



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Tema: “Gestión, liderazgo y valores en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi,
en la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la ciudad de Tulcán durante el
año 2011-2012”

Tesis de Grado.

AUTOR: Pozo Burgos Eduardo Javier.

DIRECTOR: Almeida Ruiz Germán Arturo. MSc.

CENTRO UNIVERSITARIO TULCÁN

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, Agosto de 2012.

MSc.

Arturo Almeida

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: EDUARDO JAVIER POZO BURGOS, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico - legales pertinentes.

.....
MSc. Arturo Almeida Ruiz.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA:

Yo, EDUARDO JAVIER POZO BURGOS, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....
EDUARDO JAVIER POZO BURGOS
CI. 0400979704

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo EDUARDO JAVIER POZO BURGOS, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, Agosto de 2012.

EDUARDO JAVIER POZO BURGOS
CI 0400979704

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja por tener los programas de posgrados y poder continuar con la preparación académica en todos los rincones de la patria ecuatoriana.

A las autoridades y personal de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi por dar toda la apertura en la recolección de la información y haber podido desarrollar esta investigación.

DEDICATORIA

Dedicada a mi esposa Verónica y a mis hijos Esteban y Nicolás, quienes día a día han visto que con sacrificio se logra buenos resultados.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Ley No. 2006-36 · Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

Tulcán, 6 de septiembre del 2011
Oficio N° 977.2011-UPEC-R

Ingeniero
Javier Pozo
DOCENTE DE LA UPEC
Presente

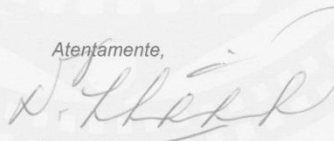
De mi consideración:

Acuso recibo del oficio de fecha 5 de septiembre del 2011, mediante el cual solicita autorización para la aplicación de encuestas dirigidas a estudiantes, docentes y personal administrativo de la Escuela de Turismo y Ecoturismo para obtener información en el tema de Gestión y Liderazgo Educativa.

Me permito poner en su conocimiento que se autoriza la ejecución de la actividad propuesta, solicitando se informe de los resultados de la misma, como aporte a la gestión administrativa en la UPEC.

Por la atención que se digne dar al presente, anticipo mi reconocimiento.

Atentamente,



Dr. Hugo Ruiz Enríquez
RECTOR



“EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA INTEGRACIÓN”

HR/tv

Contenido

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA:	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	vii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiii
1. INTRODUCCIÓN.	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La gestión educativa.	4
2.1.1. Conceptos.	6
2.1.2. Importancia.	9
2.1.3. Tipos de Gestión.	12
2.1.4. Las Funciones de la gestión educativa y sus funciones horizontales.....	13
2.2. Liderazgo Educacional:.....	15
2.2.1. Concepto, tipos, características de cada tipo.....	15
2.2.2. Tipos y características de liderazgo.	18
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	20
2.4. Los valores y la educación.....	22
3. PROCESO METODOLÓGICO.....	27
3.1. Participantes.	27
3.1.1. Personal directivo por sexo y edad.	27
3.1.2. Personal docente por sexo y edad.	29
3.1.3. Personal administrativo y de servicios.	32
3.1.4. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.	32
3.2. Materiales e Instrumentos.....	36

3.3. Método y procedimiento.....	37
Investigación Explorativa.....	37
Investigación Descriptiva.....	37
4. RESULTADOS.....	39
4.1. Diagnóstico.....	39
4.1.1. El manual de organización.....	39
4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....	50
4.1.3. Análisis FODA.....	60
4.2. RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	65
4.2.1. De los directivos.....	66
4.2.2. De los docentes.....	80
4.2.3. De los estudiantes.....	83
4.2.4. De la entrevista a Directivos.....	86
4.2.5. Matriz de problemáticas.....	89
5. DISCUSIÓN.....	90
5.1. Directivos.....	90
5.2. Docentes.....	93
5.3. Estudiantes.....	95
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	99
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	101
7.1. Título.....	101
7.2. Justificación.....	101
7.3. Objetivos de la propuesta.....	101
7.3.1. Objetivo general:.....	101
7.3.2. Objetivos específicos.....	101
7.4. Actividades.....	101
7.5. Localización y cobertura.....	102

7.6. Población Objeto.....	102
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.....	102
7.8. Presupuesto.....	103
7.9. Cronograma.....	103
8. BIBLIOGRAFÍA.....	105
9. ANEXOS.....	108
9.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS.....	108
9.2. ENCUESTA A DOCENTES:.....	112
9.3. ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	115

Índice de Tablas

Tabla 1: Gerencia Educativa.....	14
Tabla 2: Rango de edad del personal directivo masculino.2011.....	27
Tabla 3: Rango de edad del personal directivo femenino.2011.....	28
Tabla 4: Distribución de Hombres y Mujeres de acuerdo a la Titulación.....	30
Tabla 5: Personal administrativo y servicio en la UPEC. 2011.....	32
Tabla 6: Identificación de Fortalezas.....	60
Tabla 7: Identificación de Debilidades.....	61
Tabla 8: Identificación de oportunidades.....	62
Tabla 9: Identificación de Amenazas.....	63
Tabla 10: Matriz F.O.D.A.....	64
Tabla 11: Forma de organización de los Equipos de trabajo en la Escuela de Turismo.....	66
Tabla 12: Aspectos que se toman en cuenta para medición de la Organización.....	67
Tabla 13: Las tareas de los miembros de la Escuela de Turismo y el manual.....	68
Tabla 14: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	69
Tabla 15: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	70
Tabla 16: La administración y liderazgo de la Escuela de Turismo promueve.....	71
Tabla 17: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	72
Tabla 18: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Escuela de Turismo.....	73

Tabla 19: Organismos que integran la Institución.	74
Tabla 20: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores. .	75
Tabla 21: Los departamentos didácticos y sus acciones.	76
Tabla 22: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	78
Tabla 23: Material de planificación educativa.....	78
Tabla 24: Resultados de la encuesta a docentes.....	80
Tabla 25: Resultado de la encuesta a Estudiantes.	83
Tabla 26: Resultados de la entrevista a directivos.	86
Tabla 27: Presupuesto de la propuesta.....	103
Tabla 28: Cronograma de la propuesta.....	104

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribución por edades del personal directivo masculino. 2011	28
Gráfico 2: Distribución por edades del personal directivo femenino. 2011	29
Gráfico 3: Distribución por género de alumnos de la UPEC. 2011.....	33
Gráfico 4: Población de estudiantes de Turismo en la UPEC. 2011	34
Gráfico 5: Distribución de alumnos en cursos por género. 2011	35
Gráfico 6: Organización de equipos de trabajo.	67
Gráfico 7: Aspectos para medición de la Organización.....	68
Gráfico 8: Tareas de los miembros de la Escuela de Turismo y el manual.....	69
Gráfico 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.....	70
Gráfico 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	71
Gráfico 11: La administración y liderazgo de la Escuela de Turismo.	72
Gráfico 12: Habilidades de liderazgo que se requieren.....	73
Gráfico 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso.	74
Gráfico 14: Organismos que integran la Institución.....	75
Gráfico 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.	76
Gráfico 16: Los departamentos didácticos y sus acciones.....	77
Gráfico 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	78
Gráfico 18: Material de planificación educativa.	79
Gráfico 19: Desempeño, liderazgo docente.	81
Gráfico 20: Resultado de encuestas a estudiantes.	84

Gráfico 21: Entrevista a directivos.....	87
Gráfico 22: Matriz de problemas.	89
Gráfico 24: Presupuesto de la propuesta.	103

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue llegar a determinar la Gestión, Liderazgo y Valores que se encuentran presentes en la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi durante el año 2011-2012, se ha tomado como referencia dicha escuela en vista que al pertenecer a la primera universidad pública en la provincia es meritorio analizar su desarrollo, para logra esto se utilizó la encuesta que fue dirigida a los directivos, docentes y estudiantes de dicha Escuela, adicionalmente se aplicó la entrevista para confirmar los datos obtenidos; en vista que la población de estudio es reducida se aplicó a todo el personal. Los resultados obtenidos en esta investigación en su mayor parte son halagadores en vista de la existencia de un gran porcentaje de liderazgo por parte de la planta docente como también de los estudiantes y de la misma manera al personal administrativo.

Palabras claves: Gestión, Liderazgo, Valores, Organización, Educación.

ABSTRACT

The objective of this research was able to determine the Management, Leadership and Values that are present in the Escuela de Turismo y Ecoturismo of the Universidad Politécnica Estatal of Carchi during 2011-2012, was taken as reference the school in view to belong to the first public university in the province is worthwhile to analyze their development to achieve this we used the survey was directed to managers, teachers and students of that school, the interview was applied additionally to confirm the data obtained, in view that the study population is small was applied to all staff. The results obtained in this research are mostly flattering given the existence of a large percentage of leadership from the faculty as well as students and the way the administrators.

Keywords: Management, Leadership, Values, Organization, Education.

1. INTRODUCCIÓN.

Se investigó la gestión y liderazgo que existe en la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi enfocada directamente en los aspectos de la docencia, personal administrativo y con los estudiantes que son la razón de ser del alma mater. También se realizó la investigación en el aspecto de valores eje transversal para la educación conjuntamente con el clima universitario.

Se analizó la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitieron contribuir a elevar la calidad de la educación en la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Esta investigación tuvo gran aceptación en vista de tener una carta de compromiso por parte del Dr. Hugo Ruiz autoridad máxima de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y del Director del Mgs. Rolando Lomas, Director de la Escuela de Turismo y Ecoturismo, adicionalmente al pertenecer a esta institución y gozar de la confianza de los directivos quienes hicieron que se desarrolle de una mejor manera la dotación de la información. Adicionalmente las autoridades han visto la necesidad de tener presente la gestión y el liderazgo en dicha Escuela para poder fortalecer la misma y sacar a delante en los procesos de evaluación y acreditación.

La Escuela de Turismo y Ecoturismo ha venido desarrollándose con pasos firmes en el proceso de acreditación es así que durante los últimos años han resaltado aspectos como la vinculación con la colectividad realizando la transferencia de los conocimientos a las organizaciones donde han necesitado de capacitaciones y conocimientos para poder desarrollarse.

La Escuela de Turismo y Ecoturismo se encuentra presente en la organización de congresos internacionales de turismo comunitario en los países Iberoamericanos en donde varios participantes de varios países expusieron sus formas de sacar adelante las comunidades y lograr resultados positivos, generando empleos en dichas zonas. Es necesario destacar que ya son tres los seminarios realizados por la

Escuela de Turismo y Ecoturismo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, notándose un alto liderazgo y gestión para poder organizar este tipo de eventos.

Entre otros aspectos relevantes se ha tenido la responsabilidad de liderar en las investigaciones de desarrollo de proyectos de inversión, logrando el apoyo de países exteriores en la zona norte del Ecuador.

Uno de los aspectos sobresaliente es el intercambio de docentes y estudiantes bajo los acuerdos firmados entre el municipio de Corral en Chile como también de la Universidad San Luis Potosí de México, llegándose a destacar conocimientos y aspectos de liderazgo, enfatizando que la Escuela de Turismo a pesar de tener pocos años de vida a logrado tener relaciones con países a nivel latinoamericano.

Al parecer el hacer investigaciones relacionadas a la gerencia y liderazgo educacional a nivel de educación superior no ha tenido tanto éxito lo que ha provocado la inexistencia investigaciones a nivel de educación superior, únicamente los estudiantes maestrantes de gerencia y liderazgo educacional a distancia de la UTPL han hecho investigaciones pero en centros educativos de educación inicial y media.

Dentro de los beneficiarios directos se encuentra el autor de esta investigación a quien le permitió aprobar la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional y poder, como también se beneficia la Escuela de Turismo y Ecoturismo al tener los análisis y diagnósticos de los procesos de gestión y liderazgo con valores en la institución.

Los beneficiario indirectos se encuentran: La Escuela de Comercio y Negociación Internacional, La Escuela de Desarrollo Integral Agropecuario, La Escuela de Administración de Empresas así como también la Escuela de Enfermería que pertenecen a la UPEC; a las cuales les servirá de base para poder hacer el mismo diagnóstico y poder aplicar planes operativos.

Las metas para alcanzar un buen desempeño de la Escuela de Turismo y Ecoturismo son muy altas pero al proponerse varias y tener un personal reducido sin poder ser supervisadas provoca que no se cumpla con lo programado con el PEDI y el POA, y para poder solucionar estos desfases en la ejecución de las actividades se propone el desarrollo de un programa que ayude a gestionar y recordar mediante una interfaz al correo interno de la universidad a los responsables y coordinadores.

Esta propuesta se la puede realizar en vista de tener todos los conocimientos necesarios de programación y adicionalmente se tiene el apoyo de los compañeros así como también del aspecto tecnológico.

La Escuela de Turismo y Ecoturismo tiene instrumentos que controlan los procesos en relación al Plan Operativo Anual, Proyecto Institucional pero hace falta el manual del código de ética. El director manifiesta que una forma de hacer que surjan los procesos es mediante la designación de tareas el cual tiene el inconveniente que no es supervisada, lo que conlleva a que al momento de hacer la designación de responsabilidades no los cumpla, por eso es la razón de la propuesta.

Los estudiantes de la Escuela de Turismo son reconocidos por su liderazgo por que desde los primeros niveles de formación empiezan a dirigir grupos pero no han tenido el respaldo al momento de elección de representantes al consejo superior politécnico por los estudiantes de las otras escuelas en vista que prevalece más la lealtad a la carrera que a un verdadero líder.

Durante la lectura de ésta tesis el lector podrá darse cuenta de aspectos muy importantes que tiene que tener un líder como también los distintos tipos de líderes que existen. También se hace relación a la gestión del talento humano en las instituciones educativas asimismo sobre los procesos que ha tenido que desarrollar para estar a nivel competitivo con otras escuelas de otras universidades.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. La gestión educativa.

El proceso de decidir sobre los objetivos de la organización está en el corazón de la gestión educativa. En algunos lugares el director es el que formula los objetivos quien después comparte con colegas de alto nivel y tal vez un pequeño grupo de empresarios interesados. En muchas escuelas, sin embargo, la fijación de metas es una actividad institucional realizada por los órganos formales o grupos informales.

Los objetivos de la institución educativa están fuertemente influenciados por las presiones del entorno exterior. Muchos países tienen un plan de estudios nacional y estos a menudo dejan poco margen para las instituciones puedan decidir sus propios objetivos educativos.

Las instituciones pueden ser dejadas con la tarea residual de la interpretación de los imperativos externos en lugar de determinar los objetivos sobre la base de su propia evaluación de las necesidades del estudiante. La cuestión clave, es el grado en que los directores de escuela son capaces de modificar la política del gobierno y desarrollar enfoques alternativos sobre la base de valores a nivel escolar y de la visión.

La gestión de la educación como un campo de estudio y la práctica se deriva de los principios de gestión aplicada por primera vez a la industria y el comercio, principalmente en América. Se desarrolla la teoría en gran medida implicando la aplicación de los modelos industriales de los centros educativos. A medida que el sujeto se establece en un campo académico en sí mismo, sus teóricos y practicantes comenzaron a desarrollar modelos alternativos basados en la observación y experiencia en las escuelas y colegios. Por el siglo XXI las principales teorías, que aparece en este tema han sido desarrolladas en el contexto educativo o han sido adaptadas a partir de modelos industriales para satisfacer las necesidades específicas de las escuelas, colegios y centros de educación superior. La gestión de la educación ha pasado de ser un nuevo campo dependiendo de las ideas desarrolladas en otros contextos para convertirse en un campo establecido con sus propias teorías y la investigación. (Leithwood, 2002)

Si los profesionales rechazan la teoría, entonces deben confiar en la experiencia como una guía para la acción. Al decidir sobre su respuesta a un problema que se basan en una amplia gama de opciones sugeridas por la experiencia previa con este tipo de problema. Sin embargo, es iluso suponer que sólo la experiencia le enseña a los líderes de todo lo que necesita saber (Copland, Darling, Knapp, McLauddhlin, & Talbert, 2002, pág. 75).

