



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**

SEDE IBARRA

ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO
EDUCACIONAL**

**Gestión, liderazgo y valores en la Carrera de Ingeniería Industrial de la
Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito, provincia de
Pichincha durante el período 2013**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Álava Freire, Jorge Enrique

DIRECTOR: Buele Maldonado, Mariana Angelita Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magíster.

Buele Maldonado Mariana Angelita

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

DE MI CONSIDERACIÓN:

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito, provincia de Pichincha durante el período 2013”** realizado por el profesional en formación: Álava Freire Jorge Enrique; 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, marzo de 2014

f).

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Álava Freire Jorge Enrique, declaro ser autor del presente trabajo **“Gestión, liderazgo y valores en la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito, provincia de Pichincha durante el período 2013”** de la Titulación de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional, siendo Buele Maldonado Mariana Angelita, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Autor: **Álava Freire Jorge Enrique**

Cédula: 1706348073

DEDICATORIA

A la razón más importante y poderosa de mi vida,

Ustedes, mis seres amados.

AGRADECIMIENTO

A todos aquellos que por mil razones diferentes,
me han sugerido, pedido, exigido, motivado y ayudado
a terminar este trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	1
1.1 GESTIÓN EDUCATIVA.....	2
1.1.1 Definición.....	2
1.1.2 Importancia.....	4
1.1.3 Tipos de gestión educativa.....	5
1.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL	10
1.2.1 Concepto.....	10
1.2.2 Tipos.....	11
1.2.3 Características.....	13
1.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	14
1.4 LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.....	15
1.4.1 Tipos de valores para la educación.....	17
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	21
2.1 ANTECEDENTES	22
2.2 PARTICIPANTES	22
2.3 MATERIALES E INSTRUMENTOS.....	26
2.4 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO	26
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29

3.1	DIAGNÓSTICO	30
3.1.1	<i>Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....</i>	<i>32</i>
3.1.1.1	El manual de organización.....	32
3.1.1.2	El Código de Ética.	33
3.1.1.3	El plan estratégico.	35
3.1.1.4	El plan operativo anual (POA).....	35
3.1.1.5	El proyecto educativo institucional (PEI).	36
3.1.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones.....	37
3.1.2	La estructura organizativa de la Carrera de Ingeniería Industrial.....	38
3.1.2.1	Misión y Visión	38
3.1.2.2	El organigrama.....	38
3.1.2.3	Funciones por áreas y departamentos.	39
3.1.2.4	El clima académico y convivencia con valores.....	39
3.1.3	Dimensión pedagógica curricular y valores.	40
3.1.4	Dimensión organizativa operacional y valores	44
3.1.5	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	44
3.1.6	Dimensión comunitaria y valores	44
3.2	ANÁLISIS FODA	45
3.2.1	<i>Fortalezas y debilidades.</i>	<i>45</i>
3.2.2	<i>Oportunidades y amenazas.....</i>	<i>45</i>
3.2.3	<i>Matriz FODA.....</i>	<i>45</i>
3.3	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	48
3.3.1	<i>De la entrevista a los Directivos.</i>	<i>48</i>
3.3.2	<i>De las encuestas a Docentes.</i>	<i>51</i>
3.3.3	<i>De la encuesta a estudiantes.....</i>	<i>55</i>
3.3.4	<i>De la Entrevista a Directivos.....</i>	<i>58</i>
3.4	DISCUSIÓN	63
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO		68
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA:.....	69
4.2	JUSTIFICACIÓN	69
4.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	69
4.4	ACTIVIDADES DE LOS OBJETIVOS.....	70
4.5	LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.....	84
4.6	POBLACIÓN OBJETIVO.	85
4.7	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA	85
4.8	PRESUPUESTO.....	85
4.9	CRONOGRAMA.....	86
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		88
BIBLIOGRAFÍA		92
ANEXOS.....		93

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permiten contribuir a elevar la calidad de la educación en la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Para tal efecto se realiza una investigación descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo, con el fin de diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión y liderazgo en valores de la carrera, a través de la revisión documental y el levantamiento de datos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los grupos de análisis: estudiantes, docentes y autoridades de la carrera de Ingeniería Industrial, modalidad semi presencial.

Los resultados y conclusiones de la investigación permiten construir una propuesta viable de fortalecimiento de la gestión y liderazgo en valores para los directivos y docentes de la carrera, con el objetivo principal de formar seres humanos y profesionales integrales.

Palabras clave: liderazgo, gestión, valores, integrales.

ABSTRACT

This research aims to analyze the management capacity and integrated personal and institutional values that allow essentially help to raise the quality of education in Industrial Engineering from the Technological University Indoamérica leadership.

For this purpose makes a descriptive research with quantitative and qualitative approaches, in order to diagnose the current state of management processes and leadership in career values, through the literature review and the survey data by applying surveys and interviews with focus groups: students, teachers and authorities of Industrial Engineering, semi modality Technological University Indoamérica Extension Quito.

The results and conclusions of the research permit to build a viable proposal for strengthening management and leadership values for the principals and teachers of the race, with the main objective of forming whole human beings and professionals.

Keywords: leadership, management, values, whole.

INTRODUCCIÓN

Es en el año 1998 que se aprueba la creación de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito, con el fin de formar profesionales con un enfoque humanista tanto en pregrado como en posgrado, promoviendo no solo un nivel académico acorde a las exigencias competitivas del campo laboral, sino priorizando valores esencialmente humanos (UTI, 2013).

En el año 2008, el Consejo Nacional de Evaluación y acreditación del Ecuador (CONEA), por orden del Mandato Constitucional N° 14, inicia un proceso de evaluación y acreditación universitaria que concluye en Agosto del mismo año con la categorización E de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Esto significaría, para ese entonces, una crisis administrativa, financiera y académica que le permitiría a la universidad buscar una reestructuración en la planificación para el mejoramiento de los procesos en las áreas evaluadas: gestión administrativa, gestión académica, investigación y vinculación con la comunidad. El Mandato Constituyente N° 14 también inició con los procesos de evaluación y acreditación de las carreras de todas las universidades, el mismo que debe concluir hasta finales del 2014.

Ante esta contextualización, el presente trabajo de investigación está enmarcado en alinearse a los planes de mejoramiento que la carrera de Ingeniería Industrial debe adoptar y aplicar para su evaluación y acreditación en el marco general de la excelencia académica a nivel nacional hasta el 2014. En este sentido, las últimas reformas al sistema educativo universitario consideran las innovaciones en la gestión y el liderazgo educativo, además de la gestión en valores fundamentales para la formación integral del profesional.

Las inquietudes que sustentan este trabajo de investigación son: a) ¿Cómo han desarrollado el liderazgo educativo las autoridades y docentes para favorecer la innovación en la gestión con liderazgo en la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito? B) ¿Existe en la planificación de los procesos académicos y administrativos de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito, la proyección para la gestión con valores en la carrera? c) ¿Están insertos en el diseño curricular de la carrera de Ingeniería Industrial la gestión y práctica de valores?

Todas estas preguntas surgen a partir de la concepción de las necesidades de gestión, liderazgo y valores de la carrera, y cómo estas necesidades están siendo satisfechas y resueltas por las autoridades académicas, docentes y estudiantes. En este sentido, el objetivo principal de este trabajo consiste en analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el campo de la Ingeniería.

Por ello en el primer capítulo se abordarán los principales enfoques teóricos sobre gestión, liderazgo y valores para tomar una postura ideológica que permita descubrir si existe una actitud crítica de selección, procesamiento y presentación de información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la carrera de Ingeniería Industrial, además de determinar los roles y liderazgo de los directivos de la carrera en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la universidad.

Para ello es fundamental, en el capítulo 2, asumir con responsabilidad una metodología adecuada para la elaboración del diagnóstico de la carrera en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Todo ello con el fin de conseguir, en el capítulo 3, un diagnóstico que permitirá obtener los resultados de la investigación de campo realizada a través de encuestas y entrevistas a estudiantes, docentes y directivos de la carrera, para lograr un criterio amplio sobre las necesidades de gestión, liderazgo y valores y así fortalecer la toma de decisiones de los directivos y docentes. En este sentido se logrará promover la participación y la integralidad de todos los requisitos curriculares y competencias académicas que se necesitan para formar profesionales capaces de resolver no solo problemas técnicos y científicos, sino puedan valorar su entorno inmediato con actitud crítica y reflexiva.

Finalmente, en el capítulo 4, se abordará una propuesta para el fortalecimiento de la gestión, el liderazgo y valores, a través de una consecución de actividades y objetivos específicos que permitan coadyuvar con todas las estrategias académicas y administrativas que permitan la acreditación de la carrera de Ingeniería Industrial en el año 2014.

CAPÍTULO 1:
MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión Educativa

1.1.1 Definición.

El análisis de la gestión educativa como proceso para la consecución de planes y objetivos educacionales es indispensable para la construcción de un complejo sistema que involucra no solo a los directivos y maestros de una unidad educativa, sino que promueve la consolidación de una estrategia integradora que abarca toda la sociedad, padres de familia e instituciones alternas que acompañan el proceso educativo. En este sentido, la comprensión conceptual de la categoría Gestión Educativa debe enfocarse desde la significación de la gestión como un proceso que interviene en la educación, pero que está respaldada por un capital ideológico fundamental que ha sido construido a lo largo de la historia.

Se puede definir la gestión como las acciones a seguir de un líder, directivo o equipo que alimenta intereses comunes para una misma organización y que busca a través de la planificación, de la administración de los recursos, el monitoreo y la evaluación, llegar a cumplir un objetivo o una meta.

Sin embargo, esta presunción sobre la gestión no es algo exclusivo de las organizaciones modernas. Ya desde Grecia, Platón nombra en *La República* el término gestión como una acción autoritaria, y Aristóteles lo hace en *La Política* concibiéndola como un conjunto de ideas más o menos estructuradas pero desde el punto de vista de la acción democrática. (UNESCO, 2011).

De tal suerte, desde la antigüedad hasta el siglo XXI, el término gestión se ha ido reconfigurando en función del pensamiento y los paradigmas que marcaron las diferentes épocas históricas. Ya, a principios del siglo XX, la gestión se enmarcó como un proceso necesario en las organizaciones nacientes bajo un lineamiento empresarial, y por lo tanto su vínculo con la administración de los recursos económicos, materiales y humanos. En este contexto y según las teorías Tayloristas, la actividad productiva era el sentido que le daba a la gestión su valor único, y por lo tanto toda acción debía estar enfocada en el crecimiento y progreso económico de la organización (Barba, 2010).

Más tarde, luego de la segunda guerra mundial, esta instrumentalización del término gestión fue evolucionando hacia otra conformación según la nueva realidad, pues la sociedad del conocimiento empezó a estructurarse y a complejizarse debido al incremento acelerado de la información, y por ende, de las comunicaciones. En este diferente contexto global, para algunos autores contemporáneos como Niklas Luhman, la gestión es concebida como un subsistema, cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (UNESCO, 2011), lo que de alguna manera significa que la gestión como tal no puede estar separada de la estructura, siendo esta última entendida como el conjunto de individuos que la componen.

Pues bien, para la UNESCO (2011), la gestión en este sentido es *“un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre la estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”* (UNESCO, 2011, p. 21), es decir, desde la consideración sistémica del término gestión, se prioriza la interacción, la generación de propuestas compartidas y en definitiva el aprendizaje permanente que llevan a la organización, como estructura, a un fin deseado. A partir de aquello, esta visión sistémica de gestión promueve, en sí misma, el nacimiento de una teoría que esté acorde con las necesidades de las instituciones educativas que permanecen en constante cambio debido a las exigencias del mundo contemporáneo o sociedad del conocimiento.

Es con esta perspectiva, que a partir de la década de los 80's, la gestión educativa en América Latina comenzó a ser practicada, justamente por la necesidad de una creciente sociedad influenciada por el acelerado auge de la democratización de la educación y ligado también al renacimiento a la vida democrática de varios países latinoamericanos.

Pues bien, con esta contextualización la gestión educativa es entendida como parte constitutiva de la institución, así, el autor colombiano Carlos Botero, profesor investigador de la Universidad de Medellín, dice que *“la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”* (Botero, 2007). Sin embargo, esta práctica no solo está determinada desde el punto de vista administrativo o gerencial, sino que debe observar y ser observada desde la filosofía educativa, la antropología, la sociología y la psicología, ciencias que son

fundamentales para comprender los procesos sociales y educativos de América Latina, y es por lo tanto que la gestión como proceso también es transdisciplinario.

Además de esto, Botero argumenta en *Cinco tendencias de la Gestión Educativa* (2007), que en esta relación sistémica y dialéctica *“interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y las diferencias por parte de este grupo de actores, así como la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro del objetivo común”* (Botero, 2007, p. 23). Está claro que al ser un proceso sistémico, la gestión educativa no es precisamente una disciplina teórica, muy por el contrario constituye una disciplina aplicada que necesita de otras disciplinas, cuya base es la planificación y la administración eficiente de todo un equipo multidisciplinario que planea, ejecuta y evalúa desde el punto de vista pedagógico, económico, estructural, material y humano.

En conclusión se podría afirmar que la gestión como proceso ha evolucionado desde una visión instrumental hacia una visión sistémica y transdisciplinaria, que su aplicabilidad depende del momento teórico e ideológico que acompaña el desarrollo social desde la perspectiva empresarial, la institucional y la organizacional.

En el campo de la educación, hoy en día, es necesario pensar en un enfoque de gestión que integre, así como lo menciona Botero, a todos los actores involucrados en el desarrollo de una institución educativa, que tomen decisiones conjuntas y ejecuten acciones concretas que permitan el logro de los objetivos y metas educacionales. En este sentido, la aplicabilidad de la gestión educativa prioriza la interacción de directivos, docentes y estudiantes y la generación de propuestas compartidas.

1.1.2 Importancia.

La sociedad actual está determinada por diferentes y múltiples cambios a nivel social y educativo. Estos cambios afectan al conjunto de organizaciones y personas que constituyen los sistemas sociales, entre ellos las instituciones educativas. Por ello, la gestión educativa se convierte en un campo de acción complejo que depende no solo de la aplicabilidad del modelo de gestión que se esté usando, sino del enfoque ideológico sobre el cual se ejecutan las acciones.

En este sentido, como lo menciona Botero (2007), *“la gestión educativa debe estar encaminada a la transformación de la sociedad y de los individuos”* (Botero, 2007, p. 23). Sin embargo, la mirada sistémica de la gestión educativa es la que le da la importancia, más allá de la efectividad de su aplicación, ya que es la concepción y percepción de la interacción de diversos aspectos o elementos lo que hacen a la gestión educativa la herramienta más poderosa de acción. Así mismo, la UNESCO expone que: *“Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización, y funcionamiento cotidiano de la institución educativa”* (UNESCO, 2011, p. 32).

Por otra parte, la participación integral como estrategia administrativa en la gestión educativa, destaca la importancia de la democracia, como forma de gobierno, ya que el consenso sobre la calidad, los procesos y los servicios promueve los cambios conscientes hacia un horizonte común para todos los actores. Esto implica la necesidad de una orientación política institucional que perciba, reelabore, organice y planifique un desarrollo armónico y evolutivo positivo.

Por ello, se exige a las instituciones de educación una filosofía y una estructura administrativa centradas en las personas que permita la flexibilidad, la participación y la capacidad de adaptabilidad al cambio permanente, un fenómeno caracterizado por el dinamismo creciente del conocimiento humano. (Rojas, 2006).

En conclusión, la importancia de la gestión educativa radica no solo en la comprensión del proceso para llegar a un determinado objetivo, sino que es en sí mismo el proceso el que determina el éxito de las estrategias, planes, programas, acciones, evaluación y retroalimentación de los resultados. Todo ello estructurado de tal forma que, toda la organización y sus individuos, sea participante y generadora permanente de gestión como un todo integral que desde cada dimensión fortalezca a la institución educativa.

1.1.3 Tipos de gestión educativa.

Una de las clasificaciones más relevantes respecto a los tipos o modelos de la gestión educativa están enmarcados en la identificación del escenario educativo. Así, la UNESCO (2011) nombra cuatro dimensiones importantes encargadas a la gestión educativa: la dimensión institucional, la dimensión administrativa, la dimensión pedagógica y la dimensión comunitaria.

Desde el punto de vista práctico, estas dimensiones están expuestas transversalmente en todo el proceso de gestión, interactúan y a la vez tienen funciones específicas. El diálogo permanente entre ellas le da a la gestión el carácter sistémico e integral como requisito indispensable para la comprensión global de cada proceso, por separado y en estructura.

Así, la dimensión institucional ayudará a identificar las formas cómo está estructurada la organización y los miembros de la comunidad educativa. Así la UNESCO dice: “ En la dimensión institucional es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social” (UNESCO, 2011, p. 36).

La dimensión pedagógica, por su parte, está relacionada a la esencia de la práctica de la institución, el proceso de enseñanza – aprendizaje. En este sentido, la gestión educativa debe preocuparse de la planificación y actualización curricular desde la consecución de planes y programas educativos acordes a las reglamentaciones institucionales, regionales y del país.

Además de ello, las relaciones académicas y sociales con los estudiantes, los padres de familia y la comunidad en general. En este contexto, la dimensión pedagógica en el interior de la gestión educativa debe promover la capacitación docente, para el fortalecimiento de sus competencias profesionales.

La dimension adminsitrativa está destinada a la regulación, planificación y evaluación de los recursos con los que cuenta la institución, sean estos materiales, económicos, proceso técnicos de tiempo, de seguridad e higiene, de control de la información, entre otras, así como la supervisión de las funciones y seguimiento de la normatividad y reglamentos institucionales.

Finalmente, la dimensión comunitaria alude a las relaciones de la institución educativa con su entorno social e inter institucional. Esto sin duda permitirá establecer no solo empatía con las necesidades sociales, sino coadyuvar en el fortalecimiento de las alianzas estratégicas sólidas, que le permitan a la institución permanecer alineado a los intereses comunes de la sociedad y su entorno académico externo.

Una vez contextualizado el escenario educativo sobre el cual se aplica la gestión, es conveniente revisar una de las tipologías más abarcadoras e integrales planteada por la autora Carmen Gil, así nombra tres tipos o modelos de gestión educativa: Gestión de Proyectos, Gestión de Aprendizaje y Gestión Administrativa. (Gil, 2008)

La Gestión de Proyectos educativos es explicada por la autora como un proceso que empieza a partir de un planteamiento, luego la ejecución y finalmente el control y la evaluación de un proyecto. De esta forma, la consecución del proceso debe dar cuenta del objetivo educativo planteado. Los insumos con los cuales trabaja este tipo de gestión están enmarcados en los procesos administrativos y en la planificación estratégica, así, la gestión de recursos humanos, tecnológicos y económicos son indispensables para la estimación del tiempo, aspectos pedagógicos y comunicacionales, sin los cuales la gestión de proyectos no podría satisfacer las demandas de calidad que la institución requiere.

