasos comunicantes, que influyen unos en otros porque se trascienden unos a otros.

El dinamismo de los valores es continuo y produce un crecimiento interior que impulsa cada nuevo acto de valor y consolida los anteriores porque el hábito es un proceso psicológico que da estabilidad a las acciones.

Pero igualmente la trascendencia del ser humano, en lo personal y en lo social, se abre a la trascendencia de Dios, es decir, al fundamento de la existencia, con su condición de criatura que no ha venido al mundo por casualidad sino como fruto de un don y de una misión que acompaña a ese don de la vida. El amor es lo que nos abre a la trascendencia de Dios.

Así como en el ser amado buscamos el complemento que nos falta, en Dios buscamos la perfección que no tenemos y que anhelamos, es el Otro absoluto desde el cual y para el cual se conectan todas las demás realidades de la vida, sin perder la autonomía y afirmando siempre la libertad propia de la persona.

Concluyendo así que en la dirección de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, es necesario implementar una conciencia en cuanto a gestión, liderazgo y valores se refiere, consciente de que existe un aumento en la sociedad de la cultura emprendedora con liderazgo por parte de la población estudiantil, lo que genera una demanda latente en este ámbito

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

- Para concatenar la filosofía de la Institución y su aplicación, es necesario formalizar la aplicación de la Gestión, Valores y Liderazgo principalmente a los coordinadores de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño, por medio de ello canalizarlo a los docentes con la finalidad de implementar estrategias de gestión, liderazgo y valores, para ser puestas en práctica.
- Por medio de encuestas se determinó la gestión, liderazgo y valores aplicados por los Directivos de la Universidad tecnológica Equinoccial y la aplicación y se evidenció que existe por parte de los directivos gestión y liderazgo, mas no por los mandos medios que son las coordinaciones.
- Los factores que determinan y condicionan negativamente en el ámbito de gestión, liderazgo y valores en la Facultad se centran en que los mandos medios distorsionan a conveniencia de sus intereses la misión, visión, propósitos, objetivos y metas de la facultad.
- La educación en el país se encuentra en un proceso de cambio debido a las nuevas políticas en cuanto a educación se refiere, por lo que los docentes han estado siempre al margen de la toma de decisiones y actitudes para cuestionar a los mandos superiores, es por este antecedente que no existe aún el rol de docente líder, ya que recién se está entrando en el proceso de un cambio sistemático en la educación.

- Desde este escenario, la Universidad Tecnológica Equinoccial, con los instrumentos obtenidos desde diversas fuentes como las entrevistas realizadas a distintos actores de la comunidad educativa, jornadas de reflexión con varios expertos, documentos elaborados por las Facultades, sondeos de opinión sobre las competencias genéricas, Proyecto Tuning para América Latina ¹ entre otros, construye su modelo educativo, el que se sustenta en concepciones teóricas actuales de la educación universitaria e incorpora los aspectos pertinentes del Plan Nacional de Desarrollo y las disposiciones legales vigentes y como metodología, utiliza la formación por competencias.

6.2. RECOMENDACIONES

- Implementar instrumentos de gestión, valores y liderazgo en las Instituciones Educativas que respondan a los objetivos que han sido planteados en el nuevo modelo de Educación Superior.
- Formar las competencias o capacidades integrales en las Instituciones de Educación Superior que serán necesarias para afrontar la complejidad de las nuevas realidades que implica la riqueza de pensamiento que articula y religa la diversidad de saberes, asumiendo a la vez, principios antagónicos, concurrentes y complementarios.
- Enseñar, en lugar de repetir siendo constante utilizar un lenguaje sencillo que genere la responsabilidad en todos sus ámbitos, como seres de lógica y sentido común.
- Defender la igualdad de todas las personas que conforman una institución, tomando en cuenta las necesidades de todos y respetarlas con sus diferencias y hacerlas validas, ya que la libertad humana es la que debe ponerlos en práctica conociendo lo que es bueno y conveniente.
- Aplicar acciones correctivas que ayudados de la actitud, personalidad, inflexión, cadencia y estructura, que genere reglas claras y que se convierta en deberes institucionales.
- Generar un ambiente de buen clima laboral, conllevando la confianza y equidad del Recurso Humano y así fortalecer los equipos de trabajo institucionales.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la propuesta.

“IMPLEMENTAR TALLERES SEMESTRALES A LOS COORDINADORES Y DOCENTES DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO EN ESTRATEGIAS DE GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA PLANIFICACIÓN DIARIA”.

7.2. Justificación

Cuando en una Institución Educativa se detecta alguna dificultad o un problema o una necesidad, se intenta realizar cambios, es importante hacer una investigación o una serie de encuestas para determinar las causas, pero no es tan simple, porque los diversos actores que intervienen no siempre están dispuestos a colaborar ya que en un medio restringido, todos participan de las causas y de sus efectos.