Los maestros a veces explican sus decisiones de sentido común. Sin embargo, tales decisiones aparentemente pragmáticas a menudo se basan en las teorías implícitas. Cuando un docente o un administrador toma una decisión que refleja en parte la vista de esa persona de la organización. Estos puntos de vista o ideas preconcebidas son vistos por la experiencia y las actitudes generadas por esa experiencia. Estas actitudes adquieren el carácter de los marcos de referencia o teorías, que inevitablemente influyen en la toma de decisiones. (Camisón, Cruz, & González, 2007)

La teoría sirve para proporcionar un fundamento para la toma de decisiones. La actividad empresarial se ve reforzada por una conciencia explícita de la práctica en el marco teórico y se basa en las instituciones educativas. Hay tres argumentos principales para apoyar la opinión de que los directivos tienen mucho que aprender de una apreciación de la teoría, siempre que éste se basa firmemente (Glaser & Struss, 2007) en las realidades de la práctica:

La confianza en los hechos como la única guía para la acción es satisfactoria, porque todas las pruebas requieren de la interpretación. La teoría proporciona modelos mentales para ayudar en la comprensión de la naturaleza y efectos de la práctica. (Leithwood, 2002).

La dependencia de la experiencia personal en la interpretación de los hechos y la toma de decisiones es limitada, ya que descarta el conocimiento de los demás. La familiaridad con los argumentos y las ideas de los teóricos permite al practicante a desplegar una amplia gama de experiencia y conocimiento en la solución de los problemas de hoy. La comprensión de la teoría también ayuda a reducir la probabilidad de errores que ocurren mientras que la experiencia se adquiere.

La experiencia puede ser especialmente inútil como la única guía para la acción cuando el médico comienza a operar en un contexto diferente. Variables organizacionales pueden significar que la práctica en una escuela o universidad tiene poca relevancia en el nuevo entorno. Un conocimiento más amplio de la teoría y la práctica puede ser útil como el administrador de los intentos de interpretar nuestro comportamiento en la situación nueva.

Por supuesto, la teoría es útil sólo en la medida que tiene relevancia para la práctica de la educación. (Hoyle, 2006) Distingue entre la teoría para la comprensión y la teoría de la práctica. Si bien ambos son potencialmente valiosos, este último es más importante para los gerentes de la educación. La relevancia de la teoría debe ser juzgada por la medida en que se informa a la acción gerencial y contribuye a la resolución de problemas prácticos en las escuelas, colegios y universidades.

Como hemos visto, la administración debe jugar un papel fundamental y determinante para lograr el propósito central de la institución educativa. El grado en que una administración de éxito en la consecución de los objetivos de la institución y el cumplimiento de los principios incluidos en la declaración de la filosofía o misión depende de la habilidad de un estilo de gestión adecuada es desarrollando y utilizando en un contexto específico. Un estilo de gestión de éxito dependerá en gran medida la personalidad propia de la administración, así como en su formación a darse y que existe una gran variedad de formas de trabajar con la gente. Hay que recordar que el particular estilo de gestión afecta el clima laboral de la institución ya sea negativa o positivamente (Maldonado, 2008).

No hay dos gestores que tengan exactamente la misma forma de hacer las cosas, la vida sería demasiado predecible y aburrido si lo hicieron. Aunque los libros de texto pueden argumentar que para la gestión de estilos particulares, de hecho, si se estudia famosos líderes dentro del propio país, que bien pueden encontrar que muestran características de los estilos menos favorecidas.

2.1.1. Conceptos.

Según Ashima (2010) dice: La gestión es un fenómeno universal. La gestión es un término muy popular en la actualidad. Todas las organizaciones, políticos, culturales o sociales participan en la gestión, la cual ayuda y orienta los diversos esfuerzos hacia un propósito definido, se utiliza en varios campos, ya que tiene un papel

importante en todos los tipos de trabajo. Pero en el campo de la educación, la gestión tiene un nuevo papel que desempeña y por lo tanto tiene que ser entendido muy bien. Por lo tanto, la gestión educativa es muy importante en el tiempo de hoy para cualquier institución educativa.

En la página de www.definición.de se puede encontrar el significado de gestión donde dice “Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo” (definición.de, pág. 1).

En el libro de Organización y Gestión de Centros Escolares de González (2008) dice “...los centros escolares como organizaciones formales; otra, como organizaciones informales. El punto de confluencia de ambas, en la teoría de la gestión, es la premisa de que las organizaciones construyen estructuras.”

Por lo tanto la gestión educativa debe tender a alcanzar los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, es decir, debe la institución educativa ser eficiente y eficaz.

La gestión como proceso que abarca determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos institucionales u empresariales. En la gestión como proceso los directivos o rectores utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión como disciplina que considera es una ciencia, por lo que es un conjunto de conocimientos producto de la investigación y la comprobación; susceptibles de ser aprehendidos y aplicados en una situación concreta, es así que la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión institucional.

La gestión y las personas “los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo de una organización”. (Darromán & Leyva, 2011)

La palabra gestión, usada en el sentido de contar con un equipo de gestión totalmente nuevo o que se tiene el mejor gestor, podemos apreciar que está

refiriéndose a los individuos que guían, dirigen y gestionan organizaciones y las personas son los gestores que tienen a su cargo el proceso de gestión.

Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización, es decir el personal académico que impulsa el proceso de formación de varias generaciones humanas.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las personas son la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable, de una escuela competitiva o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto que en nuestro caso son talentos humanos que ocasionará un gran impacto en la sociedad.

La gestión como carrera se refiere a las personas que eligen estudiar la disciplina de la gestión para coordinar las actividades laborales de otras personas en la búsqueda de objetivos comunes y resultados de alta calidad en sus proyectos e instituciones.

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo:

Las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar. (Gardner, 1995).

Asume las metas de la organización determinando cómo debe ser y qué debe hacer. Toma como instrumento la estructura formal, buscando minimizar esfuerzos y maximizar resultados tanto en la parte estática como dinámica. (González, 2008, págs. 6-7)

La gestión en la UPEC y en la Escuela de Turismo y Ecoturismo se la ve reflejada desde la parte estructural donde se puede apreciar una inmensa obra construida en menos de tres años conjuntamente con los bienes muebles como inmuebles; es así

que para nivel de funcionamiento se tiene el suficiente dinero en todas las partidas presupuestarias.

2.1.2. Importancia.

Parafraseando el libro de Ashima (2010) indica claramente la importancia de la gestión educativa; donde indica que la educación no es un trabajo social, sino una profesión al servicio de la nación, tabulando de la siguiente manera:

- Ayuda a hacer plan de estudios más relevantes para la vida y las necesidades de una sociedad en cambio de una manera eficaz y eficiente para lograr los objetivos nacionales de desarrollo.
- Ayuda a crear un entorno propicio para alcanzar los fines y objetivos del sistema educativo.
- Ayuda a provocar cambios cualitativos en el sistema educativo.
- Ayuda a preparar el pensamiento racional, los individuos innovadores e independientes.
- Ayuda a entender cómo el escaso recursos para la educación de una manera óptima, eficaz y eficiente.
- Ayuda a crear un profesor muy bueno, con buenas cualidades de gestión; puede ayudar a soportar y sobrevivir a los cambios de trastornos causados por cambio de gobierno.
- La educación escolar, siendo el foco de toda la comunidad para su desarrollo debe ser universalizado mediante la adopción de las normas y reglamentos formulados y ejecutados por el Gobierno, que puede hacer bien a la Educación.

La importancia de la gestión de la educación es el desarrollo de la diligencia y la formación para que la administración no sea subestimada. Si el conocimiento de los principios de gestión se obtiene a través de programas de estudio oficiales en las universidades o internamente a través de capacitación en el trabajo o a través de seminarios o programas externos, es de suma importancia para cualquier persona en cualquier trabajo en la vida, incluso para los trabajadores por cuenta propia, empresarios, reyes, presidentes de los países, las personas más ricas de la vida e incluso el nivel más bajo de los puestos de trabajo.

Las cosas o elementos, que cualquier institución educativa que tiene que manejar son los siguientes: Operaciones (acciones), Finanzas (dinero y recursos), Personas (relaciones humanas), Información (la información necesaria para tomar decisiones sabias), Tiempo (el propio y el de otros). (Manizales, 2004)

Es así que para Godino (2011) expresa que cada uno de estos cinco elementos, que deben ser gestionados por cualquier persona tienen su propio conjunto de principios y directrices a seguir. Por ejemplo, cuando se trata de la gestión de personas, las enseñanzas de la Psicología Industrial son pertinentes. Para las operaciones, las enseñanzas de Dirección de Operaciones como las personas, se vuelven importantes. Por lo tanto, en el análisis de estos cinco elementos, también se hace evidente que las enseñanzas de Gestión Financiera, Gestión de la Información y Gestión del Tiempo, también son importantes para los otros tres elementos. (Godino, 2011, pág. 1)

Para los puestos de trabajo de nivel inferior, los principios de supervisión pueden ser un punto de partida para la enseñanza o el estudio de los principios de gestión. Una persona en uno de los puestos de trabajo el nivel más bajo encontrado en los empleadores también debe planificar, organizar y controlar el trabajo, incluso si es sólo para limpiar una oficina.

Cualquier curso de gestión de la información también debe incluir los principios de la gestión del rendimiento, la gestión del desempeño es sobre la medición de los cinco elementos de diferentes maneras, que van a ser administrados. Con el fin de gestionar los cinco elementos, la información detallada será necesaria para planificar, organizar, controlar, dirigir y tomar acciones correctivas en el lugar de trabajo.

Miembros de la alta dirección debe ser capaz de planificar, organizar, controlar y dirigir la organización y los departamentos con un enfoque en la comprensión y en el medio ambiente, establecer la estrategia y obtener el compromiso, planificación, ejecución y seguimiento de las estrategias y evaluar y mejorar el rendimiento. Por lo tanto, debe tener capacidades de alta con respecto a las relaciones humanas hacia dentro y hacia fuera, la planificación estratégica, trabajo en equipo, liderazgo, negociación y gestión del rendimiento.

Miembros de la dirección de nivel medio deben ser capaces de planificar, organizar, controlar y dirigir los departamentos y secciones con un enfoque de arriba de asistencia para la aplicación de métodos científicos y la baja asistencia para la aplicación de métodos científicos. Deben tener las mismas capacidades que los altos directivos, así como los supervisores y ser bueno en técnicas de entrevista, el logro de metas, las tácticas de manejo de conflictos y gestión de proyectos.

Miembros de la supervisión de gestión deben ser capaces de planificar, organizar, controlar y dirigir las secciones, unidades y personas con un enfoque en las operaciones, finanzas, personas, información y tiempo.

Gestionar para todos los niveles se trata de desarrollar estructuras organizativas, delegar y desarrollar relaciones. Desarrollo de estructuras de organización, a su vez, se trata de agrupación de trabajo entre las personas de la eficacia. Delegar es acerca de la descarga de responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas a niveles más bajos. El desarrollo de relaciones se trata de crear las condiciones para los esfuerzos de cooperación de la gente.

El control de todos los niveles acerca de la configuración de las normas, la medición del desempeño, evaluación del desempeño y la corrección de rendimiento. Establecimiento de normas, a su vez, se trata de establecer criterios para la evaluación de los resultados del trabajo. La medición del rendimiento es de registro y notificación de los resultados del trabajo obtenido. La evaluación del desempeño consiste en analizar, interpretar y determinar el valor de los resultados. Corrección de rendimiento es de aproximadamente rectificar y mejorar los resultados del trabajo.

No solo el grado o la preparación académica le pueden dar toda la gestión del conocimiento que pueda necesitar, se trata de una cuestión de nunca acabar la educación continua, por lo que constantemente hacer un balance de su base de conocimiento actual y compararlo con lo que se necesita con el fin de identificar las deficiencias. A continuación, debe tratar de asistir a esos cursos, que pueden llenar el vacío en su base de conocimientos.

La falta general de conocimientos de gestión de los empleados puede ser perjudicial para cualquier organización. La falta de capacidad de gestión puede llevar a malas

decisiones, desalentador de los empleados, menor productividad, menores ganancias y al final también se encargará de aumento de la pobreza y el aumento de la tasa de desempleo. Un buen ejemplo de los resultados de la capacidad de gestión muy poco se puede ver en el pobre desempeño de los nuevos Departamentos de Gobierno de Sudáfrica y las organizaciones semi-gubernamentales, donde la mala administración y la corrupción son moneda corriente.

2.1.3. Tipos de Gestión.

Tomando datos de del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010), donde menciona los distintos tipos de gestión entre los cuales tenemos:

2.1.3.1. Gestión Tecnológica:

Es el tipo de gestión en donde se debe tomar y ejecutar sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, desarrollo, difusión, inversión, despliegue y uso de tecnología en la institución u organización.

2.1.3.2. Gestión Social:

La gestión social es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el empoderamiento, estudio, análisis y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas con el único fin de implementar mecanismo de solución de problemas sociales.

2.1.3.3. Gestión de Proyecto:

Este tipo de gestión se relaciona con los diversos procedimientos que se siguen encargándose de la organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

2.1.3.4. Gestión de Conocimiento:

Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones que busca la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros de una organización. Este propósito tiene como objetivo que la organización sea más eficiente y eficaz.

2.1.3.5. Gestión Ambiental:

Es el conjunto de estrategias y recursos dedicados al manejo del sistema ambiental destinado a preservar el medio ambiente para mejorar la calidad de vida en base al respeto a la naturaleza, en base al desarrollo sostenible. Es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

2.1.3.6. Gestión Administrativa:

Pertenece a la rama administrativa, aplicable en el manejo de empresas y control de negocios, de ella depende el éxito o fracaso de la empresa. La teoría sobre este tipo de gestión es muy amplia razón por la cual existe temas específicos que investigan solo este tipo de tema.

2.1.3.7. Gestión Gerencial:

Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de productos o la prestación de servicios como también de actividades especializadas, dentro de organizaciones.

2.1.3.8. Gestión Financiera:

Se correlaciona con el manejo de recursos financieros. Tanto en producción, manejo y distribución. En una institución de educación es el proceso por el cual debe buscar el dinero necesario para poner en las partidas pertinentes.

2.1.3.9. Gestión Pública:

Es la aplicación de los conceptos de la gestión en general a las entidades públicas. (págs. 55-77)

2.1.4. Las Funciones de la gestión educativa y sus funciones horizontales.

Tomando como base el libro de *Administración y Planificación de Instituciones Educativas* de Münch (2011) y realizando un complemento con el libro *Educational Management* de Ashima (2010) se resumen en el siguiente cuadro los procesos y funciones que tienen que tener en una institución de educación.

Tabla 1: Gerencia Educativa.

Gerencia Educativa.					
Planeación.	Organización.	Dirección.	Control.	Evaluación.	
Objetivos de la educación.	Diseño organizacional y estructura.	Liderazgo motivacional Comunicación Construcción.	Administración de presupuestos. Auditoría interna y externa.	Responsabilidad. Apreciación del rendimiento.	
Políticas y estrategias. Implementación. Afilación.	Recursos humanos. Selección. Formación y desarrollo. Evaluación del desempeño.	Delegación de tareas.	Técnicas de Evaluación y revisión. Sistemas de control. Evaluación comparativa.	Formación y sumativa. Objetivos de medición. Objetivos de integración.	
Previsión.	Cambios de gestión.	Supervisión. Inspección.	Acreditación.	Reorganización del sistema. Reorganización de operaciones. Gestión.	
Toma de decisiones.	Autoridades y responsabilidad. Delegación de autoridad. Rendición de cuentas.	Coordinación.			
	Descentralización.	Redes de trabajo.			
	Departamentación.				
	Clima organizacional.				

Fuente: Libro de Gestión Educativa página 86.

Planificación: Elabora planes de acción (previsión y la fijación de metas) que combinan: continuidad, flexibilidad y precisión con los recursos de la organización, el tipo y la importancia de las tendencias laborales y futuras. Recopila y compara los datos, toma de decisiones y la formulación de políticas, procedimientos y programas. Crea un plan de acción que es la más difícil de las cinco tareas y requiere la participación activa de toda la organización. La planificación debe ser coordinada a distintos niveles y con diferentes horizontes temporales.