En este sentido, este tipo de gestión incorpora varias áreas de conocimiento, en los cuales se requiere de gestores que devienen en actores primordiales para la toma de decisiones, en lo referente al diseño y desarrollo de un proceso de evaluación y autoevaluación, el vaticinio a los posibles inconvenientes, el análisis y distribución de los recursos disponibles en relación a su funcionalidad, la promoción de las innovaciones tecnológicas e implementación sistematizada e institucionalizada de normas y reglamentos, y finalmente, la mantención ideológicamente flexible del proceso, desde su concepción hasta su valoración y evaluación final. En conclusión, este tipo de gestión de proyectos educativos podría enmarcarse en la dimensión institucional y administrativa.

La Gestión de Aprendizaje, por su parte, está relacionada con todos los aspectos pedagógicos y didácticos, es decir con todos los instrumentos académicos que el docente necesita para mantener un proceso de enseñanza – aprendizaje de calidad. En este sentido, es de suma importancia tomar en cuenta en la gestión de aprendizaje la formación integral del estudiante, y para ello es fundamental revisar los programas y contenidos de estudio, y la integralidad que éstos tienen con la realidad social de cada sector, región o comunidad.

Para llegar a cumplir este tipo de gestión de aprendizaje, el rol que cumple el maestro es trascendental, pues uno de los objetivos de la gestión está encaminado a la capacitación en

competencias profesionales y académicas del cuerpo docente, así como el acompañamiento didáctico y la utilización eficiente de la tecnología y todos los recursos materiales y técnicos.

Así, la disponibilidad de estos recursos es parte del objetivo educacional, como un complemento necesario del proceso pedagógico. Así, la autora Carmen Gil dice: *“Con las tecnologías de la información y comunicación, los LMS (Learning Management System) permiten que la gestión del aprendizaje se planee y organice más fácilmente con el uso de la computadora e Internet”* (Gil, 2008).

La gestión de aprendizaje está consolidada en la dimensión pedagógica y comunitaria, pues es a través de la planificación eficiente de la educación como tal que se puede mantener una relación con la comunidad, y en su interior con todos los individuos que la conforman, principalmente padres de familia.

La Gestión Administrativa, finalmente, tiene relevancia en el sentido que es el puente de interacción entre la gestión de proyectos y la gestión de aprendizaje. Su principal punto de partida es la racionalización de los recursos financieros para la calidad de los servicios educativos que ofrece la institución con el fin de obtener un resultado eficiente de los programas y planes.

Según la autora Gil, entre las responsabilidades de la gestión administrativa, está el control presupuestario por estudiante, por docente, por número de horas, por infraestructura, por material didáctico, entre otras. Como su nombre lo indica, este tipo de gestión actúa en la dimensión administrativa básicamente.

Paralelamente a esta tipología de gestión educativa, la UNESCO retoma la modelización propuesta por Juan Casassus (1999) quien expone siete tipos o modelos de gestión en función de la aplicabilidad y resultados en tiempo, espacios y paradigmas educativos, en el momento en el cual históricamente tuvieron un impacto institucional en la sociedad, así, en la década de los 50 y 60 predominó el modelo normativo, cuyo proceso de planificación se regía a través de la predictibilidad de un futuro cierto y determinado, por lo tanto la planificación en el presente era suficiente para alcanzar un futuro deseado. *“Las reformas educativas en este período se*

orientaron principalmente a la expansión de la cobertura del sistema educativo” (UNESCO, 2011, p. 23)

Más adelante, en la década de los 70's aparece, como una respuesta de rechazo al modelo anterior por su inmovilidad, el modelo prospectivo, el mismo que al no tener una certeza del futuro, la planificación se vuelve flexible en función de las acciones prospectivas de un futuro previsible. En el interior de este modelo se caracteriza las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica, las que presentaron futuros alternativos y revolucionarios en el ámbito de la educación.

Luego, en la década de los 80's nacen también como ruptura a los modelos anteriores, el modelo estratégico y el modelo estratégico situacional, los mismos que a partir de la articulación de los recursos propios de cada organización y de la consolidación del análisis situacional de cada institución, se logra, recién a partir de los años 90, tomar conciencia en el ámbito de la educación, y aparece la gestión educativa como el mecanismo para planificar y diagnosticar a las instituciones educativas en su acción social.

Ya en la década de los 90's aparece el modelo de calidad total, como una necesidad de mejora continua, lo que podría introducir estratégicamente el discurso de la calidad en la organización. En este sentido, este modelo en la gestión educativa toma un giro fundamental, pues se reconoce la importancia del resultado del proceso educativo, tomando en consideración la disminución de procesos alternos poco eficientes, además de preocuparse por desarrollar sistemas de evaluación de aprendizajes con calidad y pertinencia contextual.

A finales de la década de los 90's la reingeniería como modelo de gestión parece indiscutible, puesto que la preocupación por la mejora continua no es suficiente para el sistema educativo, ahora las transformaciones debían darse porque la sociedad estaba también cambiando las formas de dar y recibir la información, y por lo tanto el cambio es inevitable. *“En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical en los procesos” (UNESCO, 2011, p. 23).*

Desde la segunda mitad de la década de los 90's hasta finales del 2013, se comprende a la organización como una unidad de lenguaje y comunicación, en donde la red de acciones e inter

acciones producen un desarrollo continuo de destrezas comunicacionales de todos los sujetos que la conforman. En este sentido, el modelo promueve a la gestión educativa la preocupación por delegar a los diferentes grupos organizados la toma de decisiones en forma conjunta y consensuada, por lo que la principal característica de este modelo de gestión es la responsabilidad compartida y los compromisos asumidos, evidenciados en el trabajo de equipos colaborativos que actúen como partes constitutivas de la misma institución educativa.

1.2 Liderazgo educativo

1.2.1 Concepto.

En primera instancia habría que re conceptualizar el término “liderazgo” en esta época de profundos cambios sociales producidos por el fenómeno de globalización educativa, democratización de la educación y sobretodo, aprovechamiento de los nuevos medios tecnológicos que aceleran constantemente los flujos comunicacionales dentro y fuera de la institución educativa. En este sentido, no es posible hablar del tradicional concepto de liderazgo, como el poder adquirido para conducir a un grupo de gente hacia la consecución de un objetivo, o para conseguir un resultado antes planificado. De ser así, el liderazgo actual como tal pierde piso, pues estaría enfocado más en el objeto dato que en los verdaderos actores del compromiso del cambio: el ser humano.

En el ámbito de la educación, el autor Michel Fullan habla de un liderazgo educativo sostenible, y la expone como *“la capacidad de un sistema de implicarse en las complejidades de una mejora continua coherente con los profundos valores del fin de la persona”* (Hargreaves, 2004: p. 28). Por lo que el liderazgo se convierte en el aseguramiento de la preservación y desarrollo del aprendizaje para todo lo que se extiende y perdura, de forma que se genere un auténtico beneficio para los estudiantes.

En este mismo esquema de conceptualización, el liderazgo educativo *“consiste en la visión de ayudar a las y los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto conciencia”* (Tablada, 2008). Significa entonces que el docente se prepara también para asumir su rol de líder, y así actúe participativamente en las decisiones a través de una práctica consciente, reflexiva, crítica,

dinámica y transformadora del proceso educativo. “*La educación puede transformar la cultura, pero sólo en la medida en que se hayan transformado sus educadores*” (Tablada, 2008).

Pues bien, la complejidad de la estructuras en un mundo cambiante obligan de alguna manera a pensar en un liderazgo participativo, flexible y democrático, ya que no puede ser entendido como la actividad individual de un sujeto, más bien, como una práctica constante que involucra el acompañamiento permanente del sujeto hacia las dinámicas grupales, cuyos fines están sometidos a la transformación para conseguir decisiones consensuadas y el natural empoderamiento de las mismas por parte de los actores institucionales.

1.2.2 Tipos.

La literatura sobre liderazgo en general menciona una tipología bastante amplia. Así encontramos una clasificación desde el punto de vista empresarial y organizacional en *Los 10 estilos más frecuentes en las organizaciones 2011* que hace referencia a:

1. Liderazgo autocrático: que es una primera forma tradicional en el cual los líderes tienen poder absoluto sobre su equipo de trabajo, seguidores o sub ordinados.
2. Liderazgo burocrático: en el cual se siguen rigurosamente las reglas expuestas o implementadas por la autoridad.
3. Liderazgo carismático: este tipo es similar al liderazgo transformacional, en el cual se valora la auto estima, el entusiasmo y la energía en la forma de direccionar al equipo de trabajo.
4. Liderazgo participativo o democrático: aquí se puede encontrar un alto nivel de contribución en la toma de decisiones en el equipo de trabajo, y por tal motivo la satisfacción del grupo que promueve el desarrollo de habilidades de todos los miembros del equipo.
5. Liderazgo Laissez – faire: Esta expresión francesa que significa “déjalo hacer” explica que este tipo de liderazgo fomenta al equipo a trabajar por su propia cuenta, sin

embargo, el monitoreo constante es indispensable, sobre todo cuando aparecen decisiones trascendentales para el equipo y el trabajo.

6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones: En este sentido, este tipo de liderazgo promueve la orientación, la organización y el soporte de los equipos, además que fomenta la participación y el empoderamiento del equipo hacia las resoluciones creativas de los problemas.
7. Liderazgo Natural: Es aquel que reconoce las potencialidades naturales de quien no ha tenido un reconocimiento formal de líder. Aparece en el momento que la situación lo amerita, en conflicto, crisis o estrés del grupo, el líder natural se presenta para solucionar o dirigir al grupo.
8. Liderazgo orientado a la tarea: este tipo de liderazgo se orienta a los objetivos y resultados. Su principal problema está en motivar al equipo, pues al no reconocer el proceso puede perjudicar el ánimo y las sensibilidades del grupo humano.
9. Liderazgo transformacional: El autor James MacGregor Burns (1978) introdujo por primera vez el concepto de liderazgo transformacional como un proceso en el que los líderes y seguidores interactúan entre sí para generar cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones. Este es el tipo de liderazgo que en términos pedagógicos se utiliza en las instituciones educativas porque está atravesado de aquellas características que lo hacen susceptible de ser practicado, tanto por docentes como por autoridades, entre estas tenemos el entusiasmo, la búsqueda de la innovación y la capacidad del líder para hacer que todo su equipo de trabajo se sienta motivado.

Pues bien, esta clasificación hace alusión al liderazgo en términos generales, sin embargo, es preciso apuntar los tipos de liderazgo que están enmarcados para la educación. En este sentido, el autor Enrique Agüera en su libro *Liderazgo y Compromiso Social* (2004) expone dos tipos de liderazgo enfocados en la educación, y argumenta que el liderazgo instruccional está centrado en apoyar a los docentes en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza que requieren fuerte preparación pedagógica. Esto significa acompañar el proceso de enseñanza desde la instrucción de la autoridad.

Por otra parte, el autor Agüera también explica que el liderazgo transformacional es el más indicado para instalarse de forma continua, ya que el compromiso obtenido por los miembros de un equipo directivo y docente no puede aislarse de las responsabilidades sociales que se asume a través de la práctica educativa. Así, Agüera dice: *“Para ello, será menester que el liderazgo refrende una actitud y una aptitud de compromiso social basado en un alto sentido de responsabilidad y una conducta ética como eje que presida el principal cometido de todo liderazgo: el servicio a los demás”* (Aguera, 2004. P. 18)

De todos los tipos de liderazgo antes revisados, es necesario recalcar que el liderazgo transformacional es el que responde a las exigencias del liderazgo en el campo educativo, ya que no solo promueve el compromiso y la interacción del equipo de trabajo (docentes y autoridades) hacia el logro de unos objetivos educacionales y unas metas concretas para el desarrollo del proceso pedagógico, sino que involucra a los estudiantes como partes integrantes de este proceso, promoviendo una actitud comprometida hacia su propia transformación interna que conlleve a su formación académica y profesional.

1.2.3 Características.

Comprendida la premisa que el liderazgo educativo pasó por un proceso de actualización en función de las necesidades de la sociedad educativa en el nuevo contexto mundial y local a partir de los años 90's, entonces se puede hablar de ciertas características enfocadas en la diferenciación que existe entre los dos tipos de liderazgo más practicados en la institución educativa: liderazgo instruccional y el transformacional. Se los puede caracterizar de la siguiente manera:

1. Una de las características del liderazgo instructivo radica en la importancia y enfoque que se le da a la acción del directivo, más allá de las opiniones o sugerencias del equipo docente. De esta forma, este tipo de liderazgo prepara a los directivos a ser líderes que conduzcan, fortalezcan y guíen la acción pedagógica, administrativa y económica. Su principal campo es la motivación y como su nombre mismo lo indica, la instrucción al equipo docente.

2. El liderazgo instruccional es concebido desde el modelo de “eficacia escolar” (Salazar, 2006), el cual se caracterizaba por la supervisión pedagógica como una estrategia de control a la prácticas docentes.
3. El liderazgo transformacional, por su parte, está orientada a la participación y flexibilidad de la gestión, en el cual, la tendencia es moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para asistir enfoques que enfatizan facetas socio – pedagógicas concretas. Esto implica que el liderazgo educativo transformacional es entendido como un proceso cultural (Salazar, 2006).
4. Además de lo anterior, el liderazgo transformacional en la educación se caracteriza por incluir cuatro componentes indispensables: carisma, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual. En este sentido, el liderazgo transformacional es concebido de forma horizontal, en donde cada miembro del equipo docente está en capacidad de liderar sus propios procesos de planificación, ejecución y evaluación pedagógica.

1.3 Diferencias entre Directivo y Líder

En términos generales no debería haber una diferencia substancial entre un Directivo y un Líder, mas bien, el liderazgo debería ser una de las cualidades más sostenibles de cualquier directivo de una institución educativa, ya que al estar en un estado de responsabilidad, le exige, de alguna manera, mantener el liderazgo desde la visión transformadora y participativa para el bien educativo de la institución.

Sin embargo, no todos los directivos llegan a comprender su verdadero compromiso, y permiten que ciertos rasgos conductuales interfieran con su práctica de liderazgo. En este sentido, el directivo mantiene un estatus de poder y control que determina un tipo de liderazgo instruccional más que transformacional.

Un verdadero líder, independientemente de la posición institucional que ocupe debe ser capaz de motivar, dirigir y apoyar a todos los involucrados en los proyectos educativos, comprendiendo que la relación que se mantenga no debería ser unidireccional, todo lo contrario, la comunicación multidireccional es requisito de éxito para todo proyecto educativo.

Es posible que una de las diferencias que se ven en las instituciones de educación radique en mantener directivos que no fomenten el liderazgo en el equipo docente, es decir, que mantengan una posición autoritaria aún, si no tienen el conocimiento o las capacidades para solucionar un problema. En este caso, el verdadero líder no necesariamente cumple las funciones del directivo, sino que aparece en el momento en que las circunstancias lo ameriten.

Así también lo plantea la autora María Teresa González, de la Universidad de Murcia, cuando explica: *“La complejidad y multiplicidad de los acontecimientos y temas a los que han de hacer frente las organizaciones escolares hace que sea improbable que una única persona pueda proporcionar liderazgo para todo y en todos los contextos.”* (González, 2012: pág. 7).

Por lo tanto, el liderazgo debe ser entendido como una cualidad de la organización, y no como una característica particular de un individuo. El directivo, en este caso, se convertirá en líder en el momento que asuma su rol como parte del liderazgo de todo su equipo docente. María González añade a esto: *“La práctica de los líderes está extendida en los contextos social e institucional de la escuela; no es simplemente una función de lo que sabe y hace el director”.* (González, 2012: pág. 7).

En conclusión, el director difícilmente podrá servir como líder transformacional si no mantiene un diálogo dinámico con el resto de educadores, y potencia en cada uno de ellos el liderazgo particular y grupal. El líder, será aquel que escuche, tome decisiones y participe activamente en el trabajo colaborativo, sea o no el director de la institución educativa.

1.4 Los Valores y la Educación

Se ha sostenido que la filosofía ha sido la ciencia que a lo largo de su existencia y desarrollo se ha ocupado de estudiar, entre otros temas, el ámbito de los valores, aunque la axiología como sub disciplina de la filosofía lo ha hecho de forma más focalizada hacia el comportamiento del ser humano y sólo a partir de la segunda mitad del siglo XVIII.

Sin embargo, es a partir del siglo XIX que el término y categoría *valor* se difundió rápidamente entre los diferentes espacios que caracterizan la vida individual y colectiva de la época, y se fue incorporado como objeto de análisis en otras ciencias como la psicología, la sociología y la pedagogía.

Pero ¿qué se entiende por valor? Según la socióloga Guadalupe Concepción (2011), el significado y percepción de los valores ha pasado de una dimensión moralista a un sentido humanista, es decir, es la cualidad que le hace al sujeto parte de la humanidad.

En efecto, esta visión moderna de los valores entró en conflicto a partir del cambio de paradigma de una sociedad feudal, hacia la sociedad del conocimiento, en la cual, las dinámicas actitudinales y las relaciones interpersonales cobraron otros sentidos, mediados por una parte por los nuevos medios de comunicación, la tecnología y las interacciones comunicativas, y por otra parte por la movilidad social producida por la inestabilidad del propio sistema institucional. Así, el autor Jesús María Parra, de la Universidad Complutense de Madrid dice: *“Los conflictos en los sistemas de valores se producen al intentar adaptar los principios de la moral tradicional a la sociedad actual, ignorando que un modelo social cambiante y de gran heterogeneidad cultural como el presente, exige la creación de un esquema de valores propios”*. (Parra, 2003: pág. 71)

En efecto, según esta apreciación, los valores desde la dimensión humana y cultural, están en correspondencia con las tendencias del desarrollo social por lo que no existen fuera de las relaciones e interacciones sociales. Los valores son producto de cambios y transformaciones a lo largo del tiempo y de la historia, surgen con un especial significado, cambian, suelen ser efímeros o desaparecen en las distintas facetas del tiempo. Es por esto que los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. (Concepción, 2011)

Por lo tanto, esta explicación ontológica de los valores como construcciones subjetivas de una realidad objetiva del mundo, merece extrema atención en el ámbito de la educación, como proceso en el cual el ser humano va conformándose como sujeto social.

En la sociedad actual, la educación es la construcción permanente del sujeto como actor social, y de ahí la importancia que tiene la incorporación del sentido del valor humano, social, cultural, como elemento vital de convivencia comunitaria. En este contexto, la institución educativa se constituye como factor primordial de educación en valores, aunque en tiempos modernos con otro tipo de visión cuya tendencia generalizada es “prescindir de los grandes valores antropológicos y espirituales, y considerar aquellos que garantizan una convivencia

democrática, tales como la libertad, la tolerancia, el respeto mutuo, la solidaridad y la participación responsable en las actividades e instancias sociales” (Parra, 2003: pág 73)

Pues bien, en esta misma lógica, el educador argentino German Kraus (2004) manifiesta que el objetivo fundamental de la educación en valores consiste en fortalecer y estructurar la identidad y las capacidades sociales del individuo, con el fin que participe en la construcción de una sociedad realmente democrática, y cita al respecto a González Lucini (1990) con los siguientes puntos de vista:

1. Los valores son proyectos ideales de comportarse y de existir, que el ser humano aprecia desea y busca.
2. Los valores son opciones personales que se adquieren desde las posibilidades activas de la voluntad.
3. Los valores son características de la acción humana, mueven la conducta, orientan la vida y marcan la personalidad.