Para disminuir esta situación es necesario planificar partiendo de los instrumentos de gestión, valores y liderazgo en la toma de decisiones institucionales con la participación de los integrantes de la facultad en el caso de este estudio, además la participación en las actividades de la comunidad es un medio para que los estudiantes participen de la vida real.

Al planificar cambios sabemos que se van a enfocar de otro modo las situaciones o acciones, en el presente, por ejemplo, las familias se están conformando de diferente manera ya no son padres, hijos y abuelos, ahora son madre e hijos, padre e hijos, tíos y sobrinos, abuelos y nietos. Esta nueva formación familiar incide en la respuesta de los alumnos frente a los requerimientos educacionales.

Implementar estrategias de gestión, valores y liderazgo que ayudara a mejorar frente a los cambios que se dan globalmente dando nuevas perspectivas y actividades,

para poder adquirir conocimientos de una manera diferente que se implante en las aulas con un profesor presencial.

7.3. Objetivos de la propuesta

7.3.1. Objetivo General

Implementar talleres semestrales de estrategias de gestión, liderazgo y valores, dirigidos a coordinadores y docentes de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño.

7.3.2. Objetivo específicos

- Realizar un diagnóstico de necesidades en cuanto a capacitación para docentes y coordinadores de la facultad de Arquitectura, Artes y Diseño en el ámbito de gestión, liderazgo y valores.
- Crear una conciencia en el docente como facilitador de conocimiento y dador de herramientas para fortalecer el liderazgo y participación.
- Comprender que la educación con valores es fundamental para el desarrollo de una sociedad mejor.
- Aplicar estrategias de gestión, liderazgo y valores dentro de las aulas de clase.

7.4. Actividades

“IMPLEMENTAR TALLERES SEMESTRALES A LOS COORDINADORES Y DOCENTES DE LA FACULTAD DE ARQUITECTURA, ARTES Y DISEÑO EN ESTRATEGIAS DE GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA PLANIFICACIÓN DIARIA”.

Cuadro 12

ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN		
Actividad	Responsables	Resultados Esperados
Crear partida presupuestaria para el proyecto	Área Financiera	Es necesario determinar el presupuesto para capacitación con el que cuenta la facultad, para determinar la frecuencia de los talleres en el semestre
Escoger equipo de trabajo	Decano, coordinadores	Se definirá a la persona o personas responsables del cumplimiento y asistencia a los talleres además de ser responsable de todas las tareas que sean necesarias.
Escoger proveedores para capacitaciones y talleres	Decano	En la prensa se realizará un comunicado para recibir carpetas para determinar capacitadores, de acuerdo a su instrucción y experiencia.
Realizar diagnóstico inicial	Decano, Coordinadores	Tener una idea clara de la problemática antes de iniciar las actividades

Cuadro 13

ACTIVIDADES DEL TALLER			
Temas para el Taller	Responsables	Recursos	Resultados Esperados
Pedagogía, liderazgo y participación	Capacitador	Audiovisual,	Crear una conciencia en el docente como facilitador de conocimiento y dador de herramientas para fortalecer el liderazgo y participación.
Educación y valores	Capacitador	Audiovisual	Comprender que la educación con valores es fundamental para el desarrollo de una sociedad mejor.
La globalización, la gestión del conocimiento y las competencias	Capacitador	Audiovisual	Comprender que este tema está inmerso cada vez en la educación en nuestro país, por lo que
Gestión, liderazgo y valores en la educación	Capacitador	Audiovisual	Obtener los conocimientos necesarios para comprender la utilización práctica de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad

Para lograr éste proceso de transformación es necesario que todo el personal se comprometa al cambio que se ha trazado la institución, para ello es necesario contar con profesionales con talento. De esta manera el rol de la gestión educativa se basará en primer lugar en saber incentivar a los profesionales a su cargo, a asumir con responsabilidad ésta transformación

La política educativa define el marco general de la organización y dirección de las Instituciones Educativas, a través de leyes desde una perspectiva práctica y en

donde se nombra a un cuerpo directivo liderado por el Rector, Vicerrector, Secretario, Consejo Directivo; conformado por un grupo de profesores, además los responsables de áreas académicas.

La dirección de un centro educativo es un trabajo de mucha responsabilidad, ya que de los contenidos que se imparten depende la formación académica y el futuro de los estudiantes como miembros de la sociedad y su respuesta a los retos y logros como profesionales.

El equipo directivo tiene que ejercer las funciones en forma coordinada para cumplir las disposiciones del Director o Rector y las funciones específicas legalmente establecidas.

7.4.1 Tema para el Taller 1: *Pedagogía, Liderazgo y participación.*

Cuando se habla de liderazgo se tiene la idea y se hace referencia a grandes hombres y mujeres; personas que tienen cualidades y habilidades extraordinarias o que ocupan cargos importantes en una organización.

Hablar de liderazgo en el ambiente educativo es hacer referencia a comunidades educativas, donde sus miembros propician el logro de las metas comunes a través del ejercicio de la participación y el compromiso solidario.