Organización: Constituye la provisión de capital, personal y materias primas para el funcionamiento del día a día en la educación, y la construcción de una estructura para que coincida con el trabajo. Hacer la división del trabajo, asignación de tareas, delegar autoridad y responsabilidad y la fijación de la rendición de cuentas. La estructura de la organización depende totalmente del número de empleados. Un aumento en el número de funciones expande la organización horizontal y promueve capas adicionales de supervisión.

Dirección: Constituyen las actividades de: unificación, armonización y esfuerzos para mantener el equilibrio entre las actividades de la organización como en las

ventas (de las formas de admisión) a la producción (el logro de la admisión según la capacidad) y la adquisición de la producción (la sostenibilidad de la institución en todos sus términos).

Control: Significa que se establecen las normas, la evaluación del desempeño, encontrar razones para la desviación, la identificación de las debilidades y los errores de información de control (la adopción de medidas correctoras), y de acuerdo a las actividades de los planes, políticas e instrucciones en la dirección deseada de vez en cuando.

Evaluación: Es la evaluación del rendimiento de todos los estudiantes, profesores y también de personal no docente (administrativo) a través de las pruebas unitarias, en exámenes semestrales, y 360°, la evaluación del desempeño. Este proceso de evaluación se ve sólo en la educación que también puede ser visto a través de sistema de retroalimentación.

2.2. Liderazgo Educativo:

2.2.1. Concepto, tipos, características de cada tipo

Investigando las distintas definiciones de que es un liderazgo nos encontramos con la siguiente definición la cual tiene un significado completo:

Es la capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano.

Es el arte por el cuál puedes lograr que las personas hagan las cosas que tu deseas de manera voluntaria sin ejecutar el poder y la autoridad.

Es la capacidad de todo ser humano de poder dirigir o guiar a su grupo de iguales.

el liderazgo es cuando una persona mueve o quiere tomar mando sobre otra, sacando a flote sus propias decisiones.

es hacer lo que otros no quieren, por comodidad, pero al final te cansas y dejas de ser líder de tu grupo o comunidad

Liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de

convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

El arte de extraer las capacidades no reconocidas por la gente para producir los resultados que busca en su vida.

La actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso pero en compañía de demás individuos. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida. (definición.de, pág. 1)

También es necesario hacer una definición de líder “Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento” (Münch, 2011, pág. 148).

Por lo tanto el liderazgo educativo tiene que ver con el desarrollo y ejecución del plan de estudios riguroso que a los estudiantes alcanzan en su máximo potencial académico. Además, los líderes educativos tienen que ser capaces de gestionar de forma eficaz un equipo incluyendo a los maestros, los profesionales licenciados, especialistas y una jerarquía de administradores. Ellos representan a su institución educativa con el lugar, y trabajar en estrecha colaboración con las organizaciones de padres y comités escolares.

La responsabilidad del liderazgo educativo no es para los débiles, sin embargo, con la demanda de la reforma educativa de América se ha visto en las últimas décadas, los líderes dinámicos de la escuela son más necesarios que nunca. Las escuelas, colegios y universidades deben hacer progresos anuales, basándose en el desempeño de los estudiantes en pruebas estandarizadas. Mientras que los maestros son responsables de asegurarse de que sus alumnos aprendan un conjunto de normas de cumplimiento obligatorio por parte del Estado, que es la

administración de una escuela que capacita a los docentes en la ejecución de esas normas.

Una institución educativa es solamente tan buena como el personal que lo apoyan. Cientos de las mejores universidades han respondido a la necesidad de administración de la escuela competente, y ahora ofrecen programas de liderazgo educativo. Las universidades acreditadas ofrecen grados de maestría tan amplia como de Liderazgo en Educación. Por otra parte, los futuros líderes pueden obtener títulos en línea. El liderazgo educativo que hace la diferencia en el éxito del estudiante.

Un líder educativo tiene que ser los ojos, oídos, cerebro y, ocasionalmente, fuerza física de la institución bajo su supervisión. Una vez que está a cargo de una escuela, se debe ser capaz de hacer malabares con las tareas de determinación de las necesidades educativas de sus alumnos. Eso significa tener una sólida base de diseño curricular, así como un ojo agudo para las posibles mejoras.

Sin embargo, la gestión escolar también implica una responsabilidad de gestionar el desarrollo del personal. Observaciones de clase, la evaluación del programa, y tanto la supervisión y la participación en el desarrollo profesional estará bajo su control a medida que trabaja para mejorar las habilidades individuales y de grupo de liderazgo en su escuela. Capacitación para el liderazgo educativo abarcará todas estas áreas, y los candidatos a grados en la administración y gestión escolar se pondrán a prueba sus conocimientos.

El concepto de gestión coincide con dos términos similares, el liderazgo y la gestión. Gestión es ampliamente utilizado por ejemplo en Gran Bretaña, Europa y África, mientras que la administración es el preferido en los Estados Unidos, Canadá y Australia. El liderazgo es de gran interés actual en la mayoría de los países en el mundo desarrollado. (Dimmock, 2002). Distingue estos conceptos a la vez que reconoce que no están compitiendo definiciones:

Los líderes escolares (experiencia) las tensiones entre los elementos de la competencia de liderazgo, gestión y administración. Independientemente de cómo se definen estos términos, la escuela experimenta dificultades en la decisión de los líderes del equilibrio entre las tareas de orden superior diseñado para mejorar el

personal, estudiantes y el rendimiento escolar (liderazgo), el mantenimiento rutinario de las operaciones actuales (gestión) y derechos más bajos para (la administración).

La administración no está asociada con funciones de orden inferior pero puede ser visto como el término general que abarca tanto la dirección y gestión, ofreciendo una de las más claras distinciones entre liderazgo y gestión.

Por el liderazgo, se refiere a influir en las acciones de otros en la consecución de los fines deseados. La gestión es mantener de manera eficiente y efectiva las disposiciones de organización actual, valorar tanto la gestión y liderazgo y adjuntar ningún valor especial ya sea desde diferentes ámbitos y el momento actual requiere respuestas variadas.

2.2.2. Tipos y características de liderazgo.

Ha habido numerosos estudios y las categorizaciones de los líderes, hasta el punto de crear una asombrosa variedad (Yukl, 2008, pág. 57), lo que es confirmado por (Münch, 2011, págs. 152-153). Donde se determina:

Líderes burócratas son aquellos que están principalmente con el cumplimiento de la tarea y la utilización de personal y recursos de manera eficiente, en contraposición a las necesidades de las personas (pág. 61).

Líderes demócratas tienen indiferencia pasiva sobre la tarea y subordinados. Dejaron que el grupo decida con poca interferencia. (pág. 326).

Líderes carismáticos o paternalistas son los que tienen la característica de tener confianza en sí mismo, con convicciones fuertes, equilibrados, capacidad de hablar y un toque dramático. Pero hay problemas potenciales con este tipo de liderazgo: pueden ser utilizado ya sea en forma positiva o negativa, es difícil de transferir a la siguiente generación de líderes, y sólo funciona cuando hay una necesidad correspondiente de entre los seguidores. (pág. 319)

Líderes transformadores son los que buscan transformar a sus seguidores, sirviendo como entrenador, maestro y mentor con el fin de potenciar y elevar seguidores, Jesucristo y Pablo serían considerados líderes transformacionales (pág. 327).

Puede haber situaciones en las que los diferentes tipos de liderazgo se requieren. Un líder tiene que aplicar el liderazgo situacional para determinar el estilo adecuado para cada una de las circunstancias. Un líder frente a una crisis, desastre natural, jurídica, financiera, emocional; puede ser necesario que utilice un liderazgo distinto. Sin embargo, el liderazgo transformador es el estilo que se adopta para los fines pertinentes.

Liderazgo y gestión deben ser la misma importancia que las escuelas son para operar con eficacia y lograr sus objetivos. Dirección y gestión son distintas, pero ambos son importantes, el reto de las organizaciones modernas requiere el punto de vista objetivo del administrador, así como los destellos de la visión y el liderazgo sabio compromiso que se ofrece (Bolman, 1997).

Liderazgo y gestión a menudo se consideran como actividades de carácter eminentemente práctico. Profesionales y responsables políticos tienden a ser ofensivos a las teorías y conceptos de su lejanía supuesto de la situación de la escuela real. (Willower, 2000, pág. 2), por ejemplo, afirma que la aplicación de las teorías de la práctica de los administradores es una tarea difícil y problemática. De hecho, es claro que las teorías no son simplemente muy utilizadas en el ámbito de la práctica. Este comentario sugiere que la teoría y la práctica son consideradas como aspectos separados de liderazgo y gestión educativa. Académicos desarrollaron y definieron las teorías mientras que los administradores dedican a la práctica. En resumen, existe una división teoría-práctica, a la distancia.

El espacio entre teoría y práctica se manifiesta como el nudo de la administración educativa. En lugar de cortar, se ha convertido en un elemento permanente ya que está incrustada en la forma de construir teorías para su uso, la brecha entre teoría y práctica se eliminará cuando se construya teorías diferentes y mejores para predecir los efectos de la práctica.

Líder o liderazgo directivo para todos los niveles se trata de la toma de decisiones, comunicación, motivación, selección de las personas y el desarrollo de las personas. La toma de decisiones, a su vez, está a punto de llegar a conclusiones y juicios para la acción. La comunicación se trata de crear el entendimiento entre las personas. Motivar a inspirar, alentar e impulsar la gente para la acción. Selección de las

personas se trata de elegir personas para los puestos y el progreso. Desarrollo de las personas se trata de mejorar los conocimientos, actitudes y habilidades.

La aplicación relativamente reciente de la rendición de cuentas basada en resultados para los estudiantes y las instituciones educativas ha dado como resultado un nuevo conjunto de retos para los líderes educativos. Los reformistas y los políticos no han determinado una estrategia para convertir las instituciones educativas con un historial de bajo rendimiento en las instituciones exitosas. Como tal, les corresponde a los líderes individuales y comités de dirigir una escuela para mejorar la estructura de una escuela para que se promueva el éxito académico de los estudiantes.

El futuro del liderazgo educativo depende el futuro de la educación. Los avances en el desarrollo del currículo, incluida la aplicación inteligente de las nuevas tecnologías, será necesario un examen de las instrucciones anteriores y actuales. Sin embargo, algunas cosas nunca cambian. El deber principal de los líderes educativos sigue siendo la facilitación de programas de mejora del desarrollo personal y participación de los estudiantes.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

La mayor diferencia entre los directivos y líderes es la forma en que motivan a las personas que trabajan o les hacen un seguimiento, y esto marca la pauta para muchos otros aspectos de diferencia.

Muchas personas, por cierto, son a la vez tienen puestos de dirección, pero se dan cuenta de que no se puede comprar la voluntad de sus trabajadores o del equipo a su cargo, sobre todo cuando tienen que tomar decisiones difíciles para salir de problema complicados.

Los administradores tienen subordinados, por definición, los administradores tienen subordinados a menos que su título es honorífico y dado como una marca de tiempo de servicio, en cuyo caso el título es un nombre inapropiado y su poder sobre los demás no es otra que la autoridad formal.

Los directivos tienen una posición de autoridad que les confieren las instituciones educativas, y sus subordinados trabajan para ellos y en gran parte hacen lo que les dicen. El estilo de gestión es la que el director le dice al subordinado lo que debe

hacer, y el subordinado la ejecuta porque se les ha prometido una recompensa (como mínimo el salario) para hacerlo.

Los directivos se les pagan para hacer las cosas (que son los subordinados también), a menudo dentro de las estrictas restricciones de tiempo y dinero. De este modo natural pasar en este enfoque de trabajo de sus subordinados.

Los líderes no tienen subordinados, por lo menos no cuando se dirige. Muchos líderes de la organización tienen subordinados, pero sólo cuando son directivos. Pero cuando se quieren llevar, tienen que ceder el control autoritario formal, debido a que el compromiso es tener seguidores, y siguiendo siempre es una actividad voluntaria (Charan, 2009).

Decirle a la gente qué hacer, no nos inspira a seguir, se tiene que apelar a ellos, mostrando cómo seguirlas llevará a deseo de sus intenciones. Se debe estar dispuesto a seguir lo suficiente como para dejar de hacer lo que están haciendo y tal vez caminar hacia el peligro y las situaciones que normalmente no considerarían riesgosas.

Los líderes con fuerte carisma tienen mayor facilidad para atraer a la gente a su causa. Como parte de su persuasión que por lo general la prometa beneficios, de tal manera que sus seguidores no sólo recibirán las recompensas extrínsecas, pero de alguna manera son mejores personas.

Aunque muchos líderes tienen un estilo carismático, en cierta medida, esto no requiere una personalidad fuerte. Siempre son buenos con la gente, y tranquilo estilos le dan crédito a los demás (y asumen su responsabilidad) son muy eficaces en la creación de la lealtad que dan origen a los grandes líderes.

Aunque los líderes son buenos con la gente, esto no quiere decir que son amigables con ellos. A fin de mantener la mística de liderazgo, y a menudo conservan un grado de separación y distanciamiento (Ruiz, 2008).

Esto no quiere decir que los dirigentes no prestan atención a las tareas, en realidad son a menudo muy centrados en los logros. Lo que se da cuenta, sin embargo, es la importancia de entusiasmar a otros a trabajar hacia su visión.

Los líderes aparecieron como la búsqueda de riesgo, a pesar de que no son ciegos que buscan emociones fuertes. Al perseguir su visión, lo consideran natural para encontrar problemas y obstáculos que deben superarse en el camino. Son, tranquilos con el riesgo y ven las rutas que otros evitan, como las oportunidades potenciales para la ventaja y felizmente se rompen las reglas con el fin de hacer las cosas.

Los líderes tenían algún tipo de discapacidad en sus vidas que tuvieron que superar. Algunos tuvieron infancias traumáticas, algunos problemas como la dislexia, otros eran más cortas que el promedio. Tal vez esto les enseñó la independencia de la mente que se necesita para salir en una extremidad y no preocuparse de lo que otros están pensando.

En resumen da una idea de las diferencias entre ser un líder y ser un gerente o administrativo. Esto es, por supuesto, una caracterización de la ilustración, y hay un amplio espectro entre cualquiera de los extremos de estas escalas a lo largo de la cada función. Y muchas personas dirigen y administrar al mismo tiempo, y por lo tanto puede mostrar una combinación de conductas.

2.4. Los valores y la educación

Los colegios y universidades son los custodios del conocimiento. Debido a que la posesión del conocimiento es la fuente de poder, entendido aquí como la capacidad de influir en las decisiones en la sociedad contemporánea, estas instituciones son también la puerta de acceso al poder, que afecta significativamente la calidad de la vida económica y social en todo el mundo. Por lo tanto, es necesario que en colegios y universidades deben crearse y difundirse el conocimiento dentro de una sociedad particular, además se debe tratar en las instituciones con responsabilidades morales para mantener el bienestar de esa sociedad (Wilcox, 2009).

El papel de la educación superior profesional debe ser observado por medio de análisis éticos más amplios de la de examinar los dilemas éticos del campus bajo el microscopio de las teorías éticas. De fundamental importancia es el impacto de la ética - costumbres, prácticas y contextos institucionales - en la calidad de vida y en la capacidad de mantener una visión conectada de cosas caracterizado por la

lealtad, el compromiso y el amor (Kuh, 2008) Con un enfoque en los hechos de la educación superior, cualquier discusión normativa de la ética - y de los valores - se lleva a cabo dentro del contexto más amplio de la estructura de la organización y la sociedad.

La moralidad no es un problema sólo cuando surgen problemas. Responsabilidad por el bienestar individual y social es parte del paisaje institucional, en un hecho cotidiano se manifiesta en la toma de decisiones en todos los niveles de la universidad y en las metas hacia las que se dirige la toma de decisiones. Un análisis ético que destaca la interconexión de todos los elementos de la institución - una ética de la ética - señala a la atención de la complejidad de la vida moral y la naturaleza sutil de la responsabilidad en la educación superior.