Es por lo tanto, como lo aprecia Kraus, un proceso de interacción continua, permanente y dinámica, en donde la educación es la práctica cotidiana que resulta en la práctica del valor, como eje y articulador de las relaciones sociales. Es por lo tanto, una educación que promueve la comunicación en términos de equidad, justicia, solidaridad, respeto, tolerancia, hacia todos los individuos que conforman esa y otras sociedades.

1.4.1 Tipos de valores para la educación.

En el campo educativo es muy importante comprender que el ser humano se comporta en función de un contexto socio – cultural adquirido desde la infancia, y de allí también la forma cómo practica sus valores sociales, culturales, humanos éticos etc. En este sentido habría que revisar qué tipos de valores son los más representativos y que pueden ser transmitidos, inducidos o transferidos desde la institución educativa y el proceso de enseñanza aprendizaje dentro y fuera del aula.

Valores éticos: Describen el comportamiento humano con el fin de beneficiar a otros seres humanos, en el área educativa es muy importante la gestión en este tipo de valores porque representan a la humanidad y a su evolución histórica y social, pues su presencia es esencial

en los integrantes de una organización ya que se constituyen como su columna vertebral. Entre estos están:

- Respeto a la vida
- Respeto a la propiedad
- Solidaridad
- Integridad

Valores Morales: Una de las concepciones de valores morales está ligada a la ética pero con un contexto cultural propio del entorno inmediato más que un contexto universal como los valores éticos. Por lo tanto, este tipo de valores están relacionados con la mirada objetiva del mundo que le rodea, en función del aprendizaje al interior de la familia, la escuela, las mediaciones culturales, etc. De esta forma los valores morales en un sector del mundo no son los mismos que en otro, e incluso dentro de la misma sociedad, los valores pueden tener diferentes miradas, y en muchos de los casos la religión como mediación imprime la forma cómo se vive y se practica un valor moral. Es por ello que se los entiende como aquellos que responden a las acciones como correctas o incorrectas, la diferenciación del bien y del mal, de lo justo o injusto, de lo bello o feo, etc.

En el campo educativo es importante reconocer los valores morales porque la educación gira en función de la historia cultural de un pueblo y de sus propias prácticas sociales. Estos podrían ser:

- Obediencia: una acción correcta en determinada circunstancia, por ejemplo a la reglamentación interna en el ambiente educativo.
- Disciplina: una acción positiva del sujeto en sus interacciones sociales y con la institución, por ejemplo seguir ordenadamente un plan de estudios, la distribución del tiempo, entre otros.
- Cumplimiento: una acción correcta para el aprendizaje, como ajustarse a los tiempos y a los requisitos del plan de estudios para aprobarlo.

Valores ecológicos: Son fundamentales sobre todo en la educación de los últimos 30 años. En Ecuador específicamente la Constitución del 2008 aboga por los derechos de la naturaleza, derecho a la vida de la flora y fauna silvestre, derechos del medio ambiente, entre otros. Todo ello deriva de la consciencia ambiental que va más allá de una política de estado o un principio filosófico. El valor ecológico es el que perpetuará nuestro entorno en armonía con la humanidad.

Valores Sociales: Son aquellos que nos permiten vivir en equilibrio con nuestro medio social, y son fundamentales para una comunicación equitativa y horizontal entre seres humanos. La educación de estos valores sobretodo promueven:

- Justicia
- Equidad
- Libertad
- Dignidad
- Respeto
- Fraternidad

Valores Culturales: Según el medio en el que el ser humano se ha desarrollado como individuo, ha adquirido y un conjunto de valores que lo identifican en el interior de una cultura o sociedad. Los valores culturales deben ser promovidos por la educación, porque es a partir de este proceso que se transforman las sociedades y a la vez se preservan las raíces e identidades locales y nacionales. Los valores culturales son:

- Respeto por la pluriculturalidad y la multi- etnia
- Responsabilidad civil
- Orgullo cultural (sentido de pertenencia)
- Identidad local y nacional
- Soberanía

Cabe recalcar que todos los valores antes citados están clasificados al interior de una categoría, sin embargo la gran mayoría de ellos son multi categoriales, es decir, pueden ser

valores éticos y morales, valores sociales y culturales, etc. Todos ellos, sin duda son parte fundamental en la formación académica y profesional de un individuo, pero además, la sociedad demanda con más fuerza que las instituciones de educación superior formen profesionales competentes y seres humanos integrales. El amor a la profesión, la responsabilidad, la honestidad, sin duda constituyen los valores esenciales reguladores de la actuación de un profesional. (González, 2000).

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1 Antecedentes

La creación de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica, modalidad semipresencial fue publicado en el registro oficial N° 77 del 15 de Mayo del 2000, en primera instancia en la matriz ubicada en la ciudad de Ambato. Posteriormente, las necesidades tecnológicas y productivas del entorno invitaron a la apertura de la carrera en la Extensión Quito.

La carrera de Ingeniería Industrial, mediante la investigación y consultoría en los campos de su competencia, tiene como lineamientos generales el mejoramiento del desempeño de las organizaciones de la región y el país. La carrera se basa en ejes estratégicos para el desarrollo integral del estudiante como son: Educación General, Matemáticas, Ciencias Básicas e informáticas, Ciencias Básicas de Ingeniería, Prácticas-Laboratorios y Ciencias Profesionalizantes (UTI, 2013).

2.2 Participantes

Los participantes involucrados en este proyecto de investigación (tesis para grado de maestría) pertenecen a la carrera de Ingeniería Industrial, modalidad semipresencial de la Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito están considerados en 3 grupos: estudiantes, docentes, directivos. En cuanto al primer grupo, éstos corresponden a aquellos estudiantes que cursan desde el primer semestre hasta el décimo semestre, con una población total de 340 estudiantes. Este grupo asiste a sus estudios a la universidad los días sábados y en ocasiones según el cronograma académico los días domingos. La gran mayoría de ellos escogió la modalidad semi presencial ya que tienen actividades laborales diversas durante la semana.

La muestra del primer grupo corresponde a 117 estudiantes (34.4%) que fueron escogidos a través del tipo de muestreo no probabilístico a juicio del investigador: estudiantes de décimo semestre y primer semestre de la carrera, ya que corresponde a la muestra más representativa y la que puede aportar con mayores datos a la investigación.

El segundo grupo está conformado por 22 docentes de esta carrera, contratados a tiempo completo, tiempo parcial y por servicios profesionales según el módulo, nivel o materia que

imparten. El tercer grupo corresponde a las autoridades, un director de carrera y un coordinador logístico y académico. A continuación se encontrará la descripción de los participantes.

Tabla N° 1 Rango de edades y género de autoridades de la carrera de ingeniería industrial.

	Hombres		Mujeres		Total	
RANGOS DE EDADES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
De 26 a 30 años	0	0	0	0	0	0
De 31 a 40 años	0	0	0	0	0	0
De 41 a 50 años	2	100	0	0	2	100
Más de 50 años	0	0	0	0	0	0
TOTAL	2	100	0	0	2	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaborado por: Jorge Álava

Como se puede apreciar en la tabla N° 1, solamente existen dos autoridades en la Carrera de Ingeniería Industrial en la Extensión Quito, uno corresponde al Director de la Carrera y otro corresponde a un coordinador logístico y académico. Tampoco existe presencia de una mujer en el cargo directivo.

Tabla N° 2 Rango de edades y género de docentes de la carrera de industrial

	Hombres		Mujeres		Totales	
RANGOS DE EDADES	Fr	%	Fr	%	Fr	%
De 26 a 30 años	0	0	0	0	0	0
De 31 a 40 años	4	18,18	1	4,54	5	22,72
De 41 a 50 años	12	54,54	5	22,73	17	76,73
Más de 50 años		0	0	0	0	0
TOTAL	16	72,72	6	27,27	22	100

Fuente: Encuesta a docentes

Elaborado por: Jorge Álava

Como lo indica la tabla N° 2, aproximadamente el 73% de docentes son hombres (16 profesores) y el 27% mujeres (6 profesoras), y tanto en el caso de los hombres como de las mujeres el rango de edad entre los 41 y 50 años abarcan aproximadamente un 77% de los docentes (17 profesores) contra un 23% de docentes que están entre los 31 y los 40 años (5 profesores). Estos datos nos permiten relacionar el promedio de edad superior al nivel de experiencias personal de los docentes y por ende a cierta estabilidad en sus convicciones profesionales y personales, lo cual podría asociarse a los valores que cada profesor practica.

Tabla N° 3 Personal docente por género y nivel de instrucción académica

NIVEL DE INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
Tercer Nivel	3	0	3	13.64
Diplomado	0	1	1	4.54
Especialización	1	0	1	4.54
Maestría	12	3	15	68.18
Doctorado	0	2	2	9.1
TOTAL	16	6	22	100

Fuente: Encuesta a docentes

Elaborado por: Jorge Álava

La tabla N° 3 muestra la distribución del personal docente por género y nivel de instrucción académica, siendo la Maestría o título de cuarto nivel quien ocupa el 68%. Esto de alguna manera indica la preocupación por las autoridades de mantener un equipo con estudios de posgrados que estén al nivel de la exigencia académica.

Tabla N° 4 Personal por género administrativo y de servicios

PERSONAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	%
Administrativo	4	1	5	71,4
De servicios	1	1	2	28,4
TOTAL	5	2	7	100

Fuente: Coordinación de Talento Humano

Elaborado por: Jorge Álava

La tabla N° 4 muestra que el personal administrativo que trabaja para la carrera corresponde a 1 mujer: secretaria y a 4 hombres: un recepcionista, un ayudante de equipos y mantenimiento, un ayudante de fotocopiado, un asistente de coordinación, todo el personal administrativo es compartido con todas las otras carreras que existen en la universidad. Por otra parte el personal de servicio corresponde a un hombre y una mujer, cuyos servicios también se comparten con todas las otras carreras.

Tabla N° 5 Población estudiantil por rangos de edad y género

POBLACIÓN ESTUDIANTIL	Hombres		Mujeres		Totales	
RANGOS DE EDADES	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
De 18 a 23 años	25	7,35	4	1,2	29	8,5
De 24 a 29 años	101	29,76	18	5,2	119	35
De 30 a 35 años	136	40	8	2,35	144	42,35
De 36 a 40	34	10	0	0	34	10
Más de 41 años	14	4,1	0	0	14	4,1
TOTAL Población estudiantil analizada	310	91,2	30	8,8	340	100

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaborado por: Jorge Álava

El total de la población estudiantil en la carrera de Ingeniería Industrial hasta el mes de junio de 2013 que se hizo la investigación es de 340 estudiantes. La tabla N° 5 indica que el porcentaje de hombres corresponde al 91.2%, siendo mayoría quienes están entre los 24 a 29 años (29,7%) y de 30 a 35 años (40%). Mientras que la población estudiantil femenina está en amplia minoría, con el 8.8% de mujeres estudiando esta carrera y su mayor concentración se encuentra en edades de los 24 a 29 años (5,2%).

Los datos presentados indican que al ser la carrera de Ingeniería Industrial un sistema de modalidad semi presencial, permite el estudio a personas que están trabajando durante la

semana, dando oportunidad no solo a estudiantes recién graduados del colegio, sino que acceden a los estudios, personas de edades medias que necesitan profesionalizarse.

Por otra parte, la carrera de Ingeniería Industrial aún no ha sido reconocida, social y culturalmente como una profesión para mujeres, puede ser que sea este el motivo de la poca inserción de este género en esta carrera específicamente.

2.3 Materiales e Instrumentos

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó información de fuentes primarias, principalmente aquellas que están relacionadas con los criterios, opiniones y experiencias concretas de los informantes, en este caso, el director y el coordinador de la carrera.

Además se utilizaron las fuentes secundarias, que permitió acceder a la información ya existente: planes, reglamentos, manuales, entre otros documentos escritos y publicados por la Universidad en su página web y los que están en el archivo de Evaluación y Acreditación Universitaria.

La información documental se la realizó en función del esquema planteado para el marco teórico (Buele, 2011), analizando las teorías y conceptos del objeto de estudio: el liderazgo y los valores en la gestión educativa de la Carrera de Ingeniería Industrial. En este sentido se acudió a textos sobre el tema e información de libros electrónicos en el internet.

Con esta información, más la recopilación de contenidos y teorías necesarias para comprensión del tema, se aplicaron 2 encuestas con un cuestionario cerrado de opción múltiple dirigido a los estudiantes y otro de las mismas características a los docentes, además de una entrevista con un cuestionario semi estructurado dirigido a las dos autoridades: el directivo y el coordinador de la carrera de Ingeniería Industrial.

2.4 Método y procedimiento

El enfoque planteado para esta investigación corresponde a la metodología mixta: cuantitativa y cualitativa, para ello se utilizó la investigación descriptiva y de campo.

La investigación de carácter descriptivo se lo realizó a partir de un diagnóstico situacional de las variables de la investigación: liderazgo y valores. El proceso de diagnóstico se realizó a partir

de la recopilación de información de fuentes documentales como el plan estratégico de desarrollo institucional, el manual de funciones, el reglamento del régimen académico, el código de ética, el plan operativo anual de la carrera, entre otros. Todo ello apoyado en la investigación de campo que se realizó en el sitio donde se produce el fenómeno, es decir, las instalaciones de la Carrera de Ingeniería Industrial modalidad semi presencial en la Universidad Tecnológica Indoamérica, Extensión Quito. El estudio se presentó mediante la observación directa de las variables.

La utilidad de la investigación de campo radica en la recolección de datos directamente de la realidad observada. Su valor reside en la verificación de las verdaderas condiciones en que se obtendrá la información, por lo que facilitará su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.

Como se mencionó anteriormente, la investigación de campo fue realizada de manera descriptiva – estadística e interpretativa, por cuanto se realizó una encuesta a 117 estudiantes (muestra), a los 22 docentes (población total) y una entrevista a los dos directivos de la Carrera de Ingeniería Industrial.

A continuación se expone una matriz que recoge toda la metodología investigativa en cada etapa del proceso.

Matriz N° 1 Metodología investigativa

Etapas de investigación	Métodos	Técnicas	Resultados
Recolección y redacción del marco teórico	Analítico-Sintético Inductivo-Deductivo	Revisión Bibliográfica Consultas por internet	Elaboración del Marco Teórico
Diagnóstico	Histórico-Lógico Revisión Documental Recolección de Información	Consultas de documentos en departamentos especializados	Presentación del diagnóstico situacional.

	Uso de tablas y gráficos estadísticos	de la Universidad y de la Carrera de Ingeniería Industrial	
Análisis e Interpretación de datos	Inductivo – Deductivo	Encuesta Entrevista	Presentación del informe de la investigación de campo. Conclusiones y recomendaciones
Propuesta	Analítico- Sintético Inductivo-Deductivo Sistémico-Modelación	Revisión bibliográfica Consultas en internet y fuentes primarias	Informe final de la propuesta

Elaborado por: Jorge Álava

CAPÍTULO 3:
DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Diagnóstico

En Ecuador, a partir del año 2008 con la aplicación del Mandato Constituyente N° 14, el antiguo Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación del Ecuador (CONEA) empezó una serie de evaluaciones a las Instituciones de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas, con el fin de valorar el nivel de educación que se impartían en las diferentes carreras, y la forma cómo las instituciones abordaban los temas de investigación, docencia, gestión administrativa e infraestructura a nivel general. En Septiembre del 2009, el CONEA publicó su primer informe en el cual, 27 universidades a nivel nacional resultaron categorizadas en la escala más baja en los parámetros antes mencionados, es decir categoría E. La recomendación a la Asamblea Nacional fue de intervenir estas instituciones y cerrarlas paulatinamente. Sin embargo, la Asamblea Nacional de ese entonces aprobó, previo un análisis de la situación académica en el país y un estudio del informe presentado por el CONEA, un plazo de 18 meses para la evaluación definitiva con los nuevos organismos creados a partir de la Nueva Ley Orgánica de Educación Superior, esto es el Consejo de Educación Superior (CES), el Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) y la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENESCYT).

Entre Noviembre del 2009 y Abril del 2012 (fecha que culminaba el plazo de 18 meses), las Instituciones de Educación Superior en categoría E debían asumir los planes de mejoras y las recomendaciones de los organismos de control para satisfacer las demandas de 52 indicadores que correspondían a los siguientes criterios: infraestructura, gestión académica, investigación, docentes con títulos de cuarto nivel o su equivalente, políticas claras de contratación a docentes, capacitación, aprovechamiento de la tecnología, bibliotecas virtuales, espacios óptimos y adecuados para la academia y vinculación con la colectividad.

Paralelamente a la evaluación del desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador, el Mandato Constituyente N° 14 de 2008 ordenó la evaluación de todas las carreras de modalidad presencial y semi presencial ofrecidas por las instituciones de educación superior (IES), con el fin de asegurar y acreditar la calidad académica impartida por las IES.

Es por este motivo que se generó un modelo genérico de evaluación en el cual se explican y determinan cinco criterios básicos que cubren la totalidad de las funciones y actividades de las

carreras; estos son: la pertinencia de la carrera en el entorno, la formación que se ofrece a los futuros profesionales, la calidad de su planta docente, el ambiente en el que se desenvuelven las actividades académicas, y la relación y participación de los estudiantes en estas actividades. (CEAACES, 2013)

Los actores involucrados en todo este proceso de evaluación institucional fueron:

Autoridades: académicas y administrativas, que veían con suma preocupación la gran cantidad de planes de mejoras que había que implementar, tomando en cuenta la disminución de ingresos debido al impacto negativo en el mercado estudiantil de la categoría E, y el alto grado de egresos que la institución debía asumir para afrontar los planes de mejoramiento.

Estudiantes y padres de familia: quienes sintieron en mayor fuerza la categorización E de su universidad, ya que fueron estigmatizados por la sociedad. Se estima que alrededor de un 15% de estos estudiantes prefirieron salir de la universidad aún en medio semestre. Otros que se quedaron, aproximadamente un 50% optaron por no pagar sus pensiones hasta que la universidad pase la evaluación.

Docentes y personal administrativo: Al igual que las autoridades y los estudiantes, los docentes y personal administrativo fueron actores extremadamente importantes, pues quienes optaron para trabajar por el proceso de evaluación estaban conscientes de la alta probabilidad de cierre.

Organismos de Control (CES – CEAACES): Quienes participaron en la regulación, asesoramiento, control, seguimiento y evaluación de todos los indicadores que las universidades debían cumplir, a través de profesionales incorporados temporalmente como evaluadores externos para las universidades previa una inducción básica sobre el procedimiento a aplicar.