Se propone resolver las siguientes interrogantes;

- ¿Cuál es nuestra misión como docentes?.
- ¿Para qué estudiamos y nos preparamos en las universidades?.
- ¿Por qué centrarse solo en la cátedra dictada y no en las necesidades y capacidades de las personas que acompañamos en su crecimiento integral?.

Con la finalidad de crear conciencia en los participantes, quienes cumplen en su totalidad el rol de docentes en la facultad, sobre su rol de educador y su actuar en

clase, para poder orientar a los alumnos integralmente, formar para la participación, el diálogo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el compromiso, actitudes y características de todo líder, trabajando con herramientas y guías que permitan desarrollar los siguientes aspectos:

- Formar líderes es creer en las personas y ser sensibles ante sus necesidades.
- Formar líderes es saber equilibrar la flexibilidad con límites, orden, exigencia y normas de convivencia.
- Formar líderes es aprender de la experiencia.
- Formar líderes es modelar las características, habilidades y actitudes propias de un líder.
- Propiciar espacios para que los alumnos desarrollen los atributos necesarios para actuar hoy y proyectarse, en consecuencia en el futuro.
- Permitir y guiar a los alumnos para ser interlocutores de la verdad, que cuestionen y perfeccionen su propio contexto.
- Fomentar a los alumnos a ser responsables de su propio desarrollo siendo promotores de la participación como apertura al compromiso.

Conjuntamente desarrollar una nueva visión de uno mismo desde la dimensión del “quiero y puedo”;

- Quiero y puedo desarrollar mi proyecto personal de vida en esta facultad que escogí para mi desempeño profesional.
- Quiero y puedo identificarme con el proyecto educativo de esta facultad.
- Quiero y puedo ser más proactivo.
- Quiero y puedo crecer profesionalmente.
- Quiero y puedo ser modelo de formación en valores.

7.4.2 Tema para el Taller 2: Educación y valores.

En la televisión esta lo mejor y lo peor de nuestra sociedad. Este análisis se debe hacer en las instituciones educativas, porque el medio compite con ellas ya que la televisión se ha convertido en una instancia de aprendizaje, es una fuente incesante de información y hay que usarlo como recurso educativo.

Las tecnologías que corresponden a la información y a la comunicación en general se insertan en la vida de todos los seres humanos y también educadores y estudiantes. Hay problemas en relación con la educación de la tecnología; analfabetismo tecnológico de estudiantes y docentes, falta de conocimiento para poder localizar la información, el sistema educativo no se ha apropiado de las posibilidades que ofrecen las tecnologías para la solución de sus necesidades.

Para enfocar este tema se propone resolver las siguientes interrogantes;

- ¿Qué valores podemos compartir en el presente?
- ¿Qué valores debemos privilegiar como experiencia?
- ¿Qué papel jugaran los medios y los profesionales de la comunicación en esos valores compartidos y por compartir?
- ¿Es posible y deseable incluir en los medios la idea de una educación en valores?

El tema de los valores hoy en día es complejo, ya que hay valores que cambian con el tiempo, pero hay otros que perduran en el tiempo y que son esencia del hombre, del sujeto social, de la humanidad.

Se propone el desarrollo de un nuevo contexto de ser docente; ser un canalizador de educación es lo maravilloso del acto educativo.

Propuestas:

- 1.Ejercer la calidad de ser humano al interactuar con el otro con gestos, miradas y palabras.
- 2.Comunicar es expresarse como cuando un niño va creciendo, su mirada, su risa, sus gestos, como imita. La danza y las expresiones culturales, comida, vestido, etc.
- 3.Comunicar es interactuar con otros.

4. Comunicar es relacionarse cotidianamente.
5. Comunicarse es gozar, es encontrar placer en el encuentro con los otros al hablar de nada, contar chistes, reír.
6. Comunicar es proyectarse, es ir mas allá de nosotros, es escribir, es el internet, son las acciones con algún objetivo.
7. Comunicar es afirmarse en el propio ser. Una campesina ecuatoriana que sintió que su cuerpo se desarmaba cuando por primera vez hablo ante un micrófono, luego se convirtió en una locutora de radio. Al comunicarse de manera continua, la palabra se afirma en el ser.
8. Comunicar es sentirse y sentir a los demás. Al cantar se escucha la propia voz en medio de otras, al hablar me doy cuenta de mi mismo y del resto que responde.
9. Comunicar es abrirse al mundo desde todo nuestro ser y de todo lo que somos, historia, saberes, corazón, memorias, miedos.
10. Comunicar es apropiarse de uno mismo, es ser dueño de las posibilidades físicas e intelectuales, a demás de trabajar con la mente, hay que trabajar intensamente con el cuerpo “mente sana en cuerpo sano”
- 11.

Estas propuestas se plantean como una aspiración para cumplir una labor educativa eficiente.