El trabajo en la vida académica, como cualquier otro tipo de trabajo, está cargado de valores y tiene una dimensión moral que surge de las características institucionales de la reflexión ética de auto-escrutinio. Los estudiantes son vulnerables antes y desigual para el estudioso, la confianza debe caracterizar las relaciones de profesores y estudiantes. En última instancia, sin embargo, el conocimiento de profesor no es propiedad comunal, pero, dedicado al bienestar de la sociedad a través de la transmisión y extensión del conocimiento. El papel del investigador puede ser concebido en cuatro fases: la enseñanza, el descubrimiento, la aplicación y la integración, cada uno con sus propios supuestos y problemas éticos (Boyer, 2004). A menudo, las necesidades competitivas de estos papeles provocar conflictos para que el profesor erudito, investigador. En respuesta a estos problemas, el investigador debe equilibrar soluciones individuales con las realidades y necesidades del grupo. Una concepción pedagógica importante para ayudar a lograr el equilibrio es la comunidad de aprendizaje (Wilcox, 2009).

Liderazgo en la educación superior sigue siendo bajo intensa presión para responder a las cuestiones sociales derivadas de las tendencias en la demografía y la matrícula y las fuerzas económicas y sociales que traen tanto posible interrupción o la oportunidad. El uso de los valores expresados por la declaración de la misión y la reflexión ética como recursos en la toma de decisiones pueden influir positivamente en la capacidad de la institución para responder a decisiones complejas acerca de la financiación y el presupuesto.

Los modelos de toma de decisiones éticas ayudan a informar a la práctica de un liderazgo exitoso en la presencia de cada vez mayor complejidad en la educación superior. Estos modelos tienen en común el proceso de definición de los problemas, la toma de decisiones mediante la revisión de alternativas basadas en la evaluación intuitiva o en normas y principios éticos, la decisión de llevar a cabo la acción, y luego implementarlas con el mejor juicio deliberativo.

Estudiantes en los campus de hoy enfrentan una serie de situaciones complejas de las que son a menudo mal preparados por la experiencia o el desarrollo individual. La relación entre las actitudes de los estudiantes y los valores y el entorno que apoya o retos que se presenta como una dialéctica dinámica de la confirmación y el rechazo que afecta a las posiciones éticas y opciones tanto de la persona y la institución. El carácter distintivo de la ética institucional afecta a los valores e intereses se manifiesta en el clima del campus y el efecto global de la experiencia universitaria en el estudiante (Wilcox, 2009).

Problemas que enfrenta la educación superior, tales como el racismo, el sexismo, la homofobia, abuso de sustancias, y la deshonestidad académica, abogan por la búsqueda de un ambiente ético que constantemente afirma la importancia de la dignidad humana, el crecimiento nutre y logros, e insiste en el respeto en la comunicación interpersonal y las relaciones.

La comunidad de aprendizaje puede ser provisionalmente interpretarse como un tipo ideal de la cultura de educación superior que busca superar las actuales tendencias hacia la alienación individual y la fragmentación intelectual con respecto a la especialización académica actual y los intereses especiales. La comunidad de aprendizaje no niega el valor de la investigación o la libertad del becario de investigación, pero, como una comunidad moral, que trata de proporcionar a organizarse dentro de un dominio ético de la conexión y la responsabilidad mutua.

La comunidad de aprendizaje abarca un espíritu distintivo, que está cargado de valores y sustenta el marco lógico para el análisis ético. Con base en el plan de estudios, la comunidad de aprendizaje aborda muchas cuestiones importantes ya mencionado. La comunidad de aprendizaje permite a los profesores que se sienten aislados por los límites de su disciplina y se pierda la riqueza que conocía tan bien en la universidad para llegar a otras disciplinas. Al mismo tiempo, las comunidades

de aprendizaje frente a la creciente diversidad entre los estudiantes en cuanto a edad, raza, etnia, religión, estado civil y la inscripción. Lo más importante, la comunidad de aprendizaje permite una amplia variedad de aplicaciones, y no simplemente la aplicación en el pequeño colegio de artes liberales (Wilcox, 2009).

En muchos sentidos, la comunidad de aprendizaje reúne a los temas de liderazgo, profesores y estudiantes. El liderazgo es esencial para las universidades y las universidades sensibilidad a los valores en la educación superior. La comunidad de aprendizaje simboliza la naturaleza delicada de esa tarea. Al mismo tiempo, la colaboración entre los profesores en este proyecto de aprendizaje es de la esencia. Estas comunidades pueden aportar lo mejor de la facultad y resolver varios de los profesores frente a las tensiones en sus carreras, especialmente la tensión entre la investigación y la docencia. Comunidad da dirección a los estudiantes y las anclas de su experiencia universitaria en la vida intelectual (Astin, 2001). Sólo este enfoque se hace justicia a la complejidad de los problemas éticos que enfrenta la educación superior.

Los valores en la educación tienen que tener las siguientes características:

Conciencia cívica y democrática.- Un valor muy importante para que los estudiantes crean en la democracia que existe en nuestro Ecuador como también tengan un respeto ante las fechas destacadas y representativas que ha tenido en su historia.

Respeto a la diversidad.- El medio ambiente donde nos desenvolvemos no es reemplazable, por lo tanto, se debe de guardar un gran respeto a la naturaleza.

Disciplina.- Uno de los valores que se debe de promocionar en conjunto para que los estudiantes donde se presenten sean la fiel imagen de sus hogares y también de la gran casona del saber que es la Universidad.

Pertenencia institucional.- Para que los estudiantes a la Universidad la sientan como suya que la infraestructura y los elementos que tienen para estudiar no deben de destruirlos.

Solidaridad y paz.- Promover la solidaridad con las personas que no tienen muchos recursos porque todos estamos en las mismas condiciones sin menospreciar logrando una armonía institucional

Responsabilidad, honestidad y transparencia.- Valores complementarios pero no menos importantes que se conjugan en el saber ser de cada uno de los y las estudiantes que se educan en la Universidad así como también de los docentes, personal administrativo y de servicios.

3. PROCESO METODOLÓGICO.

3.1. Participantes.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi, UPEC, creada mediante Ley No. 2006-36 del 15 de marzo de 2006, publicado en el Segundo Suplemento de Registro Oficial No. 244 del 5 de abril de 2006, es una institución de educación superior, con personería jurídica de derecho público, con autonomía académica, administrativa, económica y financiera, con patrimonio propio.

La organización y funcionamiento se rige por lo dispuesto en la Constitución y la Ley Orgánica de Educación Superior, sus estatutos y reglamentos.

Cuenta con las siguientes facultades y escuelas: Facultad de Industrias Agropecuarias y Ciencias Ambientales con dos Escuelas, Desarrollo Integral Agropecuaria y, Turismo y Ecoturismo; Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial con dos Escuelas, Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional y, Administración de Empresas y Marketing; en convenio con la Universidad Central, debidamente autorizado por el CONESUP, la Escuela de Enfermería.

3.1.1. Personal directivo por sexo y edad.

Después de haber realizado el análisis respectivo y haber investigado en la UPEC se ha llegado a determinar la siguiente población del personal directivo, para la parte de los hombres se puede observar en la tabla 1.

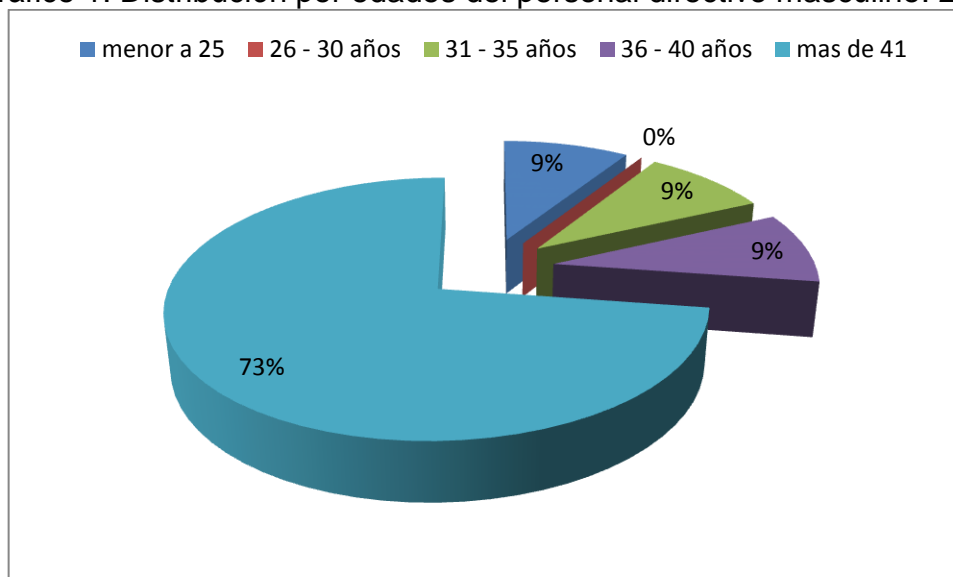
Tabla 2: Rango de edad del personal directivo masculino.2011

EDAD	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Acumulada	
	Simple	Acumulada	Simple	Acumulada
menor a 25	1	1	9%	9%
26 - 30 años	0	1	0%	9%
31 - 35 años	1	2	9%	18%
36 - 40 años	1	3	9%	27%
más de 41	8	11	73%	100%
	11		100%	

Fuente: Entrevista directa de Recursos Humanos UPEC.

De acuerdo a la información proporcionada por parte de recursos humanos se observa que la mayor cantidad del personal masculino que trabaja en la UPEC supera los 41 años de edad de mejor apreciación en el gráfico 1. Hay que notar que es por la experiencia y por la capacidad académica que tienen las autoridades relacionada con la edad.

Gráfico 1: Distribución por edades del personal directivo masculino. 2011



Fuente: Entrevista directa de Recursos Humanos UPEC.

Se presenta la información del personal directivo femenino que trabaja en la UPEC, tal como se indica en la tabla 2.

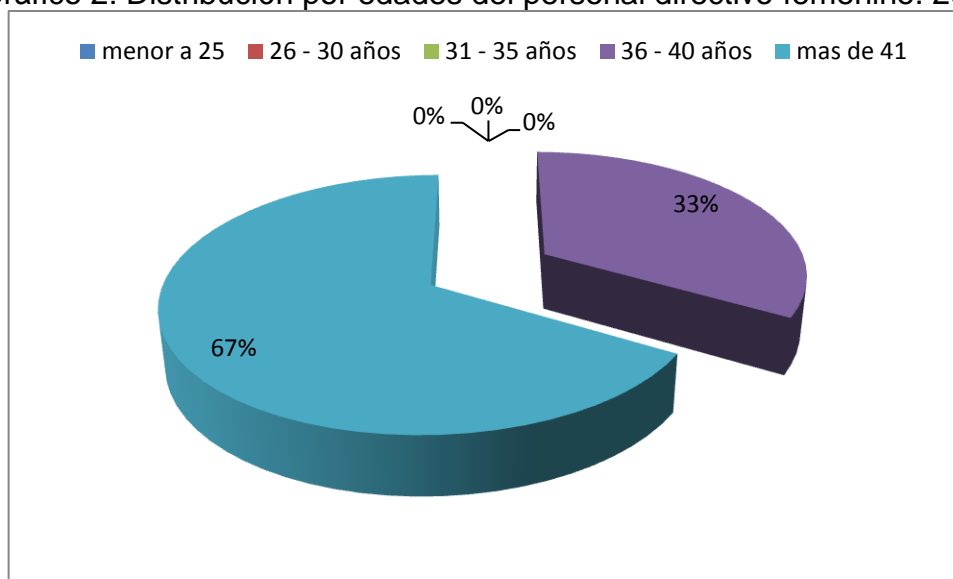
Tabla 3: Rango de edad del personal directivo femenino.2011

EDAD	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Acumulada	
	Simple	Acumulada	Simple	Acumulada
menor a 25	0	0	0%	0%
26 - 30 años	0	0	0%	0%
31 - 35 años	0	0	0%	0%
36 - 40 años	1	1	33%	33%
más de 41	2	3	67%	100%
	3		100%	

Fuente: Entrevista directa de Recursos Humanos UPEC.

Similar apreciación se lo puede hacer a través de la gráfica 2, que se indica a continuación:

Gráfico 2: Distribución por edades del personal directivo femenino. 2011



Fuente: Entrevista directa de Recursos Humanos UPEC.

Se tiene que resaltar que la mayor parte del personal femenino supera los 40 años de edad y no existen mujeres que tengan una menor edad y que ocupen cargos directivos.

Analizando la información se tiene una relación de cuatro a uno en lo que se refiere a la participación de la mujer en los cargos directivos por lo tanto se podría decir que no existe la equidad de género o por otra parte no existe la debida capacitación para poder equilibrar el desempeño directivo académico.

3.1.2. Personal docente por sexo y edad.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi cuenta con una planta docente con formación pedagógica y profesional, de los cuales el 70% tienen títulos de cuarto nivel y el porcentaje restante se encuentra en procesos de obtención de maestrías. Adicionalmente el 40% del total de docentes son titulares a tiempo completo. La experiencia, la permanente actualización y entrega a la labor educativa garantizan una formación integral de los estudiantes, en la Escuela de Turismo y Ecoturismo se encuentran laborando 15 docentes hombres y 5 mujeres que en conjunto representan el 13% de planta. El talento humano es la mayor riqueza y el actor principal del desarrollo institucional. Anexando a lo expuesto anteriormente la UPEC cuenta con un plan de capacitación del talento humano, que permite la innovación continua de los conocimientos de docentes.

Tabla 4: Distribución de Hombres y Mujeres de acuerdo a la Titulación.
Años 2009 y 2010

TITULACIÓN	2009		2010	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
Tercer nivel	31	18	36	18
Diplomado	30	10	36	13
Especialista	7	4	4	3
Magister	14	13	19	19
TOTAL	82	45	95	53

Fuente: Entrevista directa de Recursos Humanos UPEC

Se puede observar que la tendencia a la docencia universitaria es más acogida por los hombres que por las mujeres en donde se puede apreciar que la relación es de casi el doble, se ha investigado para saber datos del año 2011 en el cual se está cursando pero al momento no tienen registros en las oficinas de recursos humanos de la UPEC.

La tendencia de los docentes que trabajan en la UPEC es de tener un título de cuarto nivel reconocido por el Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), de los cuales en lo que corresponde a la Escuela de Turismo se tiene el siguiente análisis de los docentes como se puede apreciar en la tabla 4 a continuación.

HOMBRES	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa	
	Simple	Acumulada	Simple	Acumulada
Menores de 25 años	0	0	0%	0%
26 - 30 años	2	2	13%	13%
31 - 35 años	3	5	20%	33%
36 - 40 años	4	9	27%	60%
41 - 45 años	4	13	27%	87%
46 - 50 años	0	13	0%	87%
51 - 55 años	1	14	7%	93%
56 - 60 años	0	14	0%	93%
61 - 65 años	1	15	7%	100%
TOTAL	15		100%	

Fuente: Encuesta directa a los docentes de la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC.

Para poder apreciar mejor la distribución de las edades de los docente hombres que trabajan en la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC, en donde se puede apreciar que la mayor cantidad de docentes que trabajan en una edad menor a los 45 años de edad.

También, el mismo análisis se lo realiza para las mujeres las cuales representan un número reducido en comparación con los hombres como se muestra en la tabla 5.

MUJERES	Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa	
	Simple	Acumulada	Simple	Acumulada
Menores de 25 años	0	0	0%	0%
26 - 30 años	0	0	0%	0%
31 - 35 años	1	1	20%	20%
36 - 40 años	1	2	20%	40%
41 - 45 años	2	4	40%	80%
46 - 50 años	1	5	20%	100%
51 - 55 años	0	5	0%	100%
56 - 60 años	0		0%	0%
61 - 65 años	0	0	0%	0%
TOTAL	5		100%	

Fuente: Encuesta directa a los docentes de la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC.

De la misma forma se presenta la información establecida en la tabla 5 en el gráfico 5 que se presenta a continuación.

La mayor parte de la población se encuentra en los mismos parámetros donde se encuentran los hombres por lo que se consideraría una ventaja por los procesos de gestión y administración se las puede impartir y lograr que la adopte el personal.

Tanto en el grupo de los hombres como de las mujeres las edades no son muy espaciadas es de consideración este parámetro en vista de lograr un clima laboral en donde todos participan sin tener mayores oposiciones por criterios particulares en las decisiones de los directivos.