Sociedad y Medios de Comunicación: Luego del primer informe del CONEA, la información que se entregaba a la sociedad en los medios de comunicación no fue la más real, muchos de estos medios presentaban casos insuficientes en forma general, dando a conocer que la situación en todas las 27 universidades era similar. El seguimiento del proceso se dio en

fragmentos y con tintes sensacionalistas. Esto sin duda repercutió en la sociedad y en los mismos estudiantes que estaban aún en las universidades categorizadas E.

Con todos estos antecedentes sin duda existió un traspié motivacional en todos los participantes internos de la Universidad, específicamente en los estudiantes, docentes y autoridades de la Carrera de Ingeniería Industrial, pues al ser una de las más grandes en la modalidad semi presencial, de alguna manera todo este proceso de evaluación institucional exigió cantidad y calidad de planes de mejoramiento como instrumentos de gestión educativa que permitan sobrellevar las continuas evaluaciones y sobre todo, la que da cuenta de resultados de aprendizaje de la carrera.

El primer proceso de evaluación ha concluido satisfactoriamente para la Universidad; la Extensión Quito obtuvo en mayo del 2013 el primer lugar en el país, por haber cumplido con los 52 indicadores que corresponden básicamente a gestión administrativa, investigación, infraestructura y planta docente a tiempo completo. En Noviembre de 2013 el CEAACES socializó el informe final de evaluación y acreditación de las 54 universidades del país. La Universidad Tecnológica Indoamérica escaló de la categoría D a la categoría B según lo indica el informe presentado, con lo cual se evidencia la implementación y aplicación de los planes de mejoramiento anteriormente diseñados luego de la categorización del 2009 realizado por el CONEA.

El proceso sigue su curso, en enero del 2014 inicia la evaluación y acreditación de las carreras de todas las Instituciones de Educación Superior del Ecuador. La Carrera de Ingeniería Industrial modalidad semi presencial posiblemente sea evaluada, según el cronograma enviado por el CEAACES, durante el primer trimestre del 2014.

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

2.1.1.1 El manual de organización.

Este instrumento sin duda permite a toda organización dirigirse asertivamente hacia un rumbo cierto, y sobre el cual se pueda planificar de forma sistematizada las actividades, priorizando la

comunicación efectiva y controlada. De esta manera, el manual de organización se convierte en la guía de ruta de todo proceso, tanto académico como administrativo de la Universidad.

En este sentido, justamente por temas de acreditación universitaria, la Universidad Tecnológica Indoamérica cuenta con un manual de organización que está dividido en varias partes: una planificación estratégica institucional, un código de ética bien estructurado, un manual de funciones y responsabilidades por áreas, un programa de investigación, de vinculación con la comunidad, y planes operativos semestrales por carrera.

Sin embargo, la Carrera de Ingeniería Industrial no posee un manual de organización propio de la carrera, por lo que se somete al manual general de la universidad.

2.1.1.2 El Código de Ética.

Como parte de la cultura organizacional, la Universidad Tecnológica Indoamérica tiene establecido un código de ética implementado desde su aprobación por Consejo Superior Universitario el 28 de mayo de 2012, como parte de los planes de mejoramiento necesarios para las subsiguientes evaluaciones institucionales.

Este código de ética, como documento fundamental de convivencia, tiene por finalidad establecer las normas de conducta y las acciones que deben observar todos los trabajadores, docentes, personal administrativo, personal de servicio, autoridades, y estudiantes en las modalidades de estudio presencial, semi presencial y educación a distancia.

En este sentido, las declaraciones, principios y valores que rezan en este código están contemplados en los fundamentos morales y éticos que han sido determinados como universales, y que rigen las prácticas laborales y sociales en el interior de la universidad, y que por supuesto, atraviesan a todas las instancias académicas y administrativas.

El documento del código de ética de la Universidad Tecnológica Indoamérica consta de 5 capítulos y 18 artículos. Específicamente el capítulo II *Valores Éticos Institucionales* presenta los siguientes deberes a cumplir, resumidos a continuación:

- **Lealtad:** Como valor que resguarda la fidelidad, el compromiso y la conciencia de servicio.
- **Eficiencia:** Como principio de desempeño óptimo en las funciones propias del cargo.
- **Probidad:** Como cualidad de prudencia, integridad, honestidad, decencia seriedad, moralidad, ecuanimidad y rectitud.
- **Responsabilidad:** Como valor relativo al ejercicio de la función.
- **Confidencialidad:** Como principio de discreción y reserva sobre documentos, hechos e informaciones a las cuales tenga acceso.
- **Imparcialidad:** Como principio de actuación legal y justa.
- **Integridad:** Como valor que conduzca el desarrollo de las funciones con honradez, rectitud, dignidad y decoro.
- **Legalidad:** Como principio de sujeción a la Constitución, a las leyes y reglamentos emanados de la autoridad, el estatuto y disposiciones surgidas de las autoridades institucionales.
- **Objetividad:** Como cualidad inherente a las funciones, evitando la influencia de criterios subjetivos de terceros no autorizados por la autoridad competente.
- **Dignidad:** Como principio de justicia, amabilidad, cuidado y respeto en relación con las autoridades, trabajadores, docentes, servidores y estudiantes.
- **Respetabilidad:** Como valor que enmarca el derecho a la dignidad, a la honra, al buen nombre, a la buena reputación y a la intimidad personal y familiar. Así como el deber de respetar esos derechos en los demás.
- **Armonía laboral:** Como principio de imagen positiva y clima laboral favorable que contribuya a la cultura organizacional.
- **Superación:** Como principio que promueva la autoestima, la reconociendo su valor como ser humano y como trabajador institucional procurando la superación personal y profesional que le permita incrementar sus conocimientos, experiencia y solidez moral.
- **Creatividad:** Como cualidad que aprecie el trabajo como un medio para concebir valores.

Pese a que el Código de Ética está dirigido a todos los estamentos universitarios, el Capítulo II antes mencionado, presenta una lista de valores, principios y cualidades que los sujetos que conforman la institución deben seguir, sin embargo, no señala específicamente aquellos valores

académicos en la relación estudiante – maestro; estudiante – autoridad; estudiante – institución, pues todos los ítems que contienen estas normas están dirigidos a la relación trabajador – autoridad – institución. Tampoco considera valores culturales ni valores ecológicos.

2.1.1.3 El plan estratégico.

Este documento es llamado en la universidad como Plan Estratégico de Desarrollo Integral 2010 – 2014, el cual toma como base la problemática académica detectada en los informes de evaluación institucional elaborado por los organismos de control en el año 2008 y 2009, determinando que las líneas estratégicas que la institución debe seguir corresponde a la construcción de una universidad para el siglo XXI.

En efecto, este plan estratégico logra establecer una serie de objetivos institucionales que buscan la integralidad, la participación y la elaboración permanente de programas y proyectos administrativos, académicos, de investigación y vinculación con la colectividad, además determina claramente las políticas y la filosofía institucional: misión, visión y valores.

Respecto a estos últimos, el Plan Estratégico de Desarrollo Integral nombra los valores a seguir como: ética, compromiso con la sociedad, creatividad e innovación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, liderazgo y lealtad.

Sin embargo, en los objetivos estratégicos que se plantea para la ejecución de este plan 2010 – 2014, no consta específicamente un programa o proyecto de gestión de valores, más bien, todo se centraliza en la administración, academia, investigación y vinculación. Esto de alguna manera indica que los valores institucionales constan solo en nombre.

2.1.1.4 El plan operativo anual (POA).

La universidad cuenta con un plan operativo anual para la gestión académica y administrativa en general, y a la vez, cada carrera cuenta con su propio plan operativo. En este sentido, se resumen algunos de los criterios que pertenecen al POA institucional.

Academia:

1. Planta docente

2. Dedicación docente
3. Carrera docente: deberes y derechos laborales

Estudiantes:

1. Deberes y derechos: acceso, reglamentación, titulación,

Gestión Institucional:

1. Organización políticas institucionales
2. Organización gestión interna: presupuesto.

Se puede apreciar que de los criterios contemplados para la ejecución del POA institucional, no se toma como referencia la gestión en valores, pese a que estos están observados tanto en el Código de Ética como en el Plan Estratégico de Desarrollo Integral.

Por otra parte, el Plan Operativo Anual de la Carrera de Ingeniería Industrial, realmente es un plan semestral, en el cual solamente se organiza la distribución de carga académica de los docentes, módulo o materia que imparte con sus respectivas fechas y horarios. **De tal** suerte, la carrera tampoco cuenta con un Plan Operativo Anual propio en el cual consten los criterios de gestión educativa en valores y capacitación docente en temas profesionalizantes y de liderazgo.

2.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).

Para la Universidad Tecnológica Indoamérica, este documento es parte del Plan Estratégico de Desarrollo Integral, mencionado anteriormente. Así, el proyecto educativo institucional está determinado como un objetivo estratégico que dice:

“Establecer un nuevo Modelo de Universidad, que viabilice el desarrollo de la Institución, y su incorporación a los nuevos paradigmas de la educación superior a nivel mundial” (PEDI UTI 2010 – 2014).

Entre las actividades estratégicas que este proyecto educativo contempla, tenemos:

1. Definir el ámbito y la estructura académica (áreas de conocimiento o por carreras y programas) de la Universidad.
2. Redefinir el modelo educativo acorde a las necesidades de formación, capacitación, investigación y vinculación con la colectividad, alineado al Plan Nacional de Desarrollo.

3. Redefinir el modelo pedagógico.
4. Redefinir la estructura orgánica – funcional.

Como se puede apreciar, en la actividad 1, la estructura académica está basada por áreas de conocimiento o por carreras, así pues, sería menester de cada una de ellas aplicarla en función de las necesidades de los perfiles profesionales. De esta manera como parte de la descripción del modelo educativo de la Carrera de Ingeniería Industrial se menciona la generación de propuestas académicas que combinen la formación social, tecnológica y humanística basada en valores de equidad, democracia y justicia con el manejo de modernas concepciones y herramientas técnicas administrativas involucradas en la formación de recursos humanos que garanticen la calidad y el servicio en la función desempeñada.

Esto significa que la concepción de los valores si ha sido tomada en cuenta como parte fundamental en el desarrollo del profesional en la carrera de Ingeniería Industrial, sin embargo, en el análisis realizado sobre los objetivos educacionales de esta carrera, solamente se mencionan las capacidades del estudiante desde el punto de vista técnico, instrumental y efectivista, por lo que se podría presumir una discordancia entre la propuesta de una descripción humanística basada en valores, con el propósito que se desea alcanzar del profesional ingeniero industrial. Así se encuentra, en resumen, en el perfil de egreso del estudiante profesional, cuyas destrezas y habilidades están enmarcadas en la gestión de recursos empresariales, gestión de sistemas de producción, optimización de dichos sistemas, administración de sistemas de gestión de calidad, gestión de sistemas de control, seguridad industrial y ambiental.

Uno de los documentos con los que cuenta la carrera de Ingeniería Industrial es el proyecto formativo de cada materia, el cual está organizado para la aplicación de las competencias académicas en el: saber conocer, saber hacer y saber ser, es decir desde el punto de vista cognitivo, procedimental y axiológico (valores).

2.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.

La Universidad Tecnológica Indoamérica cuenta con dos reglamentos aprobados y definidos: Reglamento de Régimen Académico, y el Reglamento Interno de Trabajo.

Sin embargo, la Carrera de Ingeniería Industrial no cuenta con reglamentos propios, pues se acoge a los reglamentos institucionales.

2.1.2 La estructura organizativa de la Carrera de Ingeniería Industrial.

2.1.2.1 Misión y Visión

La misión que reza la Carrera de Ingeniería Industrial es:

“Formar profesionales íntegros, capaces de generar alternativas de solución a las necesidades tecnológicas, económicas y sociales de la región y el país, mediante un proceso de enseñanza aprendizaje basado en la investigación e interacción social”.

La visión es:

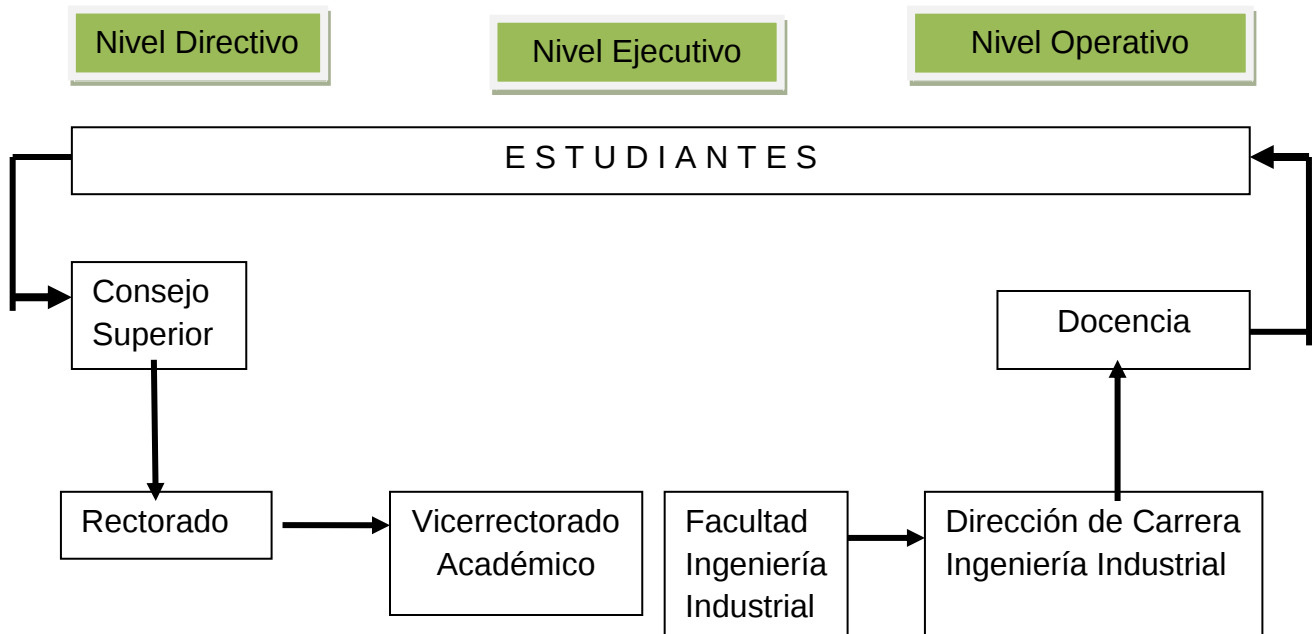
El programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica en el 2015 es reconocido a nivel nacional e internacional por su alta calidad, acreditación, pertinencia con la realidad del país y formación eficiente e integral de sus profesionales.

Como se puede observar, tanto en la misión como en la visión de la Carrera de Ingeniería Industrial se toma en cuenta la formación integral de los estudiantes, en primera instancia como profesionales capaces de generar alternativas de solución a las necesidades sociales, y en segunda instancia a su propia formación integral como profesionales. Esto, definitivamente incluye la formación en valores.

2.1.2.2 El organigrama.

La estructura organizativa de la Carrera de Ingeniería Industrial está inserta en el organigrama general de la Universidad Tecnológica Indoamérica, y es de tipo lineal jerárquico horizontal, en el cual se encuentra tres niveles: nivel directivo, nivel ejecutivo y nivel operativo. La dirección y coordinación de la carrera de Ingeniería Industrial que opera en la extensión Quito, está en el nivel operativo. Se lo grafica de la siguiente manera:

Gráfico N. 1 Parte del organigrama general de la universidad tecnológica indoamérica y la carrera de ingeniería industrial.



Fuente: Organigrama General Universidad Tecnológica Indoamérica

2.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.

La carrera de Ingeniería Industrial en la modalidad semi presencial, objeto de este estudio, cuenta solamente con dos autoridades, un director de carrera, un coordinador académico, 22 docentes y personal administrativo que es compartido con las otras carreras. No existe un manual de funciones ni para autoridades, ni para docentes.

2.1.2.4 El clima académico y convivencia con valores.

Es importante reconocer la forma como se manejan las relaciones interpersonales entre estudiantes docentes y autoridades en la carrera de Ingeniería Industrial. En este sentido, se puede observar un ambiente de respeto entre estos tres actores. Una de las características del ambiente académico en esta carrera radica en que tanto docentes como estudiantes, al tener una edad intermedia (ver tabla N° 2 y N°6), reconocen y respetan los **roles del** directivo, coordinador, maestro y estudiante, dentro y fuera del aula, sin que esto merme la relación cordial y horizontal que puedan tener.

2.1.3 Dimensión pedagógica curricular y valores.

Es importante revisar, en la dimensión pedagógica y curricular, cómo están comprometida la gestión en valores, sobretodo en la declaratoria de competencias generales que plantea la Universidad, y sobre las cuales giran las competencias específicas del perfil de egreso y las de cada materia. De esta manera se expone en el siguiente cuadro las competencias generales a las que deben regirse todas las carreras:

Cuadro N° 1 Competencias generales universidad tecnológica indoamérica

1. Trabaja en equipo para alcanzar un determinado objetivo, acorde con un determinado proyecto o actividad.
2. Aprende a aprender a lo largo de toda la vida, identificando y reconociendo las oportunidades de aprendizaje, para estar en sintonía con los retos personales, ambientales, sociales y económicos.
3. Se comunica de forma oral, escrita y asertiva en distintos contextos para apropiarse de la información, utilizando la tecnología y las diferentes modalidades de comunicación.
4. Lidera el análisis y resolución de dilemas y problemas contemporáneos (ambientales, sociales, culturales y económicos) para contribuir al tejido social y al desarrollo económico con base en la responsabilidad social y ambiental.
5. Emprende proyectos para identificar, plantear y resolver problemas sociales y productivos con base en una metodología sistémica y considerando los retos del contexto.
6. Se comunica en inglés para integrarse en la sociedad del conocimiento, en el marco del multiculturalismo y los estándares europeos para las lenguas.
7. Realiza proyectos de investigación para conocer y/o resolver problemas del contexto con ética y siguiendo una metodología científica.

Elaborado por: Consejo Académico UTI

Fuente: Proyectos formativos Carrera Ingeniería Industrial.

Como se puede apreciar en el cuadro N° 1, en la competencia general N. 7 se expone explícitamente un valor ético en función de la investigación y la resolución de problemas. Sin

embargo, en la mayoría de las competencias expuestas se declara implícitamente los valores como:

1. El trabajo en equipo: Valores sociales y morales.
2. Estar en sintonía con los retos personales, ambientales, sociales y económicos: Valores sociales y ecológicos.
3. Contribuir al tejido social y al desarrollo económico con base en la responsabilidad social y ambiental: Valores sociales, éticos y ecológicos.
4. Resolver problemas sociales. Valores sociales y morales.

Por otra parte, las competencias específicas de cada materia deben incluir las tres macro destrezas con criterios de desempeño: el saber conocer, el saber hacer y el saber ser. Sin embargo, se entiende que estas macro destrezas estarían implícitas en las competencias específicas de la carrera que se exponen en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 2 Competencias específicas de la carrera de ingeniería industrial.