La propuesta de una educación con libertad y para la libertad, se ha planteado a través de siglos de reflexión y de crítica, ya que las sociedades no caminan junto con los deseos de las mentes libres e ilustradas, que conllevan sus

contradicciones y actitudes autoritarias, no es fácil conceder la razón al otro. La libertad puede ser ejercida si hay una responsabilidad compartida para el aprendizaje, porque la comunicación es un acto de libertad y de amor.

7.4.3 Tema para el Taller 3: *La globalización, la gestión del conocimiento y las competencias.*

La globalización es un proceso de transformación impulsado por los avances tecnológicos en información y telecomunicaciones, en el cual el conocimiento ha pasado a ser un factor de producción importante, este proceso de transformación está afectando de manera dramática la realidad del mundo en general, generando cambios importantes en las instituciones educativas.

Se propone en esta actividad formar gente competente para integrarse con éxito a la sociedad del conocimiento, reforzando los siguientes temas;

- Enseñar a hacer.
- Educar para el liderazgo en innovación.
- Organizar la enseñanza con base en prácticas que desarrollen la autonomía del alumno.
- Crear espacios de enlace y transacción creativa en el que interactúen universidades, empresas y sector público para promover el desarrollo sustentable y la competitividad.
- Como crear las condiciones para facilitar la cooperación, la creatividad y la mejora continua.
- Herramientas para el uso de tecnología para un alto nivel de educación.
- Correspondencia entre éxito y ética.
- Adecuar el ambiente de clase a una situación de aprendizaje significativo.
- Promover la formulación de problemas como enunciados descriptivos de las variables y lógica de la resolución de la situación motivadora de la investigación.

- Buscar, seleccionar y organizar nueva información.
- Relacionar la información previa con la nueva información.

La filosofía de la gestión del conocimiento tiene como característica el conocimiento compartido, por lo que es importante elaborar y dar a conocer políticas referentes a la producción, utilización y renovación de los conocimientos que conforman la memoria institucional, así como una declaración basada en la ética que permita el uso, divulgación y explotación de los conocimientos obtenidos por sus actores.

Se abordara dentro de la gestión del conocimiento los siguientes principios;

- Autonomía:** un aprendizaje significativo es viable en un ambiente de libertad de elección que a su vez propicie el desarrollo de la personalidad del educando.
- Comunicación:** el aula de clase es un sistema complejo funcional determinado por el flujo de la interacción de sus integrantes. La calidad y operatividad de dicho sistema se regulan por la intensidad y calidad de la comunicación que se dé.
- Enfoque ambiental:** el aula como un sistema de interacción con el entorno influido por el exterior.
- Investigación:** asumir como proceso de creación, asimilación, y evaluaciones de situaciones de aprendizaje el modelo sistémico – investigativo, en el que el docente actúa como dinamizador del flujo de información.

Con estas actividades se pretende encontrar los mecanismos para formar personas aptas para perfeccionarse a sí mismas en toda su dimensión humana, mejorar su interacción y desempeño social, formando en el docente las competencias, valores y conocimientos que requiere para llevar a cabo su labor.

7.4.4 Tema para el Taller 4: *Gestión, liderazgo y valores en la educación.*

Dentro del campo de la educación, se entiende por gestión la manera en la que los directivos de una institución educativa la dirigen, con la experiencia y el tiempo va haciendo modificaciones que ven necesarias en el proceso, se trata de enfocar a la “mejora continua”, fundamentada en una reflexión orientada al proceso y estrategias que garanticen el continuo desarrollo positivo de la institución.

En esta actividad se abordaran los siguientes temas;

- **Capacidad de iniciativa;** crear un cambio de mentalidad, para que todos formen parte en la determinación de las prácticas laborales de la facultad, asumiendo la responsabilidad de sus actos y tener iniciativa.
- **Gestión de calidad total;** apunta la calidad en todos los niveles del desempeño y desarrollo de la facultad, es una filosofía de la gestión dirigida a eliminar los puntos débiles.
- **La memoria corporativa;** implica la política institucional de estabilidad laboral para sus empleados y en un ambiente de cultura corporativa participativa.
- **Idea de consenso;** como fuente de resolución de problemas y de solución de instancias.
- **Filosofía de la eficiencia;** tomando como referencia la teoría organizacional.
- **Diversidad;** como cambio de homogeneidad a la aceptación de las diferencias, resaltando las particularidades de cada individuo.
- **Cambio de roles;** delegación de funciones a todo el personal de la facultad, fomentando la idea de autonomía y gestión.

Se puede decir que el Liderazgo es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa, por consiguiente, el liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

Temas a desarrollar:

• **conflictos del liderazgo:**

- Masividad y calidad.
- Necesidades y posibilidades de financiamiento.
- Autonomía e intervención estatal.

• **Cualidades del líder:**

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

- **Requisitos del líder:**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

- **Conocimientos del líder:**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

- **Habilidades del líder:**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Para esta actividad el liderazgo pedagógico del docente será crucial para el objetivo planteado.