3.1.3. Personal administrativo y de servicios.

Para el personal administrativo y de servicio se tiene la siguiente información que se detalla en la tabla 6.

Tabla 5: Personal administrativo y servicio en la UPEC. 2011

TIPO	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Acumulada	
	Simple	Acumulada	Simple	Acumulada
Administrativo	31	31	51%	51%
servicio	30	61	49%	100%
TOTAL	61		100%	

Fuente: Entrevista directa de Recursos Humanos UPEC

De la misma forma las personas que dentro de la Escuela de Turismo y Ecoturismo es reducido, en vista de que todo trámite jurídico a administrativo el estudiante o docente lo tienen que hacer en la parte general de la Universidad.

Tabla 7: Personal administrativo y servicio en la Escuela de Turismo y Ecoturismo. 2011

TIPO	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Acumulada	
	Simple	Acumulada	Simple	Acumulada
Administrativo	2	2	67%	67%
servicio	1	3	23%	100%
TOTAL	3		100%	

Fuente: Entrevista directa de Recursos Humanos UPEC

3.1.4. Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.

Para propósitos de esta investigación se ha tomado la población actual que tiene la Universidad Politécnica Estatal del Carchi en la finalización del semestre marzo 2011 – Agosto 2011 donde se presenta la información en la tabla 8 que se presenta en éste documento

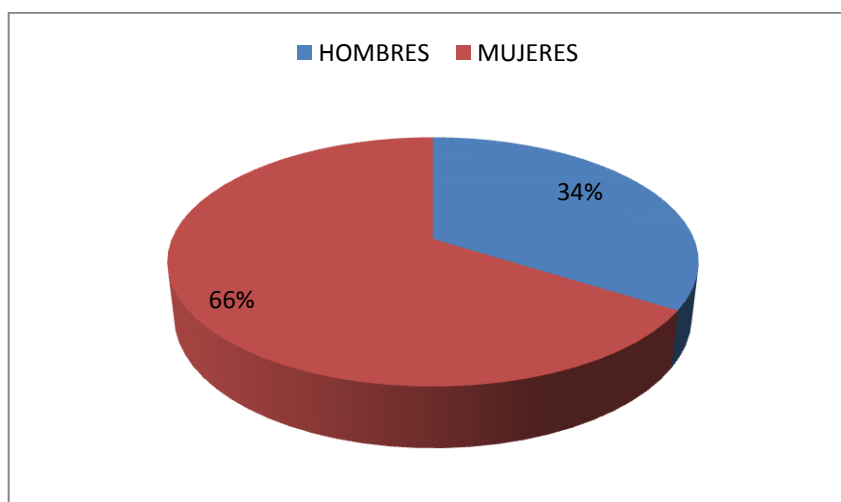
Tabla 8: Total de alumnos inscritos en la UPEC. 2011

ESTUDIANTES MATRICULADOS		
HOMBRES	341	34.00%
MUJERES	662	66.00%
TOTAL	1003	100.00%

Fuente: Departamento de Bienestar Estudiantil UPEC

Para mejor observación se presenta la información en forma gráfica como se lo puede apreciar en la gráfica 3.

Gráfico 3: Distribución por género de alumnos de la UPEC. 2011



Fuente: Entrevista directa de Recursos Humanos UPEC.

De acuerdo a la información presentada sobre los alumnos matriculados en la UPEC se puede apreciar que la mayor participación es por parte de las mujeres que en referencia es el doble de la población de los hombres que estudian tal como se puede observar en la gráfica 3.

En relación a nuestra investigación se centra en la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC por tal motivo se tiene los datos en la tabla 9 correspondientes a la evolución que han tenido los estudiantes al momento de la matrícula al inicio de cada semestre

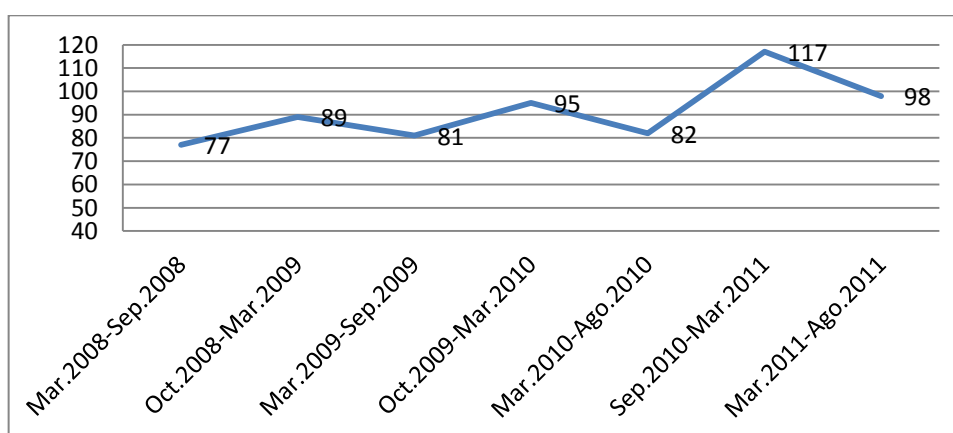
Tabla 9: Matriculas de estudiantes de Turismo y Ecoturismo en la UPEC. 2011

SEMESTRE	Nº DE MATRICULADOS
Mar.2008-Sep.2008	77
Oct.2008-Mar.2009	89
Mar.2009-Sep.2009	81
Oct.2009-Mar.2010	95
Mar.2010-Ago.2010	82
Sep.2010-Mar.2011	117
Mar.2011-Ago.2011	98

Fuente: Departamento de Bienestar Estudiantil UPEC.

Un aspecto que hay que tomar en cuenta es la creación de la Universidad y por ende de sus carreras y escuelas correspondientes. La UPEC empieza a prestar sus servicios de docencia desde marzo del 2006 con los primeros niveles, es por esta razón que se observa un crecimiento de la población estudiantil como se observa en la gráfica 4, presentando una forma de diente de sierra en donde los crecimientos corresponde a los periodos de matrículas de ciclo sierra a la cual corresponde la UPEC y los decrecimientos es las matrículas de ciclo costa donde no se tiene mucha relación para sus respectivas matrículas y no se tienen muchos estudiantes de la costa.

Gráfico 4: Población de estudiantes de Turismo en la UPEC. 2011



Fuente: Departamento de Bienestar Estudiantil UPEC.

Las matrículas registradas hasta el periodo marzo 2011 – agosto 2011 en la Escuela de Turismo y Ecoturismo son las que se presentan en la tabla 10 a continuación.

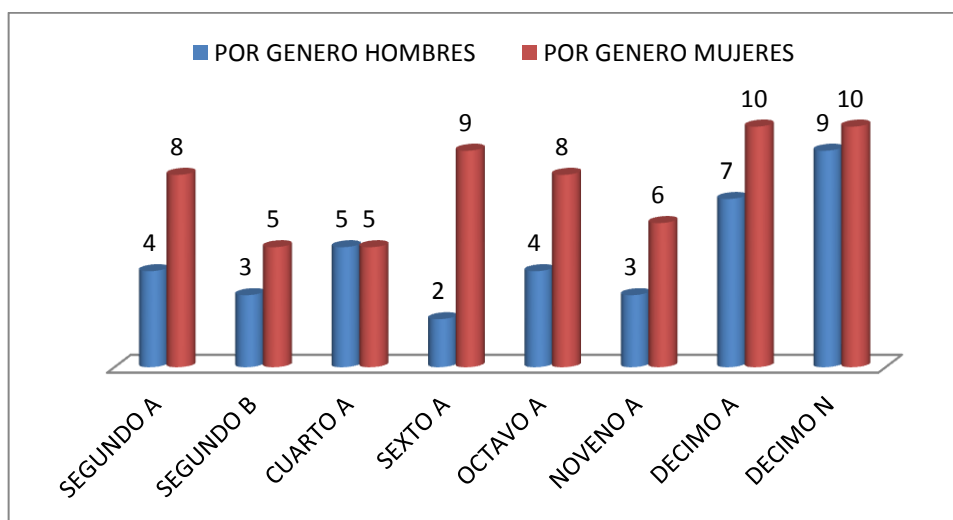
Tabla 10: Niveles de estudiantes por género en cada nivel. 2011

NIVEL	PARALELO - JORNADA		Nº DE ESTUDIANTES	POR GENERO	
				HOMBRES	MUJERES
SEGUNDO	A	MAÑANA	12	4	8
SEGUNDO	B	MAÑANA	8	3	5
CUARTO	A	TARDE	10	5	5
SEXTO	A	TARDE	11	2	9
OCTAVO	A	TARDE	12	4	8
NOVENO	A	TARDE	9	3	6
DECIMO	A	TARDE	17	7	10
DECIMO	A	NOCHE	19	9	10
TOTAL			98	37	61
Representación global			9.77%	3.69%	6.08%

Fuente: Departamento de Bienestar Estudiantil UPEC.

Para una mejor visualización de la información se procede a representar los datos presentes en la tabla 10 en la gráfica 5.

Gráfico 5: Distribución de alumnos en cursos por género. 2011



Fuente: Departamento de Bienestar Estudiantil UPEC

Es notable observar que la mayor parte de los estudiantes son del género femenino y como se mencionó anteriormente a nivel general de toda la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC, el número de alumnas supera en casi el doble al número de alumnos.

Las 20 encuestas que se aplican a los estudiantes fueron repartidas proporcionalmente en cada uno de los cursos para que la información recabada sea acorde a los criterios de toda la población como se indica en la tabla 11.

Tabla 11: Muestra de la población a ser encuestada en la escuela de turismo de la UPEC. 2011

NIVEL	POR GENERO		MUESTRA	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
SEGUNDO A	4	8	1	2
SEGUNDO B	3	5	1	1
CUARTO A	5	5	1	1
SEXTO A	2	9	0	2
OCTAVO A	4	8	1	2
NOVENO A	3	6	1	1
DECIMO A	7	10	1	2
DECIMO N	9	10	1	2

Fuente: Departamento de Bienestar Estudiantil UPEC.

3.2. Materiales e Instrumentos

Dentro de los materiales que se utiliza para la presente investigación se encuentra la guía didáctica que ha servido de base para poder diseñar el esquema de esta presentación. Complementado se ha utilizado la encuesta, la entrevista y la observación.

La encuesta al ser considerado un instrumento de medición tiene que estar previamente elaborada con una serie de preguntas abiertas o cerradas o pueden ser individuales o grupales; el objetivo de la encuesta es recopilar información a un grupo de personas con las mismas características para tener los mismos juicios de valor y poder tabular y representar dicha información en cuadros.

Con la entrevista logramos establecer una conversación entre el entrevistador y la persona a ser entrevistada que también se hace en base a una serie de preguntas previamente formuladas que pueden ir disminuyendo o aumentando a medida de que el entrevistado va contestando las preguntas por lo tanto sería a priori y a posteriori.

Los objetivos de la encuesta dirigida a los directivos es conseguir información sobre: gestión, liderazgo y gestión pedagógica como también la planificación educativa.

Los objetivos de la encuesta dirigida a los docentes es conseguir información sobre: liderazgo educacional, ambiente de trabajo ya sea este individual o en equipo, relaciones humanas y valores, en general, como es el rol del docente.

Los objetivos de la encuesta dirigida a los estudiantes es conseguir información sobre: valores y virtudes que adquieren en la institución como también del liderazgo educativo.

Conjuntamente con los dos instrumentos mencionados se complementa la observación documental y el investigador tiene un criterio propio y subjetivo de lo que esta observando al momento de realizar una entrevista o una encuesta en la que puede detallarse el clima laboral, la forma de contestar las preguntas y las actitudes que tienen las personas a ser encuestadas antes y después de la encuesta.

3.3. Método y procedimiento

Investigación Explorativa

Se maneja una investigación exploratoria en vista que se desconoce un parámetro de interés, un valor específico, desconocemos una realidad sobre los datos de interés, para nuestro proyecto y es apropiada para las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones. Diseñaremos un plan para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo.

Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Usando enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con especialistas e historias de casos. Esta investigación es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación nos va a ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción. (Báez & Tudela, 2007).

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego

analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Etapas:

- Examinan las características del problema escogido.
- Lo definen y formulan sus hipótesis.
- Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- Eligen los temas y las fuentes apropiados.
- Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
- Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizan observaciones objetivas y exactas.
- Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos. (Báez & Tudela, 2007).

4. RESULTADOS.

4.1. Diagnóstico.

Para el propósito de éste apartado se presentará la parte escrita por parte de los reglamentos y estatutos que rigen en la Universidad Estatal del Carchi, posteriormente se hace un análisis de lo presentado.

4.1.1. El manual de organización.

El manual de organización, es un documento de trabajo que se necesita para normar y para precisar las funciones del personal que trabaja en una institución, detallando las funciones y responsabilidades que cada quien debe cumplir para el logro de los objetivos.

De acuerdo a los estatutos presentes en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi se tiene las siguientes disposiciones:

Son funciones del Rector de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, representar legal, judicial extrajudicialmente a la institución, siendo el la máxima autoridad de la Universidad, entre otras.

Todo el artículo 17 del estatuto de la UPEC menciona en las normativas las funciones que desempeña el rector de la UPEC son netamente administrativas, por lo tanto le otorgan la potestad para que realice las gestiones administrativas.

Son funciones del Vicerrector: Colaborar con el Rector; presidir el Consejo Académico; Orientar y supervisar los procesos académicos de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi; Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Consejo Superior Universitario Politécnico, del Rector, de la Comisión Académica y de los organismos bajo su responsabilidad, entre otras.

De igual forma las normas que lo relacionan al vicerrector son acciones concretamente administrativas.

Son funciones de la Comisión Académica: Elaborar los planes de desarrollo académico; Coordinar a nivel institucional los aspectos académicos; Supervisar y evaluar la marcha académica de acuerdo al Estatuto y reglamentos; Conocer, analizar y aprobar, las ofertas académicas de pregrado y postgrado; entre otras.

Dentro del proceso de institucionalización de la Universidad se ha logrado crear estos manuales los cuales son indispensables para el buen funcionamiento dentro de la organización así como también de la Escuela de Turismo y Ecoturismo; por tal razón es de vital importancia que este tipo de documentos se encuentre presente en todas las instituciones educativas.

Este reglamento es de forma general para toda la universidad y se encuentra aprobada por el Consejo Superior Universitario Politécnico el 30 de marzo del 2010 se encuentra aprobada por el CONESUP e 21 de septiembre del mismo año.

4.1.1.2. El código de ética.

En la actualidad la UPEC no cuenta con un código de ética, documento indispensable que hace el ambiente de trabajo llevadero para cumplir con las normas de trabajo institucionales, es necesario este código de ética en vista de proporcionarnos los artículos que sancionarían tanto a los docentes, administrativos, trabajadores, estudiantes.

Por la condición de comunidad universitaria, la dimensión ética se constituye en una política de la vida cotidiana, que rige la institucionalidad y la convivencia universitaria, en esa medida la noción de autonomía responsable implica un profundo compromiso ético entre quienes figuran en la ética universitaria.

El tener un código de ética enmarca la actuación de los colaboradores y orienta al rector a actuar con imparcialidad. Los códigos de ética no solamente fijan las expectativas institucionales de actuación de los docentes, funcionarios, empleados y trabajadores, sino que son aplicables a todas las personas de la organización, haciendo que todos los participantes de la universidad se ordenen bajo los mismos principios, es así que el código de ética indica las pautas de conducta y los criterios por los cuales se regirán todos los servidores universitarios al realizar acciones o tomar decisiones en el contexto de un marco ético.

El código de ética permite tener pautas de conducta y criterios generales para resolver problemas, creando lealtad, colaboración y eminentemente motiva un ambiente de seguridad laboral que una vez que se implemente motiva a los colaboradores a ser partícipes del proyecto además de mejorar la rentabilidad

reduciéndose la necesidad de una supervisión directa sobre la conducta de los colaboradores.

Otros beneficios a parte de los que ya se ha nombrado es un instrumento que combate la corrupción, tiende a fortalecer la confianza pública, homogeniza la conducta, regula y combate acciones inapropiadas, transparencia del accionar.