1. Integrar aspectos del conocimiento matemático, económico, contable y tecnológico, con la finalidad de contribuir a la formación integral y equilibrada del futuro profesional
2. Comprender la realidad social del mundo en que se vive, para ejercer una ciudadanía democrática, incorporando formas de comportamiento individual que faciliten el convivir en nuestra sociedad pluriétnica
3. Aplicar los conceptos básicos del dibujo, el arte y el diseño en la creación de diseños gráficos, trabajando con creatividad y visión artística.
4. Generar trabajos artísticos con creatividad y basados en las normas de diseño, para ser utilizados en diseños publicitarios, corporativos y editoriales impresos que permitan promocionar productos y/o servicios usando medios computacionales, satisfaciendo las exigencias del cliente, trabajando con honestidad y responsabilidad.
5. Aplicar en forma adecuada y siguiendo normas establecidas los conceptos y técnicas relativas al diseño multimedia en 2 y 3 dimensiones para llevar a cabo proyectos integrales de diseño que cubran los requerimientos del cliente,

manteniendo la responsabilidad y puntualidad como principios básicos.
6. Crear producciones audiovisuales mediante la utilización de herramientas especializadas de audio y video, para ser aplicados en medios de comunicación radiales, televisivos y cinematográficos que cubran las expectativas de los clientes y/o espectadores, actuando con responsabilidad social.
7. Aplicar los conceptos del marketing y la publicidad para crear campañas publicitarias, que permitan promover los servicios o productos

Elaborado por: Consejo académico UTI

Fuente: Proyecto formativo de la carrera de Ingeniería Industrial.

El cuadro N°2 expone claramente que todas las competencias específicas del perfil de egreso de la carrera de Ingeniería Industrial inserta los valores como parte del criterio del “saber ser”. En este sentido, según declaran las competencias específicas de la carrera de Ingeniería Industrial, estas se estructuran en un nivel básico de formación profesional basado en resultados de aprendizaje, dimensión cognitiva y dimensión de habilidades, así como se plantea en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3 Referencia de las competencias académicas de la carrera de ingeniería industrial.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE <i>¿Qué aprender?</i>	DIMENSIÓN AFECTIVO – EMOCIONAL. ¿Qué actitudes o valores debe lograr el estudiante? SER	DIMENSIÓN COGNOSCITIVA Y CIENTÍFICA ¿Con qué contenidos? CONOCER	DIMENSIÓN DE HABILIDADES PROCEDIMENTALES Y TÉCNICAS ¿Cómo construye el conocimiento? HACER
---	---	--	--

Elaborado por: Carrera de Ingeniería Industrial UTI

Fuente: Proyecto Formativo Carrera de Ingeniería Industrial UTI

En el cuadro N° 3 se aprecian los tres saberes que enmarcan las competencias de profesionalización de un estudiante: el saber ser, el saber conocer y el saber hacer. Los

instrumentos, específicamente, del *saber ser* están relacionados con los valores y actitudes del estudiante, y consisten básicamente en la articulación de diversos contenidos enmarcados en el desempeño de la competencia. En este sentido, los valores están insertos integralmente con los otros saberes, formándose una coalición que fomenta la formación profesional desde el conocimiento cognitivo, las habilidades y destrezas, y los procesos de conciencia de valoración (práctica de valores) del entorno inmediato que permiten el control emocional en la realización de la profesión.

Pues bien, en la revisión documental de los diferentes proyectos formativos de la carrera de Ingeniería Industrial se encontró que sí se menciona con claridad los valores y actitudes que los estudiantes deben lograr (Saber Ser), pero solo como requisito fundamental que cada docente debe preparar como planificación de su plan de estudios, ya que no existe ningún documento de referencia, guía o manual, ni se ha realizado en los últimos 12 meses ninguna capacitación sobre cómo insertar en la práctica el Saber Ser mencionado en los proyectos formativos.

En efecto, y como referencia volvemos al modelo educativo de la Carrera de Ingeniería Industrial en el cual se toma en consideración la formación social, tecnológica y humanística basada en valores de equidad, democracia y justicia, esto sí está expuesto en las competencias específicas de la carrera que se reflejan en la redacción de los proyectos formativos (Cuadro N° 3), pero no se explica su operatividad en la formación del estudiante, por lo que está claro que queda a criterio del docente cómo implementar esta formación basada en valores en su gestión en el aula.

Finalmente, en el diagnóstico realizado al diseño curricular de la carrera de Ingeniería Industrial, modalidad semi presencial, como parte del proyecto educativo y el modelo pedagógico que engloba todos los componentes relacionados entre sí: plan de estudios, contenidos científicos, metodologías de enseñanza, cronogramas y recursos, se puede apreciar un desarrollo cognitivo científico en base a un programa de estudios que está representado por ejes de formación (básicas y profesionales) y áreas del conocimiento.

Actualmente están vigentes dos mallas curriculares, una actual que opera de primero a cuarto semestre y otra antigua que opera de sexto a décimo semestre. Es interesante anotar que en la

mallla curricular actual, en el eje de formación humanística, solamente en décimo semestre existe un proyecto formativo denominado “Proyecto ético de vida”.

Por otra parte, la carrera de Ingeniería Industrial tiene registrado desde el 2011 un comité curricular cuyas funciones serían las de planificar, revisar, cambiar, ampliar y/o reformular el diseño curricular de la carrera en función de análisis del entorno y estudio de las necesidades de la sociedad que demanda profesionales en ingeniería industrial y afines. Sin embargo, el comité curricular solamente ha hecho un trabajo de organización por ejes de formación y áreas del conocimiento, por lo que no se ha realizado un verdadero estudio técnico y curricular para la adaptación del nuevo conocimiento a la realidad actual y/o futura en el campo de la Ingeniería Industrial, y menos aún, se ha encontrado algún documento que evidencie un estudio sobre la práctica de valores como eje transversal del diseño curricular de la carrera.

2.1.4 Dimensión organizativa operacional y valores

La carrera de Ingeniería Industrial, modalidad semi presencial que opera en la Extensión Quito, está adscrita a la Facultad de Ingeniería Industrial que tiene su sede principal en la matriz de la universidad, en la ciudad de Ambato. Organizativamente consta con un decano y subdecano (Ambato) y un Director de carrera (Quito).

2.1.5 Dimensión administrativa y financiera y valores

La dimensión administrativa está a cargo completamente del director y el coordinador académico de la carrera de Ingeniería Industrial. Sin embargo, todo lo relacionado a presupuesto y asuntos financieros no son manejados directamente por ninguna de las dos autoridades de la carrera, pues la universidad cuenta con un Departamento Financiero ubicado en la matriz de la universidad en Ambato. En este aspecto es importante recalcar que se desconoce de la gestión financiera por cada carrera, sino en su totalidad en función del área académica y administrativa.

2.1.6 Dimensión comunitaria y valores

En la universidad en general existe un programa de vinculación con la comunidad que está reglamentado tanto internamente como por los organismos externos de control. Cada carrera debe cumplir con al menos dos proyectos de vinculación al año.

3.2 Análisis FODA

3.2.1 Fortalezas y debilidades.

Es importante destacar que las fortalezas y las debilidades de la carrera de Ingeniería Industrial, respecto a las dos variables objeto de estudio: liderazgo y valores, están representadas en la gestión interna, es decir como responsabilidad de las autoridades, docentes y estudiantes que cursan esta carrera en la modalidad semi presencial de la Universidad Tecnológica Indoamérica, extensión Quito.

En este sentido, al ser responsabilidad interna, es posible que a partir del diagnóstico se pueda reformular la forma de hacer gestión, a través de un análisis de las responsabilidades, roles, actitudes y valores de los actores internos.

3.2.2 Oportunidades y amenazas.

Por otra parte, las oportunidades y amenazas corresponden al factor externo, es decir, no son de absoluta responsabilidad de los actores internos, autoridades, docentes y estudiantes. Sin embargo, es importante reflexionar y analizar estos factores externos porque a partir de ellos se conseguirá viabilizar una propuesta coherente a través de objetivos estratégicos y planes de acción que permitan minimizar las amenazas y potenciar las oportunidades en función de las fortalezas internas de la carrera.

3.2.3 Matriz FODA.

A continuación se hará el análisis FODA: fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas sobre el diagnóstico realizado en la Carrera de Ingeniería Industrial, modalidad semi presencial, UTI Extensión Quito.

FORTALEZAS

- Estudiantes motivados
- 68% de docentes con título de maestría
- La mayoría de las competencias específicas del perfil de egreso de la carrera de Ingeniería Industrial inserta los valores como parte del criterio del “saber ser”.

- En los diferentes proyectos formativos de la carrera de Ingeniería Industrial se evidenció que sí se menciona con claridad los valores y actitudes que los estudiantes deben lograr (Saber Ser).
- Tanto en la misión como en la visión de la Carrera de Ingeniería Industrial se toma en cuenta la formación integral de los estudiantes.
- La Universidad cuenta con un manual de organización, una planificación estratégica institucional, un código de ética bien estructurado, un manual de funciones y responsabilidades por áreas, un programa de investigación, de vinculación con la comunidad, y planes operativos semestrales por carrera.
- El Plan Estratégico de Desarrollo Integral nombra los valores a seguir como: ética, compromiso con la sociedad, creatividad e innovación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, liderazgo y lealtad.
- Como parte de la descripción del modelo educativo de la Carrera de Ingeniería Industrial se menciona la generación de propuestas académicas que combinen la formación social, tecnológica y humanística basada en valores de equidad, democracia y justicia.
- Existe la predisposición por parte de los directivos en liderar los procesos académicos, revisar el diseño curricular y mejorarlo en función de la transversalidad de los valores.
- Directivos, docentes y estudiantes reconocen y respetan los roles del directivo, coordinador, maestro y estudiante, dentro y fuera del aula.

OPORTUNIDADES

- Informe de CEAACES que acredita a la Extensión Quito como la primera en el país.
- La Universidad Tecnológica Indoamérica escala de la categoría D a la categoría B y se encuentra en el primer grupo de desempeño de esta categoría.
- La carrera está dentro de las carreras prioritarias en el país para el desarrollo del buen vivir.
- Alta inserción de estudiantes en la carrera
- Aceptación empresarial sobre la carrera.

DEBILIDADES

- En los objetivos estratégicos que se plantea en el PEI 2010 – 2014, no consta un programa o proyecto de gestión de valores. Los valores institucionales constan solo en nombre.
- En el POA institucional, no se toma como referencia la gestión en valores, pese a que estos están observados tanto en el Código de Ética como en el Plan Estratégico de Desarrollo Integral.
- El código de ética no señala valores académicos en la relación estudiante – maestro; estudiante – autoridad; estudiante – institución, pues todos los ítems que contienen estas normas están dirigidos a la relación trabajador – autoridad – institución. Tampoco considera valores culturales ni valores ecológicos.
- Insuficiente administración directiva en la carrera de Ingeniería Industrial
- Insuficientes docentes a tiempo completo.
- Inequidad de género en la planta docente, directiva y administrativa.
- Insuficiente gestión del liderazgo transformacional por parte de los directivos y docentes de la carrera.
- No existe ningún documento de referencia, guía o manual, ni se ha realizado en los últimos 12 meses ninguna capacitación sobre cómo insertar en la práctica el Saber Ser mencionado en los proyectos formativos.
- Queda a criterio del docente cómo implementar la formación basada en valores en su gestión en el aula.
- El comité curricular ha hecho un trabajo de organización por ejes de formación y áreas del conocimiento, por lo que no se ha realizado un verdadero estudio técnico y curricular para la adaptación del nuevo conocimiento a la realidad actual y/o futura en el campo de la Ingeniería Industrial.
- En la carrera no se ha realizado un estudio sobre la práctica de valores como eje transversal del diseño curricular de la carrera.
- La Carrera de Ingeniería Industrial no cuenta con reglamentos propios, pues se acoge a los reglamentos institucionales.
- La carrera no cuenta con un Plan Operativo Anual propio en el cual consten los criterios de gestión educativa en valores y capacitación docente en temas profesionalizantes y de liderazgo.

- En los objetivos educativos de la carrera, solamente se mencionan las capacidades del estudiante desde el punto de vista técnico, instrumental y efectivista.
- No existe un manual de funciones ni para autoridades, ni para docentes.
- No existe en la carrera autonomía de gestión administrativa y presupuestaria con la matriz Ambato

AMENAZAS

- Evaluación de la carrera por organismos de control.
- Indicadores de gestión exigentes por parte de organismos de control.
- Desinformación por parte de medios de comunicación sobre proceso de acreditación de carreras.

3.3 Resultados de encuestas y entrevistas

Las encuestas y entrevistas se realizaron a los estudiantes de la modalidad semi presencial de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica y a los directivos que corresponde a 1 director académico y 1 coordinador administrativo de la misma carrera.

Los estudiantes de esta modalidad asisten solamente los días sábados, en jornadas de 7H30 a 13H00 y de 14H00 a 20H00. La encuesta se realizó a 117 estudiantes correspondientes a las 2 jornadas.

Debido a que la carrera consta solo de dos directivos, en la presentación de los resultados se ha omitido el uso de las tablas de referencia frecuencial y porcentual, y se ha elaborado un resumen con lo más representativo de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a estos dos directivos.

3.3.1 De la entrevista a los Directivos.

1. Según la forma de organización de los equipos de trabajo, los dos directivos de la carrera de Ingeniería Industrial expresan que trabajan individualmente, por lo que no hay trabajo en equipo.

2. Según los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, los dos directivos indican que la carrera no es una organización autónoma de la universidad por lo que estos aspectos podrían estar relacionados con las otras carreras, tanto en Quito como en Ambato donde se encuentra la matriz académica y administrativa.
3. Los dos directivos de la carrera expresan que no se toman en cuenta, para la gestión, las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, tal vez porque no ha sido socializado, o porque no existe una interiorización real de personal docente y administrativo respecto a su aplicación.
4. Existe una divergencia por parte de los dos directivos de la carrera, por una parte uno de ellos considera que para la gestión y el liderazgo sí se toma en cuenta el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, mientras que el otro directivo considera que no es así. En este sentido, es difícil llegar a consensos respecto a la toma de decisiones, pues ni los propios encuestados están de acuerdo en quién tiene el liderazgo de la carrera.
5. Igualmente, uno de los dos directivos considera que sí se toma en cuenta para la gestión y el liderazgo la delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos. Este dato sigue demostrando el poco consenso que hay entre los directivos.
6. Respecto a la administración y el liderazgo hay divergencia entre los dos directivos, en cuanto solo uno considera que sí se promueve la excelencia académica y el trabajo en equipo. Sin embargo, los dos directivos concuerdan que a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes a través de la administración y el liderazgo a la vez que consideran que nunca se promueve la capacitación continua.
7. Además de lo antes mencionado, los dos directivos consideran que nunca se promueve la vivencia de valores institucionales y personales. Esto podría deberse a la poca socialización que existe del código de ética, y la deficiente integralidad del Saber Ser que constan en los proyectos formativos con la práctica real de valores.

8. Sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, los dos directivos consideran que estas habilidades se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, que se adquieren a partir de la experiencia y que se desarrollan con estudios de gerencia. Además, los dos directivos creen que estas habilidades siempre se adquieren a partir de la capacitación continua que combine la teoría, la práctica y la reflexión. Esto significa que existe una real preocupación y conciencia de la adquisición de las habilidades para liderar.
9. Los dos directivos están de acuerdo en promover el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar para el desempeño y progreso de la carrera de Ingeniería Industrial. Sobre la promoción, desempeño y progreso de la carrera, los dos directivos creen que se puede lograr con la disminución del número de estudiantes por aula. Además, es interesante considerar que los dos directivos concuerdan que la existencia de ambientes cordiales de trabajo, a veces podría promover el desempeño y progreso de la carrera.
10. Los dos directivos consideran que siempre es necesaria la integración de todos los organismos de la institución, en este caso de la carrera de Ingeniería Industrial. Esto nos demuestra que los directivos están conscientes de la importancia de un liderazgo integral que promueva la relación y el trabajo en equipo de todos quienes conforman la carrera.
11. Respecto a las actividades del equipo educativo y didáctico, los dos directivos plantean que a veces es preciso establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, así mismo los dos consideran que a veces es necesario tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para solucionarlos.
12. Es muy interesante revisar las opiniones sobre el comité curricular y sus acciones. Así, los dos directivos consideran que nunca se cumplen con la mayoría de funciones, esto es: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas

de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, formular propuestas al equipo directivo, elaborar la programación didáctica de las asignaturas.

13. Respecto a la gestión, los dos directivos consideran que no se aplica la gestión pedagógica en la carrera, y por lo tanto no se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

14. Los dos directivos consideran que no se ha elaborado una reingeniería de procesos y un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes, aunque sí se ha aplicado el plan operativo anual.

3.3.2 De las encuestas a Docentes.

La encuesta se realizó a 22 docentes de la carrera de Ingeniería Industrial que imparten su cátedra en la modalidad semi presencial.

Tabla N° 6 Resultado cuantitativo de la encuesta a docentes.

Ord	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	15	68,18	7	31,81	0	0

2	El liderazgo en la carrera de Ingeniería Industrial está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales del aprendizaje.	17	77,27	5	22,72	0	0
3	La gerencia educativa, se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	22	100	0	0	0	0
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 de la carrera de Ingeniería Industrial.	0	0	2	9,09	20	90,91
5	Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	10	45,45	12	54,54
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	0	0	20	90,91	2	9,09
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	0	0	22	100	0	0

8	Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	18	81,81	4	18,18
9	Sentirme poco integrado entre los compañeros.	4	18,18	14	63,63	4	18,18
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director de la carrera.	2	9,09	20	90,91	0	0
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	18,18	4	18,18	14	63,63
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director de la carrera.	0	0	1	4,55	21	95,45
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	0	0	11	50	11	50
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.	0	0	0	0	22	100
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia y estudiantes.	3	13,64	19	86,36	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	0	0	0	0	22	100

Fuente: Encuesta a docentes

Elaborado por: Jorge Álava

En la tabla N° 6 se puede apreciar los resultados cuantitativos de la encuesta realizada a los docentes, del cual se va a extraer los porcentajes más representativos para la posterior interpretación:

El 68% de los encuestados considera que siempre el rol del docente líder está en la actitud y habilidad para cuestionar órdenes existentes. A su vez, 77.27% cree que siempre el liderazgo

está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales del aprendizaje.

El 100% considera que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general, para generar un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Por su parte, el 90.91%, una amplia mayoría, cree que nunca los directivos y docentes promueven la investigación con el fin de desarrollar y materializar metas en la carrera.

Además, el 54.54% también cree que nunca hay resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, pero este porcentaje está compartido con el 45.45% que cree que a veces esto sí se produce.

El 90.91% está de acuerdo en que a veces se produce el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza – aprendizaje. Sin embargo, el 100% cree que solamente a veces en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

Además, el 81.81%, también en amplia mayoría, considera que a veces existe resistencia en los compañeros o director cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

También, el 63.63% siente que a veces está poco integrado entre los compañeros, y el 90.91% también considera que a veces existe un desacuerdo continuo en las relaciones con el director de la carrera.