- El docente como autentico líder promotor de la actividad formativa en los alumnos.
- Construir la visión colectiva de la facultad.
- Gestionar la instrucción.
- Promover un clima de aprendizaje positivo.
- La consideración del docente como líder en el aula.
- El docente como facilitador de la capacidad auto formadora de los alumnos.
- Diseñar proyectos formativos.
- Promover un clima de seguridad.
- Facilitador de fuentes de información.
- Orientar procesos de formación.

Los planes de estudio y diseños curriculares en Educación Superior mencionan dentro del perfil de egresados los aspectos más importantes que los alumnos deben de poseer como son los conocimientos, las habilidades y destrezas, actitudes y valores que lo capacitarán para ser un profesional competente que resuelva las necesidades de la sociedad.

La formación de valores, un hecho importante que normalmente se pasa por alto debe de ser considerado con la debida seriedad e importancia, ya que si un alumno se educa dentro de los valores sugeridos por su institución de educación superior, será un alumno mejor y un profesionista educado con principios que le beneficiarán a él mismo y a la sociedad dentro de la cual preste sus servicios y se desarrolle.

Los valores que se desarrollaran en esta actividad dentro de una formación universitaria, serán los siguientes:

- **La honestidad:** ya que es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia los demás.

- **La verdad** como valor representa confianza. Representa lo que no se puede negar racionalmente y también representa conformidad de lo que se dice con lo que se siente o piensa. La verdad es una conformidad de las cosas con el concepto mental que hacemos de ellas. Lo contrario de la verdad es la mentira. Un profesionalista no debe mentir ya que ello representa un engaño, es una falta de verdad.
- **La integridad** es rectitud, totalidad y plenitud. Una persona íntegra es una persona que obra con rectitud.
- **La responsabilidad** es asumir las tareas y servicios contraídos a favor de los demás y se requiere aprecio y esmero para realizar dichas tareas. Se requiere iniciativa en la solución de dificultades o en la asunción de compromisos en beneficio de los demás
- **El compromiso** es una obligación contraída que espera cumplirse, una promesa que se acuerda y para su realización se requiere de un espíritu de trabajo y colaboración
- **El respeto** es la consideración debida hacia otra persona, hacia una idea. Es tener una actitud dialogante y apertura a las opiniones ajenas.
- **La Salud** entendida como amor al cuerpo, a la vida y a la naturaleza.
- **La Eficiencia** como valor posmoderno que se refiere a la capacidad de lograr los efectos que se desean o esperan haciendo uso de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores adquiridos durante la formación profesional.

7.5 Localización y cobertura espacial

La propuesta se aplicará en los audiovisuales de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial ubicada en Quito, en el campus

que se encuentra en la Bourgeois N34 102 y Rumipamba, que cuentan con infocus, lector de dvd y cd, puertos usb, conexión wifi, pizarrón, mesas y sillas.

7.6. Población objetivo

Decano, Sub decano, coordinadores de facultades, docentes de la Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

7.7. Sostenibilidad de la propuesta

7.7.1 Humanos

Los recursos humanos son el motor que pone en funcionamiento los recursos físicos, financieros, metodológicos y administrativos.

La inteligencia emocional es la base para un buen desempeño laboral y social.

El éxito de las instituciones educativas es el resultado de la acertada selección del personal para la capacitación.

7.7.2 Tecnológicos

La facultad cuenta con audiovisuales equipados con tecnología de punta y acceso a internet y señal wifi, lo que facilita la comunicación y el buen desempeño de las actividades para este taller.

7.7.3. Materiales

Los audiovisuales de la facultad cuentan con proyectores, pizarra, sillas y mesas para trabajar.

7.7.4 Físicos

La facultad cuenta con sus propios laboratorios de audiovisuales equipados con tecnología de punta y personal especializados en el instituto de informática de ser necesario.

7.7.5 Económicos

Dentro del presupuesto anual, la Universidad cuenta con un rubro para capacitación docente, el cual se lo asigna presentando proyectos de capacitación, en este caso, se presentaría la propuesta al decano para hacer uso de esos fondos, que serían destinados para el 100% de la población objetivo que conforma la carrera.

7.7.6 Organizacionales

Se presentara la propuesta al Decano de la facultad para que a su vez se seleccione y designe a los capacitadores.

7.8. Presupuesto

DETALLE	VALOR TOTAL
CARPETAS	\$ 250
HOJAS	\$ 150
ESFEROS	\$ 70
GUIAS	\$ 500
HONORARIOS DOCENTES	\$ 2,500
COFFE BREAK	\$ 1,200
TOTAL	\$ 4,670

7.9. Cronograma

El taller tendrá una duración de 40 horas, distribuidas de la siguiente manera, antes del inicio del semestre, (fechas a coordinar según el semestre).