4.1.1.3. El Plan estratégico.

Para el cumplimiento de Plan Estratégico de la Escuela de Turismo de la UPEC se realizó en las siguientes fases:

PRIMERA FASE: PRE - PLANIFICACIÓN

1. Pre planificación de la organización y socialización interna del documento base en la Comisión de Planificación y Desarrollo Institucional, Comisión de Reformulación y Unidades académico-administrativas.
2. Análisis crítico de la situación de la Escuela de Turismo de la UPEC frente a los escenarios universitarios creados en el marco de los procesos de mejoramiento y depuración de la Educación Superior Ecuatoriana presentes a corto, mediano y largo plazo; a la coyuntura actual de orden internacional, nacional, regional y provincial.
3. Análisis de la situación de la Escuela de Turismo de la UPEC en relación a los retos del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2004 – 2008;
4. Renovación de definiciones e identificación de retos de la educación superior y de la Escuela de Turismo de la UPEC, en el marco de la normativa y de los organismos reguladores del Sistema de Educación Superior y el Plan Nacional del Buen Vivir.
5. Aportes y análisis de elementos para fijar la filosofía y direccionamiento estratégico de la Escuela de Turismo de la UPEC en relación con los retos de: institucionalización, crecimiento y desarrollo; descategorización, evaluación y acreditación; globalización, sociedad del conocimiento, Tics y competitividad.
6. Diseño y Rediseño de formatos para el proceso de Planificación, Organización, Ejecución y Evaluación.

SEGUNDA FASE: ANÁLISIS SITUACIONAL y FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

1. Reconocimiento analítico del Ambiente Interno y del Contexto;
2. Diálogos con la comunidad universitaria, representantes de los organismos públicos y privados y actores sociales de la provincia del Carchi;
3. Tabulación de resultados de diagnóstico y diálogos;
4. Plenarias para:
 - 4.1. Conocer, evaluar y aprobar la tabulación de los resultados de los diálogos;
 - 4.2. Conocer, analizar, aportar, modificar y definir resultados del análisis FODA.
5. Construcción interuniversitaria de la Misión de la Escuela de Turismo de la UPEC.
6. Declaración de la Filosofía y Direccionamiento Estratégico de la UPEC, por autoridades y comisionados interuniversitarios.
 - 6.1. Misión – Visión – Líneas – Ruta Institucional
 - 6.2. Principios – Valores – Políticas – Objetivo

TERCERA FASE: OBJETIVOS y ACCIONES ESTRATÉGICAS

1. Fortalezas y Debilidades a Mesas de Trabajo Interna
2. Oportunidades y Amenazas a Mesas de Trabajo Externa
3. Conversatorio con involucrados universitarios y actores sociales que identifiquen:
 - a. Líneas Estratégicas derivadas de Fase I y II.
 - b. Vinculación a los Objetivos Estratégicos SIPLAN 2012
 - c. Estrategias en función de Objetivos SIPLAN
 - d. Metas, Indicadores.

CUARTA FASE: PROYECTOS – APROBACIÓN - SOCIALIZACIÓN

1. Descripción de Proyectos Estratégicos y objetivos de Proyecto
2. Estimación presupuestaria.

3. Redacción del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional de Desarrollo Institucional 11-14
4. Entrega final a las autoridades correspondientes.
5. Lectura Informativa a Consejo Superior Universitario Politécnico.
6. Reajuste de observaciones.
7. Aprobación del CSUP.
8. Socialización a la Comunidad.

QUINTA FASE: EJECUCIÓN – SEGUIMIENTO - CONTROL

1. Proforma Presupuestaria para viabilizar la ejecución.
2. Elaboración de los Planes Operativos Anuales POA (PPA)
3. Responsabilidades para formulación de Proyectos del PLAN DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL - POA.
4. Seguimiento del PLAN DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, POA y Proyectos, por Direcciones y Comisiones de Planificación y Aseguramiento de Calidad de la Educación.
5. Informes de Responsables del PLAN DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.
6. Evaluación del Direccionamiento y Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional.

4.1.1.4. El Plan Operativo Anual

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA ESCUELA DE TURISMO

POLÍTICAS	Nº	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHAS DE EJECUCIÓN
Promover la permanente actualización, capacitación y formación de los recursos vinculados con los proyectos de investigación	1	Asesoría en diseño de hipótesis, operacionalización de variables y redacción de informes de investigación científica	Mejorar las capacidades técnicas de los investigadores	2 eventos de formación con los docentes que están involucrados en proyectos de investigación	Proyectos de investigación diseñados con los estándares de calidad determinados en los talleres	Por definir	Julio 2010
	2	Asesoría en utilización de software SPSS	Mejorar las capacidades técnicas de los investigadores de la Escuela de Turismo	1 evento de formación con los docentes que están involucrados en proyectos de investigación, de 8 horas	Utilización independiente del software estadístico	Por definir	Julio 2010
Impulsar la conformación de redes de investigación multidisciplinarias al interior de la universidad, de la región, del país y a	1	Selección de docentes para investigaciones de la UPEC	Formar equipos de docentes para actividades de investigación de la Escuela de Turismo de la UPEC	Equipo de investigación de la UPEC	Equipo de investigadores de la UPEC, con acciones de trabajo estructurada	Por definir	Agosto 2010
	2	Incorporar a Redes de Investigadores	Mejorar nuestra relación con centros	Integrar redes de investigadores	Que el equipo forme parte de una red de	Por definir	Agosto 2010

POLÍTICAS	Nº	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHAS DE EJECUCIÓN
nivel internacional		regionales, nacionales e internacionales a investigadores de la Escuela de Turismo de la UPEC.	de investigación para fortalecer la actividad investigativa.	universitarios en la región, país e internacionalmente	investigadores		
	3	Formar el equipo de docentes de Metodología de la Escuela de Turismo en investigación	Armonizar en el marco del libre ejercicio del módulo de metodología de investigación científica y proyectos de grado el esquema institucional	Metodólogos con un mismo esquema de trabajo	Equipo con capacidad para dirigir los trabajos finales de grado	Por definir	Agosto 2010
Evaluación y seguimiento de proyectos de investigación	1	Evaluación y seguimiento de los proyectos de investigación aprobados como institucionales	Brindar facilidades administrativas, logísticas, técnicas y evaluar la ejecución de los proyectos calificados como institucionales	Concluir en los tiempos previstos y con calidad los proyectos de investigación aprobados	Publicación de los resultados en una revista científica	Por definir	Actividad permanente
	2	Coordinación y seguimiento a los proyectos de investigación: 1. El turismo de aventura en	Coordinar las actividades investigativas y el seguimiento a cada uno de los proyectos	Proyectos culminados	Registro y publicación de los resultados de los proyectos de investigación	Por definir Directores de los proyectos	Actividad permanente

POLÍTICAS	Nº	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHAS DE EJECUCIÓN
		<p>zonas rurales y la generación de nuevos destinos turístico en el cantón Tulcán en las parroquias de Maldonado y Chical</p> <p>2. La demanda académica en la región 1 y la oferta académica de la UPEC</p> <p>3. Guía de información y la convivencia de la población tulcanaña e ipialeña</p>	de investigación				
	3	<p>Coordinación de los proyectos de investigación estudiantil:</p> <p>1. Diccionario didáctico español – awa</p> <p>2. Puesta en escena de cuentos de la tradición oral del Carchi</p> <p>3. Recopilación de palabras pasto</p> <p>4. Memorias de oro con adultos mayores de la parroquia La Paz</p>	<p>Asesorar metodológicamente y técnicamente a los estudiantes ganadores de proyectos</p>	<p>Acompañar el desarrollo de los proyectos estudiantiles</p>	<p>Registro y publicación de los resultados de las investigaciones</p>	<p>Comisión de Investigación</p>	<p>Actividad permanente</p>

POLÍTICAS	Nº	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHAS DE EJECUCIÓN
Promover la adecuada divulgación de los resultados de los proyectos de investigación	1	Elaboración del Manual para trabajos finales de grado	Disponer de un instrumento que viabilice los resultados finales de grado	Difusión de éste manual para los trabajos finales de grado	Publicación del manual	Pendiente por definir	Agosto 2010
	2	Editar una publicación interna, de amplia difusión	Informar a la comunidad los resultados de investigación de la UPEC	Comunidad informada con los resultados de investigaciones	Publicación de una revista semestral	Por definir	Diciembre 2010
Incentivar la cultura de investigación científica y tecnológica y de innovación vinculada a las necesidades del desarrollo regional y nacional determinado en el Plan Nacional de Desarrollo	1	Creación del semillero de investigadores de la Escuela de Turismo de la UPEC	Motivar a estudiantes a desarrollar iniciativas de investigación	Semillero estructurado y normado para su funcionamiento	Investigaciones estudiantiles	Pendiente por definir	Diciembre del 2010
Revisar anualmente las líneas de	1	Revisión de líneas de investigación, áreas del conocimiento	Actualizar las líneas de investigación de la UPEC, de acuerdo a	Talleres dirigidos por la comisión para definir líneas de	Disponibilidad de líneas de investigación y áreas	Por definir responsable	junio del 2010

POLÍTICAS	Nº	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	FECHAS DE EJECUCIÓN
investigación, considerando los proyectos en ejecución, el avance del conocimiento y las propias necesidades de la sociedad			las políticas institucionales y en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo	investigación y áreas del conocimiento	del conocimiento		
	2	Levantar temas y problemas de investigación en la Escuela de Turismo	Conocer las necesidades manifiestas de investigación de cada una de las escuelas	Conversatorio con los actores académicos de cada escuela para levantar problemas de investigación	Un banco de problemas por cada escuela	Por definir	Hasta julio del 2010
	3	Levantar temas y problemas de investigación con actores de la sociedad	Conocer las necesidades y problemáticas de los actores sociales	Conversatorio con los actores sociales de la provincia	Un banco de problemas	Consejo de investigación	Septiembre de 2010
Elaborar instrumentos técnicos y normativos, necesarios para el impulso de la investigación	1	Reglamentos para el funcionamiento del sistema de investigación de la Escuela de Turismo de la UPEC	Disponer de una normativa interna que facilite el proceso investigativo	Aprobación de reglamentos	Disponibilidad de reglamentos	Comisión de investigación	Mayo del 2010

4.1.1.5. El Proyecto educativo institucional (PEI).

De los doce objetivos del Plan de Desarrollo del Buen Vivir, el objetivo dos plantea: “mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”, en la que se sustentan la razón y ser de la universidad ecuatoriana y en el que se ampara el Plan de Desarrollo y fortalecimiento Institucional de la UPEC.

En este contexto, la UPEC consideró la Planificación Estratégica como el “proceso creativo, continuo, sistemático, de evaluación a la universidad, mediante un análisis interno y externo, con el propósito de definir objetivos a largo plazo, políticas y valores, identificar metas realizables, desarrollar estrategias y asignar recursos para alcanzar el ideal de una universidad de calidad”

El plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional 2011 -2014, constituye una herramienta técnica de gestión administrativa y académica en las cuatro funciones universitarias: Gestión Administrativa, Gestión Académica, Investigación y Vinculación con la Colectividad.

Metodológicamente, se conforma un “equipo de pensamiento estratégico” para la estructuración del esquema de trabajo y se consultó a los órganos de dirección de la UPEC, acerca de la existencia de la voluntad política para someter las actividades institucionales a los lineamientos del Plan de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional, el resultado fue la manifiesta decisión de construir este plan en el marco del más amplio diálogo, con los involucrados de cada estamento universitario, representantes de instituciones públicas y privadas, y diversidad de actores sociales de la provincia del Carchi. Esto ha sido de trascendental importancia por cuanto la Planificación Estratégica es una tarea compartida de toda la familia universitaria y la sociedad en su conjunto.

Siete principios, que identifican a sus actores y a la universidad, guiaron este proceso de pensamiento estratégico: inclusión, evaluación, criticidad, integralidad, viabilidad, sistematización y cooperación.

4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.

En el reglamento interno de la Escuela de Turismo y Ecoturismo se enmara en el de la UPEC mencionando los siguientes artículos en relación a la gestión, liderazgo y valores:

Art. 51.- Responsabilidad de gestión administrativa y académica: La gestión administrativa y académica de la Facultad será de absoluta responsabilidad del Decano.

Art. 54.- Gestión académica: La gestión académica de la Facultad será de absoluta responsabilidad del Director de Escuela, así como, también, el control de asistencia y avance programático de docentes.

Art. 65.- Porcentaje mínimo y ejercicio de cátedra: No menos del treinta por ciento del personal académico deberá tener título o grado de cuarto nivel. El ejercicio de la cátedra podrá combinarse con la investigación, dirección, gestión institucional y actividades de vinculación con la colectividad.

4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.

Con el propósito de dar contestación cumpliendo lo que significa la misión y la visión se realiza varias citas para después hacer una coyuntura de las expresiones vertidas de cada autor:

Se acuerdo a Münch (2011): “La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las importantes en el proceso de planeación” (pág. 58) como también en el mismo libro también dice: “Propósito, finalidad o aspiración fundamental que persigue en forma permanente u ocasionalmente una empresa, un área o un departamento.” (pág. 240)

“La razón de ser de una organización es una cuestión que tiene que ver con su sentido, con su “misión”, o lo que es lo mismo con la aportación que realiza a la sociedad en la que se desenvuelve” (Guillén, 2006, pág. 209).

“Enunciado corto que describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.” (definición, pág. 1)

En el libro de Münch (2011) dice: “La visión es el enunciado del estado deseado de la organización en el futuro” (pág. 59).

De acuerdo a la definición de Guillén (2006) que expone la definición de visión no solamente del aspecto de empresa, sino conjuntamente adiciona el valor agregado de los valores, en el cual dice:

La visión que posee una organización incluye no sólo aspectos éticos, sino todo aquello que hace referencia a la filosofía de la organización y su modo de concebir el logro futuro de la misión...es la “forma de ver o anticipar el futuro” (pág. 216).

De la misma forma se tiene otra definición de visión, en la cual manifiesta:

Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización. (s.r., pág. 1).

Tanto las declaraciones de la misión y visión son las inspiradoras palabras elegidas por los líderes de éxito para transmitir de forma clara y concisa la dirección de la organización en este caso de las instituciones de educación. Con el propósito de tener una misión y visión clara, que con fuerza se puede comunicar sus intenciones y motivar a sus alumnos y padres de familia se expresan las siguientes definiciones de la Escuela de turismo y Ecoturismo, las cuales cumplen con las definiciones anteriormente mencionadas, donde se puede notar en la misión una idea ambiciosa, destacándose y logrando captar la atención de los estudiantes que deseen superarse; al igual que la visión estimulan y motivan no solo a los estudiantes sino también al personal que trabaja en la escuela.

4.1.2.1. Misión y Visión.

Misión de la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC.