Por otra parte, el 63.63% nunca siente admiración por el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, mientras que el 95.95% de docentes nunca se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director de la carrera.

Habría que recalcar que un 50% cree que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, pero otro 50% considera que nunca.

El 100% de docentes cree que nunca los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera, y el 86.36% considera que a veces existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia y estudiantes.

Finalmente el 100% cree que los valores nunca predominan en las decisiones de los directivos y docentes.

3.3.3 De la encuesta a estudiantes.

La encuesta se realizó a 117 estudiantes comprendidos entre el décimo semestre y primer semestre de la Carrera de Ingeniería Industrial en la modalidad Semi presencial.

Tabla N° 7 Resultado cuantitativo de la encuesta a estudiantes.

Ord.	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	El Director y/o coordinador de la carrera tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	18	15,4	81	69,2	18	15,4
2	El Director y/o coordinador hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	23	19,7	75	64,1	19	16,2
3	El liderazgo conductual (la dirección del docente sobre el trabajo dentro y fuera de clase) orientado a la realización de tareas o talleres es el que observas cotidianamente en el ambiente académico.	39	33,3	70	59,8	8	6,84
4	El docente maneja nuevas ideas en las clases.	39	33,3	73	62,4	5	4,28
5	En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	37	31,6	56	47,9	24	20,5

6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	24	20,5	68	58,1	25	21,4
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	37	31,6	69	59	11	9,4
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	39	33,3	67	57,3	11	9,4
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	10	8,54	76	65	31	26,5
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	71	60,7	42	35,9	4	3,42
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	52	44,4	59	50,4	6	5,13
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	62	53	52	44,4	3	2,56
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	46	39,3	57	48,7	14	12
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	68	58,1	43	36,8	6	5,13

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaborado por: Jorge Álava

La tabla N° 7 indica los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a los estudiantes y se tomarán en cuenta aquellos resultados que son más representativos para la posterior interpretación:

El 69.2% de estudiantes consideran que a veces el director o coordinador de la carrera tiene en cuenta las opiniones suyas y de los docentes, mientras que el 64.1% cree que el director y/o coordinador habla más que escucha sus problemas.

Por otra parte, el 59.8% cree que el liderazgo conductual solamente a veces, está orientado a la realización de tareas o talleres, además el 62.4% también cree que a veces el docente maneja nuevas ideas en las clases.

A esto se le suma que solamente el 47.9% piensa que a veces en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, aunque el 59% considera que a veces el docente propone clases innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Por otra parte, el 57.3% de estudiantes opinan que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Además, el 65% cree que los docentes, a veces se interesan por sus problemas, aunque el 60.7% considera que siempre existe la oportunidad para que los estudiantes expresen su opinión.

El 50.4% piensan que el docente es quien decide qué se hace en la clase, en contraposición de un 44.4% que cree que siempre es así.

A esto se le suma un 53% de estudiantes que opinan que siempre se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente, sin embargo existe un 48.7% que cree que los docentes solamente a veces se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Finalmente, el 58.1% de los estudiantes creen que la ética y los valores siempre se enseñan con el ejemplo.

Cabe señalar que prácticamente en la mayoría de preguntas, los estudiantes responden el ítem a veces que se podría interpretar de múltiples formas, una de ellas es que los estudiantes no están seguros de si se promueve o no se promueve la gestión y el liderazgo en valores, y la otra posible interpretación es que los estudiantes no estuvieron del todo comprometidos en la realización de la encuesta, lo que de alguna manera indicaría la falta de motivación por este tema.

3.3.4 De la Entrevista a Directivos.

Matriz N° 3 Resultados de la entrevista a directivos

Ord	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Uno de los entrevistados concluyó bien sobre la diferencia entre la comunicación y la información, tiene claro cómo se da un mensaje en cada contexto.	1	Uno de los entrevistados no supo responder la pregunta con claridad. Confundió información con comunicación y dudó sobre la forma en cómo se debe dar claro un mensaje en cada contexto.	1
2	¿La Carrera de Ingeniería Industrial cuenta con un manual de reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	-----		Ninguno de los entrevistados supo responder sobre la existencia de este manual, y consideran que posiblemente éste se encuentre en la matriz Ambato, sin embargo, consideran que de existir no se ha socializado ni se lo ha revisado para ponerlo en práctica.	2

3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de la carrera y el cuerpo docente?	-----		Las respuestas de los dos entrevistados fueron confusas, por una parte consideran que los conflictos deben resolverse a través de la autoridad, es decir del director, pero además concluyeron que es posible que el conflicto pueda ser solucionado llegando a acuerdos y consensos entre todo el equipo de trabajo, y que el director solo sea una guía para resolver el problema. Finalmente no llegaron a fortalecer ninguno de los dos argumentos.	2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Los entrevistados supieron defender teóricamente esta pregunta, pues conocen sobre las características y habilidades que debe tener un líder educativo, esto significa que los dos directivos conocen y reconocen cómo deberían actuar como líderes educativos.	2	-----	
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Uno de los entrevistados habló claramente sobre el liderazgo que sería importante aplicar, y sin mencionar el tipo de	1	Uno de los encuestados no conoce bien los tipos de liderazgo, aunque intentó detallar las características pero confundió entre liderazgo transformacional y liderazgo instruccional, sin que sepa	1

		liderazgo, las características hablan del liderazgo transformacional.		diferenciarlos.	
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la carrera?	-----		Los entrevistados se confunden entre valores y principios. Por una parte no conocen los valores institucionales y los valores que nombraron como honestidad, compromiso y puntualidad son aquellos que, a título personal, consideran que deben ser desarrollados en la carrera, pero desconocen si estos valores son los que profesa la institución. Menos aún conocen del código de ética de la universidad.	2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Los valores que los dos directivos consideran que predominan en profesores y alumnos son: Respeto, tolerancia, honestidad.	2	-----	
8	En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?	Irrespeto, deshonestidad, impuntualidad.	2	-----	

Fuente: Entrevista a Directivos

Elaborado por: Jorge Álava

Matriz N° 4 Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
Problema 1 Desconocimiento por parte de los directivos respecto a la gestión para la práctica de valores en la carrera	Poca capacitación	Desactualización permanente
	Deficiente socialización del código de ética y los valores institucionales	Desconocimiento permanente del código de ética y valores institucionales
	Despreocupación por parte de las autoridades	Desvinculación entre la autoridad, el directivo, el docente y el estudiante.
Problema 2 Insuficiente liderazgo por parte de los directivos de la carrera	Desmotivación por parte de los directores	Gestión administrativa y académica deficiente.
	Poca capacitación a los directivos sobre liderazgo: motivación, conducción de equipos.	Docentes y directivos poco comprometidos con la carrera lo que podría reflejarse en el compromiso de los estudiantes.
	Desconocimiento del mejor tipo de liderazgo que se pueda aplicar	Desmotivación de docentes y estudiantes.
Problema 3 No existe un manual de funciones y liderazgo en la carrera	No está contemplado en los planes operativos y de gestión	Desconocimiento permanente de quién debe liderar los procesos.
Problema 4 Insuficiente capacitación a docentes respecto a gestión de valores en el aula	No está contemplado un presupuesto asignado para capacitación docente sobre gestión en valores	Poca gestión de valores en el aula
	Despreocupación de directivos y autoridades.	Desconocimiento por parte del docente de los valores educativos

	Despreocupación de docentes.	Queda a criterio del docente cómo implementar la formación basada en valores en su gestión en el aula.
Problema 5 Desintegración del sistema educativo: directivo - docente - estudiante, respecto al liderazgo y a la gestión de valores	Individualismo	Clases desarticuladas con la visión, misión y valores de la institución.
	Resistencia a la articulación del sistema educativo.	Docentes y estudiantes desmotivados
	No está contemplado en el PEI ni en los Planes operativos programas o planes de integración del sistema educativo respecto a la gestión de valores.	Trabajo aislado entre directivo, docente y estudiantes.
Problema 6 No se ha realizado un verdadero estudio técnico y curricular para la adaptación del nuevo conocimiento a la realidad actual y/o futura en el campo de la Ingeniería Industrial.	Despreocupación por parte de las autoridades	Malla curricular deficiente y poco competitiva en el ámbito local y nacional.
	Insuficiente tiempo y presupuesto	Desactualización del currículo
	En la Carrera de Ingeniería Industrial Quito se tomaron los estudios de la Matriz Ambato sin hacer un estudio previo	Desactualización de las competencias: saber ser, saber hacer y saber conocer de forma integrada y práctica.

Problema 7 En la carrera no se ha realizado un estudio sobre la importancia de la práctica de valores como eje transversal del diseño curricular de la carrera	No se ha hecho un estudio técnico y curricular	La práctica de valores no es considerada parte del currículo
	En los objetivos educativos de la carrera, solamente se mencionan las capacidades del estudiante desde el punto de vista técnico, instrumental y efectivista.	Queda a criterio del docente cómo implementar la formación basada en valores en su plan de estudios.
	En la Carrera de Ingeniería Industrial Quito se tomaron los estudios de la Matriz Ambato sin hacer un estudio previo	Desactualización de las competencias, específicamente del Saber Ser en el desarrollo del plan de estudios.

Elaborado por: Jorge Álava Freire.

3.4 Discusión

Es importante anotar que la Carrera de Ingeniería Industrial durante el año 2013 y 2014 está entrando en un proceso de acreditación académica y administrativa por parte de los organismos de control como el CEAACES y el SENESCYT, y que además la Universidad llegó al primer grupo de desempeño de la categoría B en la evaluación y acreditación realizada para asegurar la calidad de la educación superior en nuestro país. En este sentido la discusión que se dé en función de la investigación, sin duda será un valioso aporte para los procesos administrativos y académicos de la carrera de Ingeniería Industrial, pero además se pretende fomentar el progreso integral de las otras carreras que están inmersas en el mismo diagnóstico y problemática de gestión en liderazgo y valores.

Por otra parte, la carrera de Ingeniería Industrial es la más grande en número de estudiantes de toda la universidad, y sigue incrementándose por la demanda social que actualmente hay sobre la profesionalización de carreras técnicas e ingenierías a nivel nacional. Sin embargo, pese a este incremento, como lo indica la tabla N° 5, el 91.2% de estudiantes son hombres, por lo que seguramente la carrera de Ingeniería Industrial aún no ha sido reconocida, social y

culturalmente como una profesión para mujeres, lo que podría ser una causa de la poca inserción de este género en esta carrera.

Además de ello habría que recalcar las edades promedios de los estudiantes, que corresponde al 42.3%, (tabla N° 5), a un rango de 30 A 35 años de edad, lo que significa que la gran mayoría de los estudiantes ya vienen con algún tipo de experiencia laboral, y en muchos de los casos, solo ingresan a la universidad para obtener un título profesional y mejorar sus ingresos.

Este indicador de la edad nos da a entender que la relación entre docentes, directivos y estudiantes está atravesado por otro tipo de comunicación interpersonal y académica, por lo tanto, la metodología a utilizar en los procesos de enseñanza – aprendizaje está más ligado a la andragogía que a la pedagogía propiamente dicha.

Por otra parte, al ser la Carrera de Ingeniería Industrial solamente una parte del sistema académico y administrativo de la Universidad, éste se subordina a los documentos oficiales que rigen a la Institución en general, en este sentido se evidenció que la carrera no cuenta con un manual de funciones o manual de normas, en donde se declare específicamente el rol del director, rol del docente, roles administrativos, entre otros. Así, en la encuesta realizada, los dos directivos, consideran que no se aplica un manual de normas que rijan las tareas de los miembros de la institución, y en este caso, de la carrera. Esto sin duda repercute en la toma de decisiones y el liderazgo que se debe implementar para el control académico y administrativo, pues al no estar plasmada una normativa y a la vez no tener suficiente capacitación sobre gestión y liderazgo, los directivos actúan bajo su propio criterio, sin alinearse a una política institucional establecida.

Sobre este mismo asunto habría que recalcar que los dos directivos, respecto de la administración y el liderazgo, creen que nunca se ha promovido el liderazgo para la capacitación de los docentes y la vivencia de los valores institucionales y personales. La respuesta de los directivos al respecto es bastante preocupante, ya que no están cumpliendo, ya sea por desconocimiento o falta de compromiso, el rol de un líder, manteniendo solo un estatus de poder y control que determina un tipo de liderazgo instruccional, desconociendo las características positivas del liderazgo transformacional. Esto implica la poca preocupación para mantener un diálogo abierto con docentes y estudiantes, y así también se demuestra en la

entrevista realizada a los directivos, en la cual, solo 1 de los dos entrevistados comprende bien lo que es la comunicación y la diferencia con la transmisión de información.

En efecto, la tabla N° 6 indica que el 63.63% de docentes consideran que nunca admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, y esto repercute en el 95.45% de docentes que también respondieron no sentirse comprometidos con las decisiones tomadas por el director de la carrera. Los directivos no llegan a comprender su verdadero compromiso, y permiten que ciertos rasgos conductuales interfieran con su práctica de liderazgo.

Ahora bien, la estructura organizativa de la universidad por una parte impide que los directivos tomen ciertas decisiones autónomas. En este caso, es comprensible ese 100% de docentes que respondieron que el director nunca mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera, expuesto en la tabla N° 6, ya que por las mismas condiciones estructurales, todas las decisiones se toman en la matriz de la universidad en Ambato. Esta podría ser la misma razón por la cual la carrera no cuenta con documentos propios como los manuales de funciones, o no pueda ejecutar una propuesta de capacitación para los docentes y directivos sin la autorización del consejo académico ubicado en la matriz Ambato.

En este punto de la discusión habría que recalcar la actitud del cuerpo docente en su función y predisposición al interior de su actividad académica y social. Así, como lo indica la tabla N° 6, el 100% de los docentes consideran que el liderazgo está ligado a la búsqueda de la innovación, y a la transformación de las formas habituales de aprendizaje, así mismo, ese 100% cree que la gerencia educativa debe promoverse en ambientes agradables de aprendizaje. Se puede entender entonces que la concepción del liderazgo de los docentes de la carrera de Ingeniería Industrial debe ser entendido como una cualidad de la organización, y no como una característica particular de un individuo, lo que explica lo antes mencionado sobre las relaciones no dialógicas entre el directivo y el docente, el poco compromiso individual y la poca gestión para liderar procesos educativos, porque no se está buscando un liderazgo integral director – docente, sino una forma de control y de poder en el cual el director no conoce las herramientas para gestionar, y el docente está poco motivado para ejercer sus funciones.

Así, el docente y el director no se comportan como los líderes que tomen decisiones conjuntas y participen activamente en el trabajo colaborativo. Esto lo demuestra, por una parte, la opinión

de los dos directivos que consideran que solo a veces se promueve la existencia de ambientes cordiales y en equipos de trabajo.

Así mismo, en la tabla N° 6, también se demuestra esta tendencia, cuando el 90.91% de docentes encuestados consideran que solo a veces se produce el trabajo en equipo para tomar decisiones académicas sobre nuevas metodologías de enseñanza – aprendizaje. Queda demostrado que el liderazgo que se produce en la carrera de Ingeniería Industrial es totalmente instruccional, delegado a las funciones del director como jefe, mientras que el docente, al no sentirse comprometido con las decisiones del director no fomenta trabajo conjunto para elaborar proyectos, investigaciones, diagnósticos ni se integra al trabajo colaborativo. Así se evidencia cuando los dos directores piensan que nunca se produce la gestión pedagógica que fomente la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, además, de las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo es insuficiente, lo que significa que no existe una política continua de revisión, tanto del ámbito académico para su mejora, como de un ambiente laboral adecuado para la convivencia.

Sin embargo de toda esta problemática encontrada, existe algunos aspectos positivos respecto a la actitud y trabajo docente. Así, los estudiantes consideran que dentro del aula si existe un compromiso parcial por parte de sus maestros. Así, en la tabla N° 7, el 48% de estudiantes creen que solo a veces el docente se siente comprometido con la gestión y liderazgo de las autoridades, evidencia también de las respuestas de éstos respecto a su compromiso con el director. Además, el trabajo del maestro dentro del aula no parece estar relacionado con sus relaciones institucionales, más bien, con su posición como profesional independiente, ya que a pesar del poco compromiso que tiene con la autoridad, su gestión en el aula mejora. Esto se lo puede evidenciar cuando el 68% de los estudiantes piensan que los docentes siempre aplican la ética y los valores con el ejemplo, pese a que no existe un manual de normas o no se ha socializado el código de ética institucional ni a docentes ni a estudiantes.

Además, el 62% de estudiantes opinan que sus maestros siempre realizan y participan en los trabajos en grupo, lo que evidencia también el compromiso del docente en el proceso enseñanza- aprendizaje. A esto habría que sumarle el 60.7% de estudiantes que consideran que en las clases siempre tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y un 58% que cree

que sus maestros a veces inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes. Para comprender este fenómeno de docentes comprometidos dentro del aula, y no comprometidos fuera del aula habría que recalcar que la gestión y liderazgo académico es responsabilidad de quien dicta la clase, pero la gestión y liderazgo administrativo fuera de la clase es una cuestión de liderazgo integral, que no se le debe otorgar a una sola persona, sino a todo el grupo humano que, comprendiendo bien sus funciones y roles, estaría dispuesto a trabajar en equipo para el progreso de la organización.

Una vez entendido cómo funciona la gestión y el liderazgo en la carrera de Ingeniería Industrial, es necesario discutir cómo este liderazgo está formando a través de una educación en valores. Si bien es cierto que la institución cuenta con un código de ética y tiene declarados en su filosofía institucional una serie de valores, estos no son tomados en cuenta como ejes transversales en la formación académica y personal de los estudiantes. Queda por discutir entonces que: si existe un diseño curricular que contempla el Saber Ser (valores y actitudes) y está plasmado e integrado con los otros saberes en cada uno de los proyectos formativos, que estos valores están enmarcados en un conjunto de competencias generales y específicas de la carrera, que tanto los objetivos educacionales, el perfil de egreso, la misión y visión de la carrera mencionan la formación integral del estudiante y esto implica una conducta y consciencia sobre la valoración del entorno y de sí mismos como profesionales y seres humanos, entonces la reflexión queda al contrastar estos datos con la opinión de los docentes quienes en un 100% (tabla N° 6) consideran que nunca los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes, y por otra parte, los 2 directivos creen que nunca se promueve la vivencia de valores institucionales y personales.

Además de ello, el diseño curricular que contempla toda la planificación, estrategias, metodología, recursos y planes de estudio tiene contemplado solo en papel la promoción de los valores en el Saber Ser (Cuadro N° 3), pero en la práctica el docente aplica en función de su propio criterio cuáles deberían ser los valores que los estudiantes deberían lograr en su desempeño académico y profesional. En este sentido no se estaría construyendo, en la formación académica (curricular y administrativa) y personal, al estudiante sujeto como actor social, ni se estaría incorporando el valor humano, social, cultural como elemento vital de convivencia comunitaria.

CAPÍTULO 4:
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1 Título de la propuesta:

Fortalecimiento de la gestión y liderazgo en valores en los directivos y docentes de la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito.