Cuadro 14

ACTIVIDADES	Horas asignadas y horario propuesto
Inauguración, bienvenida e introducción	2 horas lunes de 8h00 a 10h00

	coffe break de 10h00 a 10h30
Pedagogía, liderazgo y participación	6 horas Capacitación de 10h30 a 13h00 Almuerzo de 13h00 a 14h00 Capacitación de 14h00 a 16h00 coffe break de 16h00 a 16h30 Capacitación de 16h30 a 18h00
Educación y valores	8 horas Capacitación de 8h00 a 13h00 Almuerzo de 13h00 a 14h00 Capacitación de 14h00 a 16h00 coffe break de 16h00 a 16h30 Capacitación de 16h30 a 18h00
La globalización, la sociedad del conocimiento y las competencias	8 horas Capacitación de 8h00 a 13h00 Almuerzo de 13h00 a 14h00 Capacitación de 14h00 a 16h00 coffe break de 16h00 a 16h30
Gestión, liderazgo y valores En la educación	16 horas (dos días) Capacitación de 8h00 a 13h00 Almuerzo de 13h00 a 14h00

	<p>Capacitación de 14h00 a 16h00</p> <p>coffe break de 16h00 a 16h30</p>
--	--

7.10 Resultados esperados

- Colaborar en la creación y mantenimiento de un clima organizacional que propicie las relaciones humanas y el mejoramiento de los canales de comunicación entre todos los miembros de la facultad.
- Mejorar constante y sistemáticamente la formación académica, participando en los programas de actualización, capacitación y perfeccionamiento asociados a los avances científicos, humanísticos y tecnológicos.
- Desarrollar actitudes de respeto, tolerancia, solidaridad, amistad, lealtad y servicio hacia todos los miembros de la facultad, resaltando en todo momento su valor como personas, con el fin de propiciar un clima institucional de sana convivencia.
- Participar activamente en el mejoramiento de la vida sociocultural de su entorno, fomentando el conocimiento y la valoración de los aspectos que puedan contribuir a la formación integral de los estudiantes.
- Velar por el buen uso y mantenimiento de los ambientes de trabajo y de los materiales y equipos utilizados en el cumplimiento de sus deberes académicos y administrativos.
- Aplicar herramientas de gestión, liderazgo y valores en coordinaciones y aulas de clase.

8. BIBLIOGRAFÍA

- *40 años de vida institucional, Informe a la comunidad Universitaria*. UTE 2011.
- AGUILERA, Juan Carlos & GÁLVEZ, Leonardo (1997) *La Gestión educativa desde una perspectiva humanista*. Ril editores. Santiago, Chile.
- ALMEIDA R, Arturo (2010), *Gestión del talento humano. Guía didáctica*. UTPL
- ANDER-EGG, Ezequiel (2007), *Introducción a la planificación estratégica*. Grupo Editorial Lumen. Buenos Aires, Argentina.
- CALDERÓN, Álvaro: *Equipos de trabajo y trabajo en equipo*. Editorial Santillana, Madrid.
- CANALS, Agustí. (2003) *"La gestión del conocimiento"*. Barcelona.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007) *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- CORREA, de Molina, Cecilia.(2005) *Administración estratégica y calidad integral de las instituciones educativas*. Cooperativa editorial magisterio. Bogotá, Colombia. Tercera edición.
- CORREA, Carlos (2009), *Liderazgo, valores y educación. Guía didáctica*. UTPL.
- FRESCO, Juan. (1991), *Desarrollo gerencial*. Ediciones macchi. Buenos Aires. Argentina.
- GARCÍA HOZ, V. y MEDINA R. (1985), *Organización y gobierno de centros educativos*. Madrid: Editorial Rialp.
- GUILLEN, Manuel (2008), *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Pearson Educación S.A. Madrid, España.
- HAMPTON, David R. (1996), *Administración*. 3º Edición. McGraw-Hill. México.
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2004) *Una Guía para directivos ocupados. Enfoques y conceptos para avanzar. Gestión de proyectos*. Ediciones Deusto. Impreso en España.
- IZQUIERDO, Enrique. *Investigación científica*. 3ra edición. Imprenta Cosmos. Loja. Ecuador.
- JARA Reinoso, A. (2011). *Guía Didáctica Gerencia Educativa*. Loja-Ecuador: UTPL
- JARVIS, Peter. (2006), *Universidades Corporativas, Nuevos modelos de aprendizaje en la sociedad Global*. Narcea, S.A. Madrid. España.