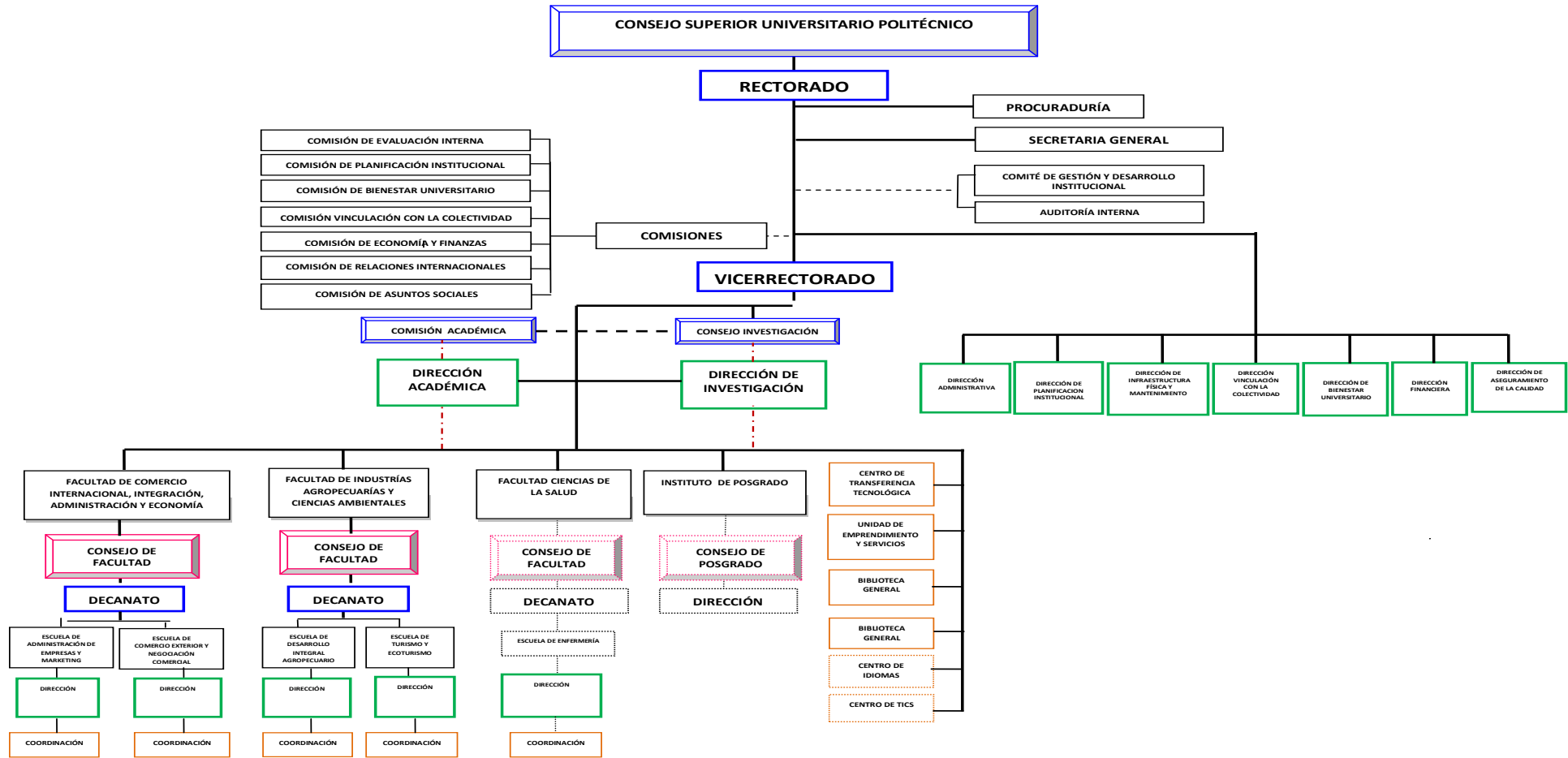
Formar profesionales competentes, con valores éticos y morales que demuestren compromiso con la colectividad en el desarrollo sustentable del turismo y el ambiente.

Visión de la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC.

Para el año 2013 ser acreditados en la formación de líderes competitivos en turismo y ecoturismo comprometidos con el desarrollo y la integración, promoviendo el Buen vivir de la comunidad.

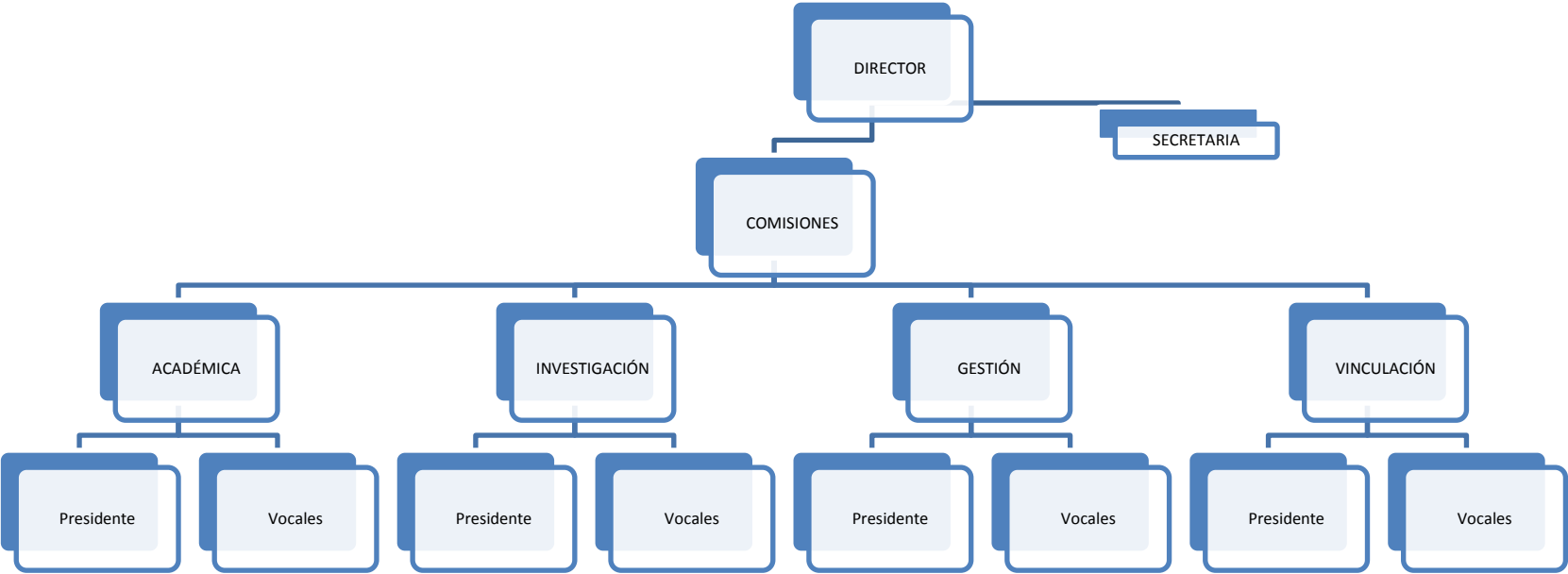
4.1.2.2. El Organigrama.

Ilustración 1: Organigrama Institucional de la UPEC.



Fuente: Consejo Superior Universitario Politécnico.

Ilustración 2: Organigrama de la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC:



Fuente: Escuela de Turismo y Ecoturismo.

Como menciona Chiavenato (2007) las organizaciones son extremadamente complejas, compuestas de actividades humanas de distintos niveles en donde se pueden evidenciar grupos de trabajos grandes y pequeños, con normas, valores y actitudes. Y como también se menciona cuando una organización tiende al éxito tiende a crecer. (pág. 7)

Cuando empezó la vida universitaria de la universidad se tenía un conjunto reducido de docentes, administrativos colaboradores en general, que con su apoyo ayudaron a que fuera cada día más grande que hasta la presente el número de docentes como de trabajadores se han multiplicado por diez, logrando destacar entre las mejores universidades del norte del Ecuador y sur de Colombia.

Es así que dentro de la gran infraestructura organizativa existente actualmente en la UPEC también se encuentra la organización interna de la Escuela de Turismo y Ecoturismo, que al compararla con la estructura organizacional general guarda iguales similitudes tanto a nivel horizontal como también a nivel vertical. Se puede visualizar que las subcomisiones tienen el mismo nivel de jerarquía obedeciendo las mismas normas y reglamentos que gobiernan en toda la escuela y a su vez en toda la universidad, si bien estas subcomisiones no son muy grandes pero fueron realizadas con el propósito de agrupar a docentes que tengan características similares.

Para el proceso de la organización tanto a nivel de la universidad como de la escuela se realizó un encuentro con actores sociales de la localidad donde expusieron sus necesidades tanto a nivel local como nacional donde se vislumbró la necesidad de reorganizarse hasta llegar a la organización que actualmente se tiene para cumplir con las necesidades del medio.

Desde el punto de vista personal, la forma organizacional de la universidad y de la escuela se encuentra bien estructurada en vista de que se llega a cumplir tanto en forma eficaz con una mayor productividad y reducción de costos como en forma eficiente en el mejoramiento personal e institucional, teniendo un ambiente de trabajo ameno y sano con una comunicación clara donde existe una cooperación mutua con valores.

4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Evaluación interna.- Fomentar y desarrollar procesos permanentes de mejoramiento de calidad académica y de gestión, con políticas que regulen los procesos de auto evaluación institucional, evaluación externa y acreditación con criterios de calidad y excelencia.

Académica.- Elaborar los Planes de Desarrollo Académico y coordinar su ejecución a nivel Institucional.

Jurídica.- Estructurar la Normativa Legal y Reglamentaria.

Finanzas.- Gestionar los recursos necesarios para concretar las metas institucionales.

Bienestar Estudiantil y Becas.- Facilitar y motivar y reconocer la tarea estudiantil, generando condiciones óptimas para la permanencia de los estudiantes.

Vinculación.- Generar procesos de integración de la Comunidad Universitaria en las diferentes actividades programadas por la institución, además proponer políticas y procesos para la acción de trabajo de la UPEC con la comunidad, orientados a lograr el desarrollo integral del área de influencia.

Investigación.- Actualizar la variables académicas que conduzcan a los estudiantes y docentes a la práctica de la investigación científica.

Asuntos internacionales.- Incorporar a la UPEC en el contexto educativo internacional, para conseguir la consolidación de sus políticas y acciones, siempre en coherencia con la realidad universitaria.

4.1.2.4. El clima universitario y convivencia con valores.

“Los valores son principios que guían la conducta del ser humano” (Münch, 2011, pág. 46).

Los valores dentro de la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC tienen gran relevancia no solamente dentro de la universidad sino también fuera de ella en vista

que se ve reflejada ante la sociedad la calidad humana que se educa en esta institución.

La formación ética de sus alumnos trasciende conjuntamente con los objetivos de la educación en la escuela viéndose reflejado en los valores de compromiso, honestidad, solidaridad, bondad, respeto, sabiduría, patriotismo entre otros.

4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Parafraseando del artículo del Dr. José Pijal, director académico; en la revista de la UPEC:

Para lograr un modelo educativo globalizado, se estructuró un proceso que cuente con objetivos específicos , entre ellos, la creación de un marco de referencia común para las titulaciones; la generalización de los niveles de grado comparables, a fin de permitir el acceso tanto al mercado laboral como al postgrado; un sistema compatible de créditos académicos; un esquema de aseguramiento de la calidad de la educación superior y la eliminación de obstáculos para la movilidad de los estudiantes, para iniciar una reforma de carácter estructural de sus sistemas de educación.

Una de las principales metas alcanzadas en este campo es la aprobación del Modelo Académico por Competencias de la UPEC, la finalidad del modelo educativo es formar profesionales competentes, de dimensión integral, que correspondan a la dinámica de los cambios del mundo contemporáneo, por lo que se asume el paradigma social-crítico-constructivista.

En lo social, este paradigma considera la importancia de un proceso de humanización permanente, como elemento de transformación social y personal del estudiante. Es decir, el estudiante como crítico propositivo, con un proyecto ético de vida, que conserve su identidad dentro de la interacción educativa en la institución. Además que tenga la capacidad de reconstruir cualitativamente el conocimiento científico y desarrollar competencias. En este proceso él es el protagonista y el docente es el mediador del conocimiento.

Desde la perspectiva histórico-social, la educación en el país ha enfrentado un problema curricular de carácter impositivo, con pretensiones de dominio y control. Frente a esta problemática curricular, la UPEC asume una posición contestataria y

oportuna a modelos curriculares impuestos por las grandes potencias, defendiendo su identidad cultural, con un currículo contextualizado, crítico, abierto, participativo, creativo, propositivo y transformador sin perder de vista la interacción planetaria. Su perspectiva es la de formar seres humanos integralmente competentes y comprometidos con la transformación de sus realidades individuales y del contexto natural y social.

Coherente con el modelo educativo y pedagógico planteado, se postula un modelo curricular basado en competencias para lograr una formación humanista e integral; para responder a la crisis social, política, económica y de valores en que se encuentra el país.

El currículo propugna, fundamentalmente, para que se aprenda a pensar, a hacer, a ser a compartir y a emprender, todo orientado respectivamente a los siguientes saberes: pensar críticamente, aplicar teorías, modelos y técnicas y manejar instrumentos para solución de problemas del contexto.

Como todo producto del pensamiento humano, este modelo está sujeto a permanente evaluación para introducir los procesos de realimentación que fueren necesarios, en orden a cualificar la racionalización de las actividades académicas de profesionales.

4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.

La formación de los docentes, estudiantes, empleados y trabajadores de la UPEC se concibe como un proceso permanente. La consideración es que el mejoramiento de su trabajo contribuye a la responsabilidad que tienen los miembros de la comunidad universitaria de imprimir calidad en los diferentes procesos que lleva adelante la institución. Ejemplo de esto es la función docente, indispensable en el aprendizaje – enseñanza, en la gerencia de aula y en la aplicación del modelo educativo, pedagógico y curricular.

La capacitación debe estar orientada no solo a incrementar o actualizar los conocimientos, sino a encontrar nuevas maneras de utilizarlos en el área de desempeño. Se deriva entonces que los nuevos conocimientos adquiridos, deben ser aplicados en situaciones de la realidad concreta, poniendo énfasis en una educación centrada en el desarrollo humano.

4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Cabe recalcar que la Universidad es de reciente creación y no tiene la experiencia que la pueden tener otras universidades del país es así que según los plazos establecidos por el CONESUP y acorde a lo norma estatutaria, se procedió a institucionalización de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, formándose el Honorable Consejo Superior Universitario Politécnico con representantes de los sectores: estudiantil, docentes, de funcionarios y trabajadores, para lo cual se diseñó y ejecutó un importante, transparente y cívico proceso democrático de elección en votación secreta, directa y universal, que concluyó con una familia universitaria unida y fortalecida.

La gestión administrativa priorizó la construcción del Campus en los terrenos donados por el Ilustre Municipio de Tulcán en el periodo de gestión del Dr. Pedro Velazco Erazo y también se pudo adquirir otros terrenos colindantes al sector. Durante los primeros años fue necesaria la presencia de la comunidad universitaria para lograr recibir la entrega de recursos para la construcción del Campus Universitario, la oportuna gestión administrativa por parte de las autoridades logró que sea incluida dentro del Plan de Inversiones del Estado en el año 2009 con el debido financiamiento. Con la ejecución de este proyecto se generó un nuevo polo de desarrollo en la ciudad de Tulcán, en lo económico social y urbanístico, cuyos beneficios superan los intereses institucionales.

4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.

La UPEC a través de cada una de sus escuelas tiene como objetivo buscar soluciones efectivas a las necesidades de desarrollo local, provincial, regional y nacional. Su finalidad es la elaboración e implementación de una estrategia factible que vincule a la UPEC con la realidad y las aspiraciones de la sociedad. Esta estrategia debe ejecutarse mediante planes operativos anuales que contribuyen concretamente y sostenidamente al bien común.

Para ello, se considera los contenidos de la planificación académica y de investigación conjuntamente con vinculación. Además, toma en cuenta la participación y coordinación con instituciones públicas, privadas, nacionales, extranjeras y organismos seccionales autónomos.

Es necesario destacar que la Escuela de Turismo y Ecoturismo ha venido trabajando arduamente en proyectos y actividades en función de la vinculación con la colectividad desde la creación de la Universidad.

4.1.3. Análisis FODA.

4.1.3.1. Fortalezas y debilidades

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS

Tabla 6: Identificación de Fortalezas.

MANIFESTACIONES.	JUSTIFICACIÓN.	FUENTE.
Docentes Titulares con título de cuarto nivel.	<ul style="list-style-type: none"> El 50% de los docentes de la escuela de Turismo trabajan a tiempo completo. El 50% de los docentes poseen título de cuarto nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Recursos Humanos. Base de datos CONESUP.
Diseño curricular establecido.	<ul style="list-style-type: none"> Reforma del diseño curricular en el año 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría Vicerrectorado Académico. Comisión Académica.
Planta docente especializada.	<ul style="list-style-type: none"> El 90% de los docentes que laboran en la Escuela de Turismo poseen títulos acordes con la carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos del CONESUP. Departamentos de Recursos humanos.
Finca experimental.	<ul style="list-style-type: none"> La universidad posee una finca de 40 hectáreas donde se realiza practicas estudiantiles 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento jurídico de la UPEC.
Trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Formación de comisiones internas de Escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento orgánico funcional de la Escuela.
Convenios establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> Firma de convenios con instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento jurídico.
Escuela sin política partidista.	<ul style="list-style-type: none"> No existe inferencia de ningún paro político dentro de la Escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Recursos Humanos.
Mejoramiento de los procesos académicos, administrativos y de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Por medio del trabajo permanente de las comisiones se fortalece la capacidad de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de reuniones realizadas por parte de las comisiones.
Estudiantes comprometidos con su carrera.	<ul style="list-style-type: none"> Durante las pasantías demuestran pertinencia y conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes presentados por las instituciones donde se realiza las pasantías.
Nuevos recursos financieros para investigación y vinculación.	<ul style="list-style-type: none"> Asignación del 6% de la partida presupuestaria de la UPEC para investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento Financiero.
Oferta de actividades académicas y socioculturales.	<ul style="list-style-type: none"> Ferias, eventos y producción de material audiovisual. 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de ferias y eventos. Material audiovisual.
Docentes de la Escuela pertenecen al consejo de investigación de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> Tanto en la subcomisión como en la universidad existe el departamento de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> Nombramientos por parte de secretaria general de la la Universidad.
Docentes líderes de la Escuela de turismo en el Consejo de	<ul style="list-style-type: none"> Tanto en la subcomisión como en la universidad existe el departamento de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Oficios de designación.