4.2 Justificación

La coyuntura nacional en el sistema educativo lleva a las universidades al mejoramiento continuo de todos sus estamentos: lo académico y lo administrativo. Sin embargo, este impulso que las actuales normativas sobre excelencia académica están imprimiendo no solo abarca lo profesional, sino que debe involucrar necesariamente lo social, lo cultural y lo humano.

En el interior de este discurso sobre acreditación universitaria y acreditación de carreras es indispensable pensar en cómo la excelencia académica puede ir de la mano de la excelencia en la actitud humana, como requisito fundamental para la formación integral del estudiante en un entorno que de por sí ya es complejo y competitivo. Es por ello que la gestión educativa, como proceso permanente, debe buscar la consecución de planes y objetivos educacionales para el mejoramiento continuo del sistema, pero a la vez, la gestión educativa debe integrar a todos los participantes de este sistema.

El fortalecimiento de la gestión y liderazgo en valores que se quiere promover como roles directivos y docentes, sin duda va a lograr el objetivo propuesto: formar seres humanos íntegros, capaces de responder profesionalmente a las demandas sociales con honestidad, compromiso y responsabilidad, y de esta manera se estaría coadyuvando al mejoramiento continuo de todo el sistema educativo, social, cultural y humano.

Para ello, tanto directivos como docentes deben estar comprometidos y en su medida, ser capaces de transferir no solo conocimientos, sino su calidad humana y ética profesional.

4.3 Objetivos de la propuesta

- Diseñar un plan de mejoramiento de la gestión y liderazgo en valores.
- Diseñar un plan de mejoramiento de la comunicación interpersonal, académica y administrativa.

- Elaborar un manual de normas y funciones para directivos, docentes, personal administrativo y de servicios.
- Socializar el código de ética de la institución a directivos, docentes y estudiantes y promover su retroalimentación.

4.4 Actividades de los objetivos

Objetivo: Diseñar un plan de mejoramiento de la gestión y liderazgo en valores.

Descripción: El plan de mejoramiento a diseñar comprende un conjunto de procedimientos estratégicos que posibilitará la viabilidad de la gestión y liderazgo en valores para los directivos y los docentes de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito. Estos procedimientos, integrados y articulados a la participación activa de directivos y docentes, están enfocados en desarrollar objetivos estratégicos y acciones concretas que permitan resultados a corto, mediano y largo plazo.

Es por ello que el plan de mejoramiento de la gestión y liderazgo en valores como sistema integral, debe ser percibido, diseñado, implementado y evaluado por los directivos y docentes de la carrera de Ingeniería Industrial. Así, desde esta consideración sistémica el término gestión prioriza la interacción y la generación de propuestas compartidas. Además de ello, este proceso estaría promoviendo el liderazgo transformacional, en el cual tanto directivos como docentes interactúan entre sí para generar cambios significativos no solo en la gestión de valores personales dentro y fuera del aula, sino en la concepción del Saber Ser implementado en el currículo y en los valores que profesa el perfil de egreso del estudiante.

En el siguiente cuadro se expresan las actividades principales a desarrollar por este objetivo, con una descripción y explicación más detallada de la acción:

Actividades	Descripción	Tiempo	Recursos	Responsable
Socialización del trabajo de investigación a autoridades de la UTI y carrera de Ingeniería Industrial	La socialización con las autoridades de la UTI es indispensable, pues los resultados de la investigación no solo permitirán diseñar uno o varios planes de mejoramiento, sino que se fomentará el diagnóstico permanente del liderazgo y gestión de valores para todas las carreras.	1 semana	Tesis aprobada por la UTPL	Investigador: Jorge Álava
Realización de una clase taller con directivos y docentes de la carrera sobre liderazgo, gestión y valores.	Es fundamental socializar el marco teórico y los resultados de la investigación a través de una clase taller a directivos y docentes de la carrera, con el fin de lograr una comprensión global de la importancia que tiene el liderazgo y la gestión en valores.	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Investigador: Jorge Álava
Convocatoria a reunión con directivos y docentes de la carrera para formar equipos de trabajo.	Luego de la aprobación de las autoridades de la universidad, se convoca a una reunión de socialización de la propuesta de diseño de un plan de mejoramiento, con la participación activa de todos los integrantes de la carrera.	3 días	Memorándums	Director de Carrera

Diseño del plan de mejoramiento en liderazgo y gestión de valores.	El equipo docente y directivo elabora en grupos de trabajo una o varias propuestas de un plan de mejoramiento. Estas propuestas deben incluir un diseño con las siguientes características: Descripción del plan, objetivos estratégicos, actividades y acciones concretas, resultados esperados a corto, mediano y largo plazo, cronograma de ejecución, responsables, recursos y presupuesto. Además, todas las propuestas deberán incluir la formación de un comité curricular que realice un estudio técnico y social desde las bases pedagógicas y andragógicas para la carrera de Ingeniería Industrial en base a la transversalidad de los valores y el Saber Ser que está inserto en el currículo.	3 semanas	Materiales de oficina	Equipos de trabajo
--	---	-----------	-----------------------	--------------------

Presentación de propuestas y consolidación de un plan de mejoramiento	Luego de la preparación por grupos de trabajo, se presenta toda la información a través de un seminario taller, cuyo objetivo primordial es consolidar las diferentes propuestas y articularlas en un solo plan de mejoramiento. Es probable que existan divergencias o contraposiciones, lo importante es llegar a acuerdos y consensos que integre las diferentes propuestas en una sola que sea la más viable para el mejoramiento del liderazgo y la gestión en valores en la carrera de Ingeniería Industrial.	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Equipos de trabajo
Socialización y aprobación del plan de mejoramiento	Una vez diseñado un plan se socializa la información y el trabajo realizado a las autoridades de la universidad para su aprobación. Es necesario promover una retroalimentación con opiniones y sugerencias que serán revisadas por los equipos de trabajo para ajustar o ampliar en función de las recomendaciones realizadas por las autoridades	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Investigador: Jorge Álava Director de Carrera

	académicas y administrativas.			
--	-------------------------------	--	--	--

Elaborado por: Jorge Álava

Objetivo: Diseñar un plan de mejoramiento de la comunicación interpersonal, académica y administrativa.

Descripción: En la investigación realizada se encontraron dos indicadores que demuestran que es necesaria una comunicación asertiva, interpersonal, académica y administrativa para la gestión y el liderazgo por parte de los directivos y docentes de la carrera de Ingeniería Industrial. El primer indicador es la edad de los estudiantes de la modalidad semi presencial, ya que el 42.3% oscilan entre los 30 y 35 años de edad y un 35% entre los 24 y 29 años de edad, por lo que el lenguaje, el tipo y el estilo de la comunicación no deben ser iguales al utilizado para estudiantes jóvenes recién graduados del colegio. El segundo indicador es el resultado obtenido de la entrevista con los directores de la carrera, el cual demuestra la confusión que existe entre comunicación e información. En este sentido, los principales líderes no saben exactamente cuándo comunicar o cuándo informar, y eso repercute a la hora de tomar decisiones y gestionar un proceso académico y administrativo con docentes y estudiantes.

En este sentido, el plan de comunicación como conjunto de procedimientos se convierte en una herramienta estratégica para mejorar las relaciones inter personales entre directivos, docentes y estudiantes, pero también fomentará el liderazgo transformacional en directivos y docentes ya que la participación, que siempre es un proceso de comunicación, integrará las opiniones para articularlas en función del mejoramiento continuo de la misma comunicación. Es decir, se desarrollará una retroalimentación permanente y compartida sobre las mejores acciones a

seguir para la solución de problemas o conflictos al interior de los procesos académicos y/o administrativos.

Como todo plan de mejoramiento, el plan de comunicación que se propone es también un sistema integral que debe ser percibido, diseñado, implementado y evaluado por los directivos y docentes de la carrera de Ingeniería Industrial, pero con el asesoramiento permanente de un especialista de comunicación que podría ser uno de los docentes de la misma carrera.

En el siguiente cuadro se expresan las actividades principales a desarrollar para este objetivo, con una descripción y explicación más detallada de la acción:

Actividades	Descripción	Tiempo	Recursos	Responsable
Realización de una clase taller con directivos, docentes y representantes estudiantiles de la carrera.	La comprensión conceptual y práctica de la comunicación, sus estilos y tipos a través de una clase taller, es indispensable para que los directivos, docentes y estudiantes de la carrera puedan diagnosticar los problemas comunicacionales que impiden una relación en valores más asertiva entre compañeros directivos, docentes y estudiantes, en lo referente a los procesos académicos y administrativos.	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Investigador: Jorge Álava Asesor de Comunicación.

Convocatoria a reunión con directivos, docentes y representantes estudiantiles de la carrera para formar equipos de trabajo.	Luego de la aprobación de las autoridades de la universidad, se convoca a una reunión de socialización de la propuesta de diseño de un plan de comunicación, con la participación activa de todos los integrantes de la carrera.	5 días	Memorándums	Director de Carrera
Diseño del plan comunicación inter personal, académico y administrativo.	El equipo docente, directivo y los representantes estudiantiles forman grupos de trabajo para proponer uno o varios planes de comunicación, asesorados permanentemente por un especialista del tema. Estas propuestas deben incluir un diseño con las siguientes características: Un breve diagnóstico, descripción del plan, objetivos estratégicos, actividades y acciones concretas, resultados esperados a corto, mediano y largo plazo, cronograma de ejecución, responsables, recursos y presupuesto.	3 semanas	Materiales de oficina	Equipos de trabajo

Presentación de propuestas y consolidación de un plan de comunicación.	Luego de la preparación por grupos de trabajo, se presenta toda la información a través de un seminario taller, cuyo objetivo primordial es consolidar las diferentes propuestas y articularlas en un solo plan de comunicación. Es probable que existan divergencias o contraposiciones, lo importante es llegar a acuerdos y consensos que integren las diferentes propuestas en una sola que sea la más viable para el mejoramiento de la comunicación interpersonal, académica y administrativa.	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Equipos de trabajo
Socialización y aprobación del plan de comunicación	Una vez diseñado un plan de comunicación, se socializa la información y el trabajo realizado a las autoridades de la universidad para su aprobación. Es necesario promover una retroalimentación con opiniones y sugerencias que serán revisadas por los equipos de trabajo para ajustar o ampliar en función de las recomendaciones	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Investigador: Jorge Álava Director de Carrera

	realizadas por las autoridades académicas y administrativas.			
--	--	--	--	--

Elaborado por: Jorge Álava

Objetivo: Elaborar un manual de normas y funciones para directivos, docentes, personal administrativo y de servicios.

Descripción: Luego del diagnóstico realizado se evidenció que la Carrera de Ingeniería Industrial no tiene un Manual de Normas y Funciones para directivos, docentes, personal administrativo y de servicios. Al no estar reglamentado este manual entonces se desconocen los procesos administrativos, además de quiénes son los responsables de cumplir y hacer cumplir con las funciones administrativas. Por otra parte, la inexistencia de una normativa interna de la carrera impide la toma de decisiones por parte de los directivos. En cuanto a lo académico, los docentes no tienen un manual de funciones académicas en relación al tiempo, distribución de horas, tutorías, asesoramiento pedagógico entre otras actividades.

Es por ello que se vuelve fundamental elaborar un manual de normas y funciones que viabilice la toma de decisiones, el empoderamiento respecto a la gestión que realiza cada integrante de la carrera, pero que sobretudo se consideren los valores como parte intrínseca de cada función y acción de directivos, docentes y personal administrativo y de servicios.

La elaboración de un manual de normas y funciones para la carrera de Ingeniería Industrial debe ser parte de la gestión integral y sistémica de los directivos de la universidad y de la misma carrera, sin embargo, al no existir aún la pertinencia para su construcción, se propone su elaboración a partir de un estudio más técnico, detallado y exclusivo de las funciones y procedimientos de todos los integrantes de la carrera, en lo administrativo y en lo académico.

En el siguiente cuadro se expresan las actividades principales a desarrollar por este objetivo, con una descripción y explicación más detallada de la acción:

Actividades	Descripción	Tiempo	Recursos	Responsable
Realización de una clase taller con directivos, docentes y personal administrativo de la carrera de Ingeniería Industrial sobre la importancia de construir un manual de normas y funciones.	En la clase taller se realizará una explicación teórico – práctica sobre la importancia de contar con un manual de normas y funciones, articulado a los valores como ejes transversales de la función y actividad laboral y personal que permitan viabilizar y mejorar los procesos académicos y administrativos.	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Investigador: Jorge Álava .
Convocatoria a reunión con directivos, docentes y personal administrativo y de servicios de la carrera para formar equipos de trabajo.	Luego de la aprobación de las autoridades de la universidad, se convoca a una reunión de socialización de la propuesta de elaboración de un manual de normas y funciones, con la participación activa de todos los integrantes de la carrera.	5 días	Memorándums	Director de Carrera

Elaboración de un manual de normas y funciones para directivos, docentes y personal administrativo y de servicios.	El equipo docente, directivo y personal administrativo y de servicio forma grupos de trabajo para proponer uno o varios diseños de manuales de normas y funciones. Estas propuestas deben incluir las siguientes características: Un diagnóstico situacional de los procedimientos directivos, académicos y administrativos que se ejecutan sin estar normatizados, descripción del manual, objetivos estratégicos para procedimientos normatizados a nivel académico y administrativo, listado de funciones categorizados por nivel directivo, nivel docente, nivel administrativo, nivel personal de servicio, listado de valores que están intrínsecos en las funciones enlistadas, cronograma de aprobación, responsables, recursos y presupuesto.	4 semanas	Materiales de oficina	Equipos de trabajo
Presentación de propuestas y consolidación de un manual de normas y	Luego de la preparación por grupos de trabajo, se presenta toda la información a través de un seminario taller, cuyo objetivo primordial es	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Equipos de trabajo

funciones	consolidar las diferentes propuestas y articularlas en un solo manual de normas y funciones. Es probable que existan divergencias o contraposiciones, lo importante es llegar a acuerdos y consensos que integre las diferentes propuestas en una sola que sea la más viable para el mejoramiento de los procesos administrativos y académicos y la pertinencia de las actividades y funciones de todos los integrantes de la carrera.			
Socialización y aprobación del manual de normas y funciones.	Una vez elaborado el manual de normas y funciones de la carrera de Ingeniería Industrial, se socializa la información y el trabajo realizado a las autoridades de la universidad para su aprobación. Es necesario promover una retroalimentación con opiniones y sugerencias que serán revisadas por los equipos de trabajo para ajustar o ampliar en función de las recomendaciones	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Investigador: Jorge Álava Director de Carrera

	realizadas por las autoridades académicas y administrativas.			
--	--	--	--	--

Elaborado por: Jorge Álava

Objetivo: Socializar el código de ética de la institución a directivos, docentes y estudiantes y promover su retroalimentación.

Descripción: En el diagnóstico realizado en esta investigación se pudo evidenciar que la universidad si cuenta con un código de ética bien estructurado que consta como uno de los documentos importantes en la Planificación Estratégica Institucional, sin embargo, éste no ha sido lo suficientemente socializado a nivel directivo, docente, administrativo y a los estudiantes.

El objetivo de socializar el código de ética sin duda fortalecerá el sentido de pertenencia de los valores y principios institucionales con aquellos valores educativos que deben fomentarse en el área administrativa y docente.

En el siguiente cuadro se expresan las actividades principales a desarrollar para este objetivo, con una descripción y explicación más detallada de la acción:

Actividades	Descripción	Tiempo	Recursos	Responsable
Convocatoria a una reunión con directivos, docentes, personal administrativo y representantes estudiantiles para socializar, explicar y entregar el documento impreso del Código de Ética de la Universidad Tecnológica Indoamérica.	Esta socialización incluye una explicación de cómo se construyó el Código de Ética, cuáles son sus partes fundamentales, cuáles son los valores y principios que profesa y promover una retroalimentación por parte de los directivos, docentes, personal administrativo y representantes estudiantiles.	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Investigador: Jorge Álava
Elaboración de material impreso como trípticos con el Código de Ética de la Universidad para su difusión.	Este material impreso no solo beneficiaría a la difusión del Código de Ética para la carrera de Ingeniería Industrial sino para su difusión en toda la universidad.	15 días	Memorándums	Director de Carrera

Evaluación de conocimientos sobre el contenido del Código de Ética de la Universidad, en los estudiantes, docentes, personal administrativo y directivos de la Carrera de Ingeniería Industrial.	Luego de una etapa de socialización y difusión del Documento Código de Ética de la Universidad, se realizará una evaluación cuantitativa y cualitativa sobre el conocimiento y comprensión del contenido de este documento. Esto servirá no solo para constatar la eficacia de la socialización y difusión, sino para recoger las opiniones y sugerencias de todos los integrantes de la carrera sobre posibles reformas a este código en función de la actualización de los procesos académicos, educativos, administrativos, laborales y sociales al interior de la carrera. De ser así, estas sugerencias y comentarios serán socializados a las autoridades de la universidad.	1 semana	Proyector Computador, aula, pizarrón, marcadores tiza líquida	Investigador: Jorge Álava Director de Carrera
---	---	-----------------	--	--

Elaborado por: Jorge Álava

4.5 Localización y cobertura espacial

Tanto la investigación, como la propuesta de mejora están localizadas en la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito, y va dirigido para el mejoramiento de la gestión y liderazgo de valores en los procesos de enseñanza – aprendizaje de docentes, estudiantes y directivos de esta carrera. Sin embargo, la cobertura espacial alcanza a todas las carreras de la universidad, ya que la macro investigación corresponde a la institución en general. Por lo tanto, existe una gran influencia de mejoramiento

para toda la organización, siendo la carrera de Ingeniería Industrial la primera en aplicar este plan de mejoramiento.

4.6 Población Objetivo.

Aunque la investigación se realizó solamente en los estudiantes y docentes de la carrera de Ingeniería Industrial de la modalidad semi presencial en la Extensión Quito, la población objetivo corresponde a todos los estudiantes de la carrera, presencial y semi presencial, Quito y Ambato, ya que la propuesta de mejora fortalecerá todos los procesos de liderazgo y gestión educativa en valores globalmente en estas dos modalidades y con todos sus integrantes, docentes, personal administrativo, de servicios, estudiantes y directivos.

4.7 Sostenibilidad de la Propuesta

La primera evidencia de sostenibilidad de la propuesta es la pertinencia que tiene todo plan de mejoramiento debido a la acreditación académica y administrativa que está atravesando la carrera hasta el 2014 y permanentemente durante su vida organizacional y dentro de la institución. Así, todos los recursos económicos, materiales y talento humano están insertos en los procesos de acreditación y evaluación de la excelencia educativa. Toda propuesta que sea parte del mejoramiento continuo es viable en la medida que se compromete con la institución y con las exigencias académicas que imprimen los organismos de control a nivel nacional y local.