- LAVÍN, Sonia / DEL SOLAR, Silvia. (2000), *El proyecto educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. LOM Ediciones. Santiago de Chile.
- LÓPEZ, Camps. Jordi. (2005), *Planificar la formación con calidad*. Cisspraxis S.A. Madrid. España.
- MANES, Juan Manuel. (2005), *Gestión Estratégica Para Instituciones Educativas*. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
- MARTÍNEZ, de Pérez Norma, (2001), *El nuevo modelo de Gestión. Una propuesta a partir del análisis*. Universidad Nacional de Río Cuarto. Río Cuarto Argentina.
- MARTIN-MORENO Cerillo, Quintana. (2007), *Organización y dirección de centros educativos innovadores / el centro educativo versátil*. GAAP Editorial,S.L. Madrid. España.
- MCMILLAN, James H. y SCHUMACHER, Sally (2008), *Investigación educativa 5^{ta} Edición*. Pearson Educación S.A. Madrid, España.
- ERLI, Giorgio (1997)*La gestión eficaz*. Editorial, Díaz de Santos. Madrid España.
- MURILLO, Torrecilla, F. Javier / BARRIO. Hernández, Raquel / PÉREZ-ALBO, M^a José. (1999), *La dirección escolar análisis e investigación*. Ibersaf Industrial, S.A. Madrid, España.
- Norma ISO 9001 del 2000. *Indicadores de calidad del consejo*. 2001 Ed. Edicions Gestió 2000. Barcelona.
- PALACIOS, Samuel Gento, DELGADO, Manuel Lorenzo. (1998) *Gestión y supervisión de centros educativos*. EUNED.
- PALOMO, Vadillo. María Teresa. (2010), *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial. Madrid. España.
- PELÁEZ, Miguel. *Ética, profesión y virtud*. Editorial Rialp.
- PÉREZ, Juan. *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Editorial Deusto.
- POLO. Pujadas, Magda.(2007), *Creación y gestión de proyectos editoriales*. Gráficas Gradel. España.
- POSNER, J. George. *Análisis del currículo*. Tercera edición. Cornell University

- RAMÍREZ, Cavassa. César. (2004), *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Colección Reflexión y análisis. Limusa. México..
- ROJAS, Quiñones Juan Manuel. (2006), *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Primera edición. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá, Colombia.
- SAMMONS, Hillman , Mortimore, 1998. "*Características clave de las escuelas efectivas*". México: Secretaría de Educación Pública HALL,
- TRUEBA, Álvaro. (2011), *Pasado y Presente Universidad Tecnológica Equinoccial*. Gráficas Iberia. Quito, Ecuador.
- CANALS, Agustí (2003). "La gestión del conocimiento". En: *Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (2003: Barcelona)* [en línea]. UOC. [Fecha de consulta:15/07/2012]. <<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>>
- <http://gestion-y-calidad.blogspot.com/2008/04/calidad-el-concepto-y-su-evolucion.html>, 2008.
- http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf

ANEXOS

ENCUESTA A DIRECTIVOS

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ()femenino ()

Edad:25 -30 anos ()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()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

- a. El 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 elencargado 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:

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

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

Si () No ()

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

a.Un reingeniería de procesos (_____)

b.Plan estratégico (_____)

c.Plan operativo Anual(_____)

d.Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.(_____)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A DOCENTES:

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.

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 ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ()femenino ()

Edad:25 -30 anos ()31-35 años ()36-40 años ()41-45 años ()

46-50 años ()51-55 años () 56-60 años ()61 y más ()

2.CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un			

ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión			

en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a.Siempre
- b.A veces
- c.Nunca

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:_____

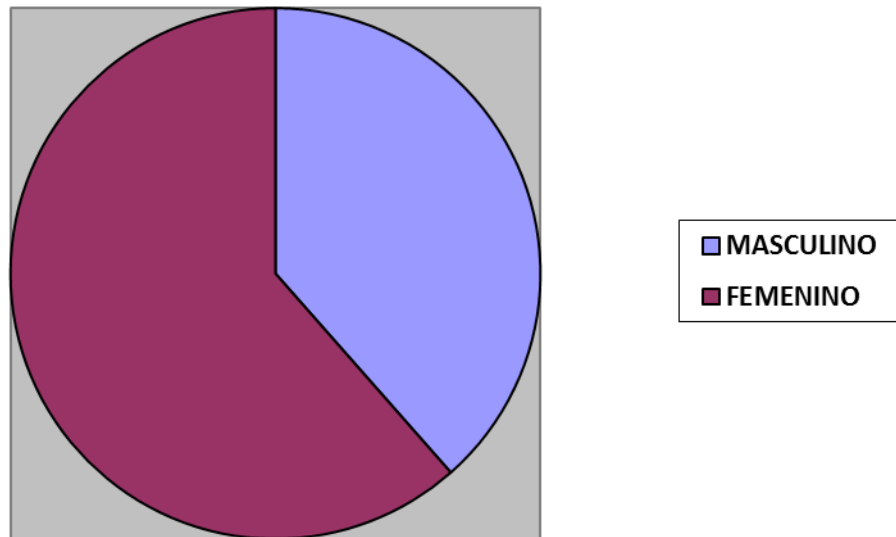
2.CUESTIONARIO

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 no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TOTAL POBLACIÓN ESTUDIANTIL

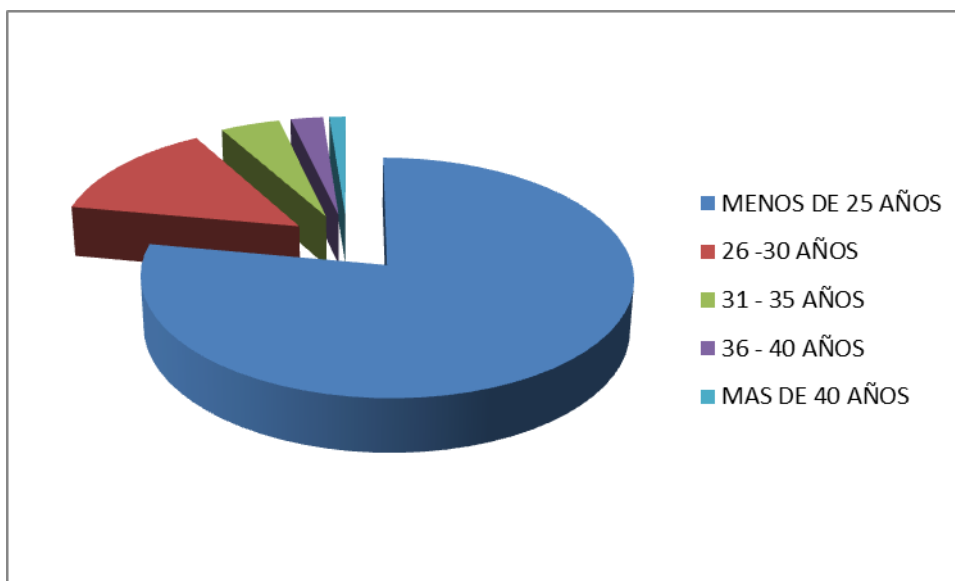


Fuente: Departamento Académico

Elaboración: Paola Lascano C.

El total de la población estudiantil es de 634 estudiantes de los cuales el 61.52% pertenece al género femenino y el 38.49% al género masculino.

PORCENTAJE DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL MASCULINA

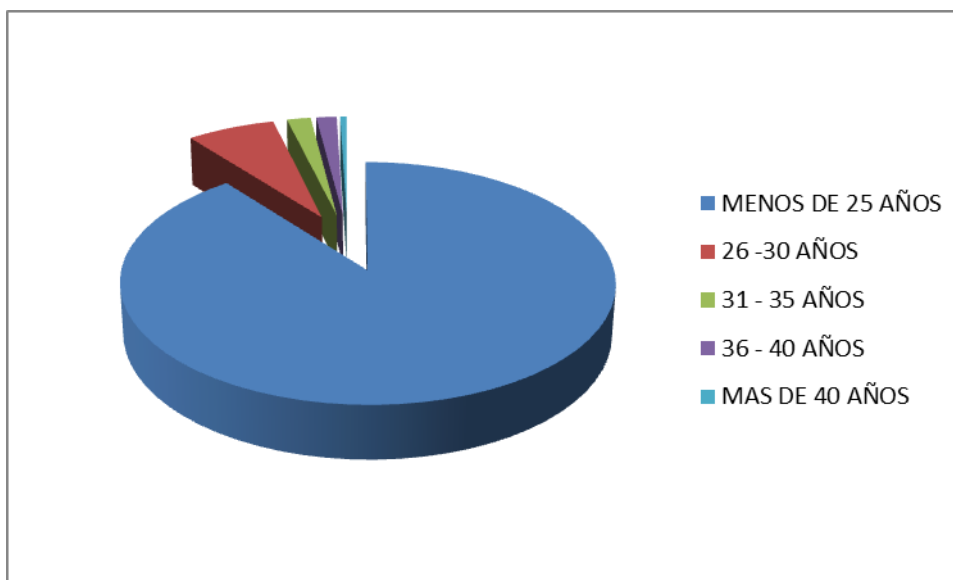


Fuente: Departamento Académico

Elaboración: Paola Lascano C.

De la población estudiantil masculina podemos determinar que el 77.88% de los alumnos están en el rango de edad de hasta 25 años, el 13.93% se encuentran en el rango de 26 a 30 años, el 4.5% se encuentra entre 31 y 35 años, el 2.46% tiene entre 36 y 40 años y por último el 1.23% tiene más de 40 años.

PORCENTAJE DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL FEMENINO



Fuente: Departamento Académico

Elaboración: Paola Lascano C.

De la población estudiantil femenina podemos determinar que el 89.23% de las alumnas están en el rango de edad de hasta 25 años, el 6.67% se encuentran en el rango de 26 a 30 años, el 1.79% se encuentra entre 31 y 35 años, el 1.54% tiene entre 36 y 40 años y por último el 0.50% tiene más de 40 años.

Se concluye que el género femenino de hasta 25 años se capacita en un mayor porcentaje que el género masculino, el cuál aunque no sea grande la diferencia tiende a capacitarse hasta los 40 años o más. Cabe recalcar que anualmente la Universidad entrega una condecoración anual a los mejores egresados de todas las carreras de las facultades y generalmente el 90% de los alumnos condecorados pertenece al género femenino.