4.8 Presupuesto

PRESUPUESTO SOLICITADO			
Ítem	Valor Unitario	Valor Total	Observaciones
Material de oficina (esferos, papel, resaltadores, etc)	\$100	\$100	
Libros	\$200	\$400	
Impresión (informes, copias)	\$200	\$200	
Total, USD \$		\$700	

4.9 Cronograma

Actividades	Tiempo	Mes 2014
Socialización del trabajo de investigación a autoridades de la UTI y carrera de Ingeniería Industrial	1 semana	Marzo
Convocatoria a reunión con directivos para delegar equipos de trabajo.	3 días	Marzo
Elaboración de un cronograma de trabajo	2 días	Marzo
Presentación de propuestas de mejoramiento de la gestión y liderazgo en valores por parte de equipos de trabajo.	1 semana	Marzo
Socialización de propuestas a docentes y estudiantes para su retroalimentación	2 semanas	Marzo
Presentación de del plan de mejoramiento	1 semana	Abril
Aprobación del plan de mejoramiento	3 días	Abril
Presentación de propuestas de mejoramiento de la comunicación interpersonal, académica y administrativa por parte de equipos de trabajo.	1 semana	Abril
Socialización de propuestas a docentes y estudiantes para su retroalimentación	2 semanas	Abril
Presentación de del plan de mejoramiento	1 semana	Abril
Aprobación del plan de mejoramiento	3 días	Abril
Revisión de la literatura pertinente por parte del equipo de trabajo para la elaboración de un manual de normas y funciones.	1 semana	Mayo

Redacción y diseño del manual de normas por parte del equipo de trabajo asignado	4 semanas	Mayo
Presentación del primer borrador del manual de norma y funciones a docentes, personal administrativo y de servicios de la carrera de Ingeniería Industrial para su retroalimentación	2 semanas	Mayo
Aprobación del manual de normas.	3 días	Mayo
Preparación de un taller de socialización del Código de ética a docentes, personal administrativo y de servicios.	1 semana	Mayo
Aplicación de taller de socialización	1 día	Mayo
Difusión de material impreso (trípticos) del documento Código de Ética	4 días	Mayo
Evaluación cuantitativa y cualitativa de la socialización y difusión del Código de Ética	5 días	Mayo

Elaborado por: Jorge Álava

5. CONCLUSIONES

- Pese a que la institución Universidad Tecnológica Indoamérica existen los documentos oficiales como planificación estratégica, planes operativos, una filosofía institucional fundamentada en valores, un código de ética, planificaciones académicas, planes operativos, organigrama institucional y manual de funciones a nivel general, la Carrera de Ingeniería Industrial Quito carece sustancialmente de gestión y liderazgo en valores que promueva la participación e integración de los directivos, los docentes y los estudiantes de esta carrera, así lo demuestran los datos: un 63.63% de docentes afirman que nunca admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y un 95.95% de docentes consideran nunca sentirse comprometidos con las decisiones tomadas por el director de la carrera. Es por ello que se interpreta una contradicción entre el modelo educativo que profesa la institución a través de sus documentos oficiales como la planificación académica, el código de ética y la inclusión de los valores en el Saber Ser del currículo con el liderazgo y la gestión en función de la transversalidad de los valores que sí están atravesando los ejes de formación, pero no se lo practica a nivel operativo ni teórico.
- Existe poco conocimiento sobre la comunicación y gestión del liderazgo por parte de los dos directivos de la carrera de Ingeniería Industrial extensión Quito. Esto se evidenció en los resultados de la entrevista al director académico y coordinador administrativo. Los resultados de la entrevista comprobaron la confusión que existe en cuanto a las diferencias entre procesos comunicativos y procesos informativos, esto se debe a que sus funciones están enmarcadas más hacia el control que hacia la gestión. Probablemente una de las principales causas es la falta de un manual de normas y funciones que determine cuál es el rol y el procedimiento a seguir en caso de conflictos, además de la poca capacitación sobre la importancia de la comunicación en el liderazgo y las competencias que debe tener un líder para el manejo de equipos multidisciplinarios al interior del entorno académico.

- La deficiente capacitación y compromiso del docente en cuanto a educación en valores está produciendo confusión en el proceso enseñanza – aprendizaje. Esto se evidencia en la gestión en el aula, así un 58.1% de estudiantes encuestados consideran que la ética y los valores siempre se enseñan con el ejemplo, además de un 58% que considera que solamente a veces los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes. A esto habría que sumarle que el 100% de docentes creen que solamente a veces en el proceso de enseñanza – aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Esto de alguna forma demuestra que la clase es gerenciada a partir del capital intelectual propio del docente y no a partir de un lineamiento general de la institución y la carrera. Además de ello, es importante tomar en cuenta que existe una despreocupación del docente por adquirir el conocimiento sobre el liderazgo transformacional, propio de ambientes educativos y académicos.
- El estudiante confía en el docente, en su trabajo académico y en su ejemplo dentro y fuera del aula, el 62% de estudiantes opinan que sus maestros siempre realizan y participan en los trabajos en grupo, lo que evidencia también el compromiso del docente en el proceso enseñanza- aprendizaje. A esto habría que sumarle el 60.7% de estudiantes que consideran que en las clases siempren tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y un 58% que cree que sus maestros a veces inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes. sin embargo, el docente al no tener compromiso con la institución, y en este caso con la dirección de la carrera de Ingeniería Industrial extensión Quito, no colabora en la consecución de metas integradoras que promuevan la carrera en la localidad.
- En la planificación curricular, los valores quedan en el papel, pues están insertos solamente para llenar el formato del proyecto formativo, pero no se aplica el Saber Ser ni se lo integra al Saber Hacer y Saber Conocer. Esto implica una desvinculación en la competencia a desarrollar en el estudiante que solo adquiere conocimientos técnicos y efectivistas, tal como lo mencionan los objetivos educacionales.

RECOMENDACIONES

- Es imprescindible fortalecer la gestión y liderazgo en valores a través de un sistema o plan de capacitación tanto a directivos como a docentes de la carrera de Ingeniería Industrial extensión Quito. En este sentido, la capacitación debe estar dirigida, en primer término, a mejorar la comunicación entre estos dos actores, ya que de ello depende el trabajo mancomunado que se requiere para promover soluciones a los diferentes problemas. Cuando existe un lineamiento general en el pensamiento y filosofía académica de una organización, y cuando los consensos se producen a través del diálogo, la crítica constructiva y la aplicación consciente de valores, entonces se promueve la participación activa de todos los involucrados en los procesos de enseñanza – aprendizaje. Así, tanto directivos, docentes y estudiantes podrán responder asertivamente a las exigencias que actualmente se están pidiendo para la educación superior, y esto significa ser responsables, honestos y comprometidos con su rol, comprendiendo que la labor de un líder no es individual, sino grupal y colectiva.
- Se recomienda además que se socialice el código de ética de la Institución para que pueda ser retroalimentada y a la vez objeto de construcción permanente. Se puede empezar con directivos, docentes y estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial como promotores para que otras carreras sigan el mismo ejemplo, y de esta manera contribuir a la elaboración de un documento que ha recogido las opiniones y divergencias de todos los involucrados.
- Se recomienda construir un manual de normas y funciones para la carrera de Ingeniería Industrial, en el cual se especifique cómo y cuál debe ser el rol de cada uno de sus integrantes: directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicios. Sería muy interesante que este manual sea construido desde las aulas.
- Se recomienda que se forme un equipo de trabajo transdisciplinario cuyo rol sería el de un comité curricular, que no solo organice la información sino que haga un verdadero estudio técnico y social, que construya desde las bases pedagógicas y andragógicas

una columna vertebral basada en la formación humanística y en valores acordes a la filosofía institucional, y a los valores universalmente reconocidos como son los éticos, morales, ecológicos, sociales y culturales. Que estos valores estén insertos explícitamente en el Saber Ser de los contenidos científicos y de las competencias específicas de la carrera, y que además sean socializados a través de una capacitación continua a los docentes, para que ellos los puedan transferir, no solo con el ejemplo, sino con conocimiento práctico y teórico en su gestión en el aula.

BIBLIOGRAFÍA

Aguera, E. (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. Puebla: Dirección General de Fomento Editorial.

Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración. *Gestión y estrategia* , 31.

Botero, C. (2007). Cinco tendencias de la Gestión Educativa. *Politécnico* , 22.

Buele, M. (2011). *Proyectos de Investigación II*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Concepción, G. (26 de marzo de 2011). *Valores*. Recuperado el 30 de mayo de 2013, de <http://es.scribd.com/search?query=valores>

Gil, C. (21 de mayo de 2008). *Boletín SUAyED*. Recuperado el 21 de mayo de 2013, de <http://www.cuaed.unam.mx/boletin/boletinesanteriores/boletinsuayed03/carmen.php>

González, M. (2012). *El liderazgo en tiempos de ambios y reformas*. Murcia: Universidad de Murcia.

González, M. (2000). La educación de valores en el curriculum universitario.: Un enfoque psicopedagógico para su estudio. *Educación Médica Superior* , 74-82.

Hargreaves, A. (2004). *El Liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores* . Madrid: Morata.

Los 10 estilos más frecuentes en las organizaciones. (21 de febrero de 2011). Recuperado el 2013 de mayo de 28, de http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=7762

Parra, J. M. (2012). *Tendencias Pedagógicas*. Recuperado el 30 de mayo de 2013, de http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2003_08_04.pdf

Rojas, J. (2006). *Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Cargraphics.

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNI revista* , 3.

Tablada, J. (15 de julio de 2008). *El Liderazgo Educativo, debe ser un liderazgo transformador*. Recuperado el 22 de mayo de 2013, de El Nuevo Diario :

UNESCO. (2011). *Manual del Usuario SNIESE*. Recuperado el 8 de diciembre de 2013, de <http://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/PISP/PISP-Areas-Subareas-Conocimiento-UNESCO-Manual-SNIESE-SENESCYT.pdf>

UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directivos de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico.

UTI. (2013). *UTI*. Recuperado el 7 de diciembre de 2013, de www.uti.edu.ec

<http://www.elnuevodiario.com.ni/blogs/articulo/165-liderazgo-educativo-debe-de-liderazgo-transformador>

ANEXOS

1. Actas de Compromiso
2. Documento de entrevista a directivos
3. Documento de encuesta a docentes
4. Documento de encuesta a estudiantes
5. Encuestas (anillado aparte)

Anexo 1
Actas de Compromiso



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA

Quito, 4 de junio de 2013

ACTA DE COMPROMISO

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA MAESTRÍA DE GERENCIA Y
LIDERAZGO EDUCACIONAL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
JORGE ENRIQUE ÁLAVA FREIRE

Sr.
Dr. Franklin Tapia
Director Universidad Tecnológica Indoamérica
Extensión Quito.

De mis consideraciones.

Por medio de la presente me dirijo a Usted para solicitarle la autorización para ejecutar el trabajo de investigación sobre la Gestión, Liderazgo y Valores en la Carrera de Ingeniería Industrial Modalidad Semi presencial de la Universidad Tecnológica Indoamérica Extensión Quito, con el fin de obtener la información necesaria para concluir la tesis de grado de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

Cabe mencionar que toda la información recabada será de absoluta confidencialidad, y las conclusiones y resultados obtenidos serán retroalimentados a la dirección general de la Extensión Quito para que sirvan de aporte para el perfeccionamiento de la Gerencia y Liderazgo Educativo en la carrera Industrial.

Por la atención a la presente, le reitero mis sentimientos de consideración y estima.

SOLICITANTE

Ing. Jorge Álava F.
Maestrante



APROBACIÓN

Dr. Franklin Tapia
Director Universidad
Tecnológica Indoamérica
Extensión Quito



Quito, 07 Junio de 2013

**SR. ING.
LUIS LLERENA
DIRECTOR DE INGENIERÍAS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA – QUITO**

Of No. 00201306001

ASUNTO: SOLICITANDO DOCUMENTOS DE CARRERA ING. INDUSTRIAL PARA DIAGNÓSTICO

Reciba usted mi saludo a la par que le solicito me facilite los siguientes documentos:

- Manual de organización de la carrera (manual de funciones, procesos y procedimientos)
- Código de ética de la carrera (compendio de valores directrices para la carrera)
- Plan estratégico (encuadrado en el Plan Estratégico Institucional)
- Plan Operativo Semestral /Anual de la carrera (POA: actividades, distributivos docentes, etc.)
- Proyecto Educativo (PEI: Misión, Visión, Políticas, Perfil de Ingreso, etc.)
- Reglamento Interno Académico de la Carrera (encuadrado al reglamento académico institucional: requisitos de aprobación, puntajes, recuperaciones, etc.)
- Funciones del Comité Curricular de la carrera

Los documentos solicitados se utilizarán en el diagnóstico de la Carrera de Ingeniería Industrial, extensión Quito, modalidad semi presencial para la elaboración de mi Tesis de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo “ GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UTI”. En tal virtud adjunto copia del acta de compromiso con la debida aprobación del Sr. Dr. Franklin Tapia, director de la extensión Quito.

Por la favorable atención a la presente me suscribo a usted.

Atentamente

**Ing. Jorge E. Álava F.
Docente Investigador
CIGA-Quito**

kl/ JAF
original: archivo
cc.: archivo CIGA



Quito, 07 Junio de 2013

SRA. LCDA.
MAGALI MORALES
EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA – QUITO

Of No. 00201306002

ASUNTO: SOLICITANDO DOCUMENTOS DE LA INSTITUCIÓN CARRERA ING. INDUSTRIAL PARA
DIAGNÓSTICO

Me dirijo a usted para extenderle un cordial saludo y solicitarle los siguientes documentos:

- Manual de organización de la Institución (manual de funciones, procesos y procedimientos)
- Código de ética de la institución
- Plan estratégico institucional actualizado.
- Plan Operativo Anual de la institución
- Proyecto Educativo Institucional
- Reglamento Interno Académico de la Institución

Los documentos solicitados se utilizarán en el diagnóstico de la Carrera de Ingeniería Industrial, extensión Quito, modalidad semi presencial para la elaboración de mi Tesis de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo “ GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UTI”. En tal virtud adjunto copia del acta de compromiso con la debida aprobación del Sr. Dr. Franklin Tapia, director de la extensión Quito.

Por la favorable atención a la presente me suscribo a usted.

Atentamente

Ing. Jorge E. Álava F.
Docente Investigador
CIGA-Quito

Recibido:
07/06/2013

Anexo 2
Documento de Entrevista a Directivos

De la Entrevista a Directivos.

Matriz N° 3 ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Ord	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?			.	
2	¿La Carrera de Ingeniería Industrial cuenta con un manual de reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de la carrera y el cuerpo docente?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la carrera?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?				

Fuente: Entrevista a Directivos

Elaborado por: Jorge Álava

Anexo 3
Documento de Encuesta a Docentes

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA / INGENIERÍA INDUSTRIAL

Editar este formulario

Los datos de esta encuesta se recibirán y procesarán de manera CONFIDENCIAL y servirán para la INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES en la Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Indoamérica extensión Quito.

Por favor seleccione la casilla correspondiente para registrar sus respuestas.

Ing. Jorge Álava F
Docente Investigador
Carrera de Ingeniería Industrial

*Obligatorio

GENERO *

- ☐ Femenino
☐ Masculino

EDAD *

- ☐ De 26 a 30 años
☐ De 31 a 35 años
☐ De 36 a 40 años
☐ Más de 40 años

ROL DEL DOCENTE LIDER *

El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

- ☐ Siempre
☐ A Veces
☐ Nunca

EL LIDERAZGO *

El liderazgo en la carrera de Ingeniería Industrial está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la enseñanza.

- ☐ Siempre
☐ A Veces
☐ Nunca

LA GESTIÓN EDUCATIVA *

La gerencia educativa en la carrera de Ingeniería Industrial se promueve en todos los estamentos universitarios, representantes, comunidad en general sobre la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

- ☐ Siempre

<https://docs.google.com/forms/d/1ZmmC26olYC6Gnah07ro0SDmrBde4giACdVe4URK...> 07/01/2014

☐ A Veces☐ Nunca**LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA ***

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, comunidad en general con el fin de desarrollar y materializar metas de la carrera.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**NUEVOS METODOS DE ENSEÑANZA ***

Existe resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**TRABAJO EN EQUIPO ***

Percibe usted trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**LOS VALORES ***

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**LA INICIATIVA ***

Resistencia en los compañeros o director y/o coordinador cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**INTEGRACIÓN ***

Se siente integrado en el ambiente profesional y laboral entre los compañeros, al interior de la carrera.

☐ Siempre

☐ A Veces☐ Nunca**COORDINACIÓN ***

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director y/o coordinador de la carrera.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**LIDERAZGO ***

Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, director y/o coordinador de la carrera.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**COMPROMISO ***

Se siente comprometido/a con las decisiones tomadas por el Director y/o coordinador de la carrera.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**LIDERAZGO ***

El director y/o coordinador de la carrera mantiene liderazgo y gestión en el área académica.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**COORDINACIÓN ***

El director y/o coordinador mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**INTEGRACIÓN ***

Se desarrollan actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.

☐ Siempre☐ A Veces☐ Nunca**VALORES ***

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

☐ Siempre

☐ A Veces

☐ Nunca

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de



Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Anexo 4
Documento de Encuesta a Estudiantes

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Estimad@ estudiante de la carrera de INGENIERÍA INDUSTRIAL:

Este cuestionario es confidencial y recaba sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES Y DOCENTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL en que actualmente se encuentra.

Es indispensable que conteste la siguiente encuesta, para lo cual debe LEER ATENTAMENTE cada una de las preguntas. Cada ítem tiene TRES posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Marque el cuadro de la respuesta que usted haya seleccionado. La información será procesada de inmediato y se usará como insumo para la planificación de la carrera.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD INDOAMERICA

***Obligatorio**

1.

GÉNERO *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

2.

EDAD *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ De 18 a 23 años
- ☐ De 24 a 29 años
- ☐ De 30 a 35 años
- ☐ De 36 a 40 años
- ☐ Más de 40 años

3.

OPINIÓN DOCENTES *

El Director y/o coordinador de la carrera tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

4.

DIRECTOR HABLA MÁS QUE ESCUCHA *

El Director y/o coordinador hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

5.

LIDERAZGO CONDUCTUAL *

El liderazgo conductual (la dirección del docente sobre el trabajo dentro y fuera de clase) orientado a la realización de tareas o talleres es el que observas cotidianamente en el ambiente académico.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

6.

NUEVAS IDEAS *

El docente maneja nuevas ideas en las clases.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

7.

TRABAJO, FORMA Y TIEMPO *

En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

8.

VALORES Y VIRTUDES *

Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

9.

ACTIVIDADES INNOVADORAS *

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

10.

MÉTODOS DE ENSEÑANZA *

Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

11.

INTERÉS DEL DOCENTE *

Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

12.

OPINIÓN ESTUDIANTES *

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

13.

PROFESOR DECIDE *

Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

14.

TRABAJO EN GRUPO *

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

15.

DOCENTES COMPROMETIDOS *

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

16.

ÉTICA Y VALORES *

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Siempre
☐ A veces
☐ Nunca

Con la tecnología de




ING. JORGE ALAVA F.
ING. INDUSTRIAL



Recibido
1- AGO -2013

Anexo 5
Encuestas (Anillado aparte)