Investigación.		
Liderazgo del Director de Escuela como también de algunos docentes	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de evaluación y acreditación. 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de reuniones.
Existe el eje transversal que educa con valores	<ul style="list-style-type: none"> Se forma profesionales humanísticos con alta responsabilidad ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Malla curricular de la Escuela.
En la visión de la universidad se plasma el objetivo de formar líderes humanistas con valores	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de modelo educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Visión y Misión de la Escuela de Turismo.
Excelentes relaciones de amistad entre docentes y alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> No existe expedientes de seguimientos tanto a docentes como alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de la escuela.

Elaborador por: Eduardo Javier Pozo Burgos.

IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

Tabla 7: Identificación de Debilidades

MANIFESTACIONES.	CAUSA.	CONSECUENCIAS.	FUENTE.
Capacitación docente insuficiente.	<ul style="list-style-type: none"> No se aplica oportunamente el plan de formación docente. 	<ul style="list-style-type: none"> Escasas probabilidades de mejorar la calidad de la docencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Escuela ETE.
Escasa investigación.	<ul style="list-style-type: none"> Poca Cultura Investigativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Baja producción investigativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Comisión de investigación UPEC.
Insuficiente número de equipos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de asignación presupuestaria. Crecimiento de la población estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitación en el proceso de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Escuela ETE.
Carencia de transporte para las giras técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> Universidad de reciente creación. Falta de asignación presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Restringido cronograma de giras académicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Comisión de Finanzas UPEC.
Predominio del Área Técnica sobre el Área Pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuados procesos de enseñanza aprendizaje en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> Imprecisa gerencia del aula. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Recursos Humanos UPEC.
Escaso liderazgo estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de formación en liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Seudo liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Bienestar Universitario.
Inejecutabilidad de Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuada Planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Desaprovechamiento del talento humano. Falta de promoción de la escuela. Baja producción científica. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de Dirección de Escuela.
Escasa promoción de la Escuela.	<ul style="list-style-type: none"> Inadecuada planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Minoritaria presencia estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de matriculas Departamento

			secretaría de archivo.
Deserción estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> Desorientación académica. 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de continuidad en los niveles académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de matriculas Departamento secretaría de archivo.
Mecanismos de evaluación y seguimiento inadecuados.	<ul style="list-style-type: none"> Escasa formación pedagógica de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados irreales al objetivo de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de la Escuela. Registro de notas.
Desvinculación de la investigación con el proceso de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> Escasa formación en el campo de la investigación científica. 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente aplicación de la investigación en el aula. 	<ul style="list-style-type: none"> Comisión de investigación.
No hay seguimiento a los estudiantes egresados.	<ul style="list-style-type: none"> No hay designación de un responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> Perdida de un perfil del egresado. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaria de Turismo.
Liderazgo paternal por parte del Director de Escuela.	<ul style="list-style-type: none"> Desobediencia 	<ul style="list-style-type: none"> No se cumple los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de la Escuela.
Falta de un código de ética.	<ul style="list-style-type: none"> No se ha designado a un responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> Clima laboral inadecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de la Escuela.

Elaborador por: Eduardo Javier Pozo Burgos.

4.1.3.2. Oportunidades y amenazas.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES.

Tabla 8: Identificación de oportunidades.

MANIFESTACIONES	JUSTIFICACIÓN	FUENTE
Áreas del turismo poco desarrolladas.	<ul style="list-style-type: none"> Desinterés por parte de los gobiernos seccionales del Carchi para el aprovechamiento del potencial turístico de la provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> Regional Sierra Norte del Ministerio de Turismo.
Prioridad del Gobierno para desarrollar el turismo.	<ul style="list-style-type: none"> El Ministerio de Turismo está ejecutando programas de apoyo turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Turismo.
Áreas naturales sin aprovechamiento.	<ul style="list-style-type: none"> La provincia del Carchi posee belleza paisajística que no se aprovecha para el turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio del Turismo. Ministerio del Ambiente.
Localización geopolítica privilegiada.	<ul style="list-style-type: none"> El Carchi es una provincia fronteriza que permite realizar alianzas a nivel internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de GPS y programa ARCGIS
Apertura que brindan las instituciones públicas y privadas para realizar pasantías y prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> La Universidad Politécnica Estatal del Carchi y en especial la Escuela de Turismo y Ecoturismo mantiene un rango muy alto de credibilidad, lo que permite que exista confianza por parte de las instituciones públicas y privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios. Secretaría de Escuela.
Escasa organización comunitaria.	<ul style="list-style-type: none"> Las comunidades no se preocupan por un desarrollo turístico, por lo tanto la Escuela de Turismo y Ecoturismo ejecutará proyectos conjuntos para generar una mejor calidad de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> Juntas Parroquiales Dirección de Escuela.

Recursos canalizados a través de ONGs.	<ul style="list-style-type: none"> La Escuela de Turismo y Ecoturismo por medio de la elaboración de proyectos para desarrollo turístico puede captar recursos provenientes de ONGs. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Escuela.
Proyectos de vinculación con la colectividad.	<ul style="list-style-type: none"> A través de la ejecución de proyectos vinculados a la colectividad, se pretende brindar un apoyo técnico y social que permita un mejor desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Escuela. Proyectos ejecutados.
Existe gran interés por establecer programas de movilidad de estudiantes y docentes.	<ul style="list-style-type: none"> Este tipo de programas permite desplazar a estudiantes y docentes a diferentes lugares para recibir capacitación e intercambiar ideas y culturas. 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Escuela. Departamento de Bienestar Universitario. Comisión de Relaciones Internacionales.
Programa de capacitación en la docencia por organismos superiores	<ul style="list-style-type: none"> Docentes con títulos de PHD. Capacitación Universitaria 	<ul style="list-style-type: none"> SENESCYT.
Posibilidad de cambio de Director de la Escuela	<ul style="list-style-type: none"> Falta de liderazgo transformador 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de escuela.

Fuente: Elaboración propia.

IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS.

Tabla 9: Identificación de Amenazas.

MANIFESTACIONES	JUSTIFICACIÓN	FUENTE
Posible eliminación de las ingenierías en Turismo.	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación realizada por el CONESUP Y el CONEA a las Universidades del país, ha obligado a éstas instituciones a replantear su oferta académica. 	<ul style="list-style-type: none"> CONEA . CONESUP. SENESCYT.
Marco político, legal y administrativo débil e insuficiente.	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente aplicación de la normativa legal existente y carencia de una adecuada política para el desarrollo turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> Ley de turismo.
Incumplimiento de legislación laboral en el sector turístico.	<ul style="list-style-type: none"> Empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos en el país, no cumplen con sus obligaciones patronales. 	<ul style="list-style-type: none"> IESS.
Calentamiento global.	<ul style="list-style-type: none"> La humanidad no toma conciencia sobre el perjuicio que causa al planeta la explotación irracional de los recursos naturales lo que conlleva a un deterioro irreversible. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio del Ambiente.
Falta de control en el manejo de recursos eco turístico.	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de políticas de control. 	<ul style="list-style-type: none">
Escasa política de conservación del patrimonio cultural.	<ul style="list-style-type: none"> La riqueza arqueológica de la provincia, se está perdiendo por la falta de asistencia técnica por parte de las instituciones gubernamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Cultura.
Nueva división político-administrativa del país.	<ul style="list-style-type: none"> Centralización de Instituciones gubernamentales en la ciudad que se determine como capital 	<ul style="list-style-type: none"> SENPLADES.

	regional.	
Desorientación de la población estudiantil secundaria.	<ul style="list-style-type: none"> Los departamentos de orientación vocacional de las instituciones de educación secundaria, no cumplen con una adecuada tarea de direccionar las aptitudes académicas de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Bienestar Universitario.
Desinformación en cuanto a seguridad fronteriza.	<ul style="list-style-type: none"> El enfoque inadecuado de la información ha generado temor en los turistas que visitan la provincia del Carchi. 	<ul style="list-style-type: none"> Medios de Comunicación.
Ausencia de políticas de alianza estratégica por parte del sector empresarial e instituciones de Educación Superior.	<ul style="list-style-type: none"> Desinterés por parte del sector empresarial para aliarse con las universidades y propender a un desarrollo científico y tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Turismo.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.3. Matriz FODA.

Tabla 10: Matriz F.O.D.A.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Docentes Titulares con título de cuarto nivel.	Capacitación docente insuficiente.	Áreas del turismo poco desarrolladas.	Posible eliminación de las ingenierías en Turismo.
Diseño curricular establecido.	Escasa investigación.	Prioridad del Gobierno para desarrollar el turismo.	Marco político, legal y administrativo débil e insuficiente.
Planta docente especializada.	Insuficiente número de equipos tecnológicos.	Áreas naturales sin aprovechamiento.	Incumplimiento de legislación laboral en el sector turístico.
Finca experimental.	Carencia de transporte para las giras técnicas.	Localización geopolítica privilegiada.	Calentamiento global.
Trabajo en equipo.	Predominio del Área Técnica sobre el Área Pedagógica.	Apertura que brindan las instituciones públicas y privadas para realizar pasantías y prácticas.	Falta de control en el manejo de recursos eco turístico.
Convenios establecidos.	Escaso liderazgo estudiantil.	Escasa organización comunitaria.	Escasa política de conservación del patrimonio cultural.
Escuela sin política partidista.	Inejecutabilidad de Proyectos.	Recursos canalizados a través de ONGs.	Nueva división político-administrativa del país.
Mejoramiento de los procesos académicos, administrativos y de gestión.	Escasa promoción de la Escuela.	Proyectos de vinculación con la colectividad.	Desorientación de la población estudiantil secundaria.
Estudiantes comprometidos con su carrera.	Deserción estudiantil.	Existe gran interés por establecer programas de movilidad de estudiantes y docentes.	Desinformación en cuanto a seguridad fronteriza.

Nuevos recursos financieros para investigación y vinculación.	Mecanismos de evaluación y seguimiento inadecuados.	Programa de capacitación en la docencia por organismos superiores	Ausencia de políticas de alianza estratégica por parte del sector empresarial e instituciones de Educación Superior.
Oferta de actividades académicas y socioculturales.	Desvinculación de la investigación con el proceso de aprendizaje.	Posibilidad de cambio de Director de la Escuela	
Docentes de la Escuela pertenecen al consejo de investigación de la Universidad	No hay seguimiento a los estudiantes egresados.		
Docentes líderes de la Escuela de turismo en el Consejo de Investigación.	Liderazgo paternal por parte del Director de Escuela.		
Liderazgo del Director de Escuela como también de algunos docentes	Falta de un código de ética.		
Existe el eje transversal que educa con valores			
En la visión de la universidad se plasma el objetivo de formar líderes humanistas con valores			
Excelentes relaciones de amistad entre docentes y alumnos.			

Fuente: Elaboración propia

4.2. RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

En lo referente a la aplicación de los instrumentos de investigación fueron muy prácticos al momento de ejecutarlos, se presentó el inconveniente de la salida de los estudiantes al periodo de vacaciones lo que dificultó en parte poder hacer las encuestas, por situaciones de conocimiento de notas finales los estudiantes se acercaron a las oficinas centrales en donde se pudo aplicar el instrumento; para las encuestas a los profesores no fue mayor complicación en la aplicación se presentó un problema con una docente en la que no quería indicar su edad la cual se averiguo posteriormente, en la parte de los directivos prestaron todo el interés del caso para llenar la encuesta. Por parte del departamento de Bienestar Universitario se tuvo toda la acogida y prestación de información no el caso del departamento financiero que se tuvo dificultades pero después se logró tener información.

Se tuvo inconvenientes con el sistema informático personal donde se dañó el sistema operativo el cual retrasó la investigación.

4.2.1. De los directivos.

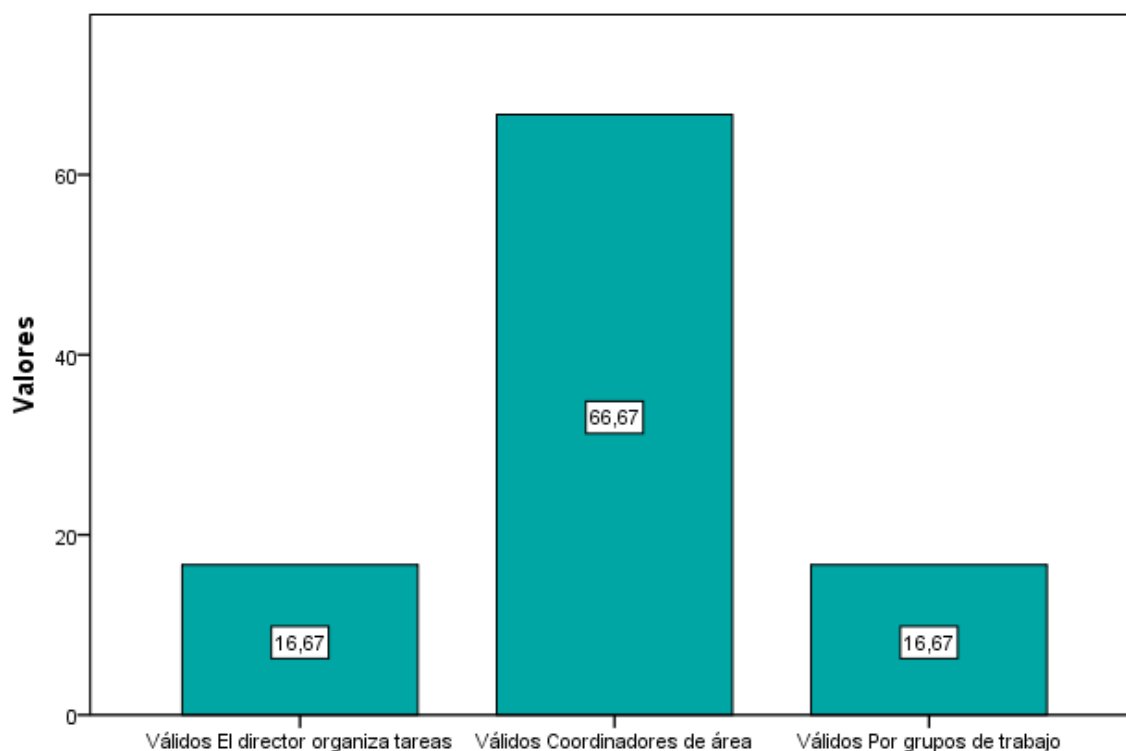
En la encuesta que se aplicó a los directivos se expusieron preguntas generales en cuanto a la ubicación del establecimiento, tipo de establecimiento por lo que se puede mencionar que la Universidad Politécnica Estatal del Carchi se encuentra en el sector urbano y es de tipo fiscal por la razón de percibir dineros directos del estado. También existieron preguntas que hacen relación a su perspectiva que tienen los encuestados, a continuación detallamos cada una de las preguntas.

Tabla 11: Forma de organización de los Equipos de trabajo en la Escuela de Turismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
validos	El director organiza tareas	1	16.7	16.7	16.7
	Coordinadores de área	4	66.7	66.7	83.3
	Por grupos de trabajo	1	16.7	16.7	100.0
	Trabajos individuales	0	0.0	0.0	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 6: Organización de equipos de trabajo.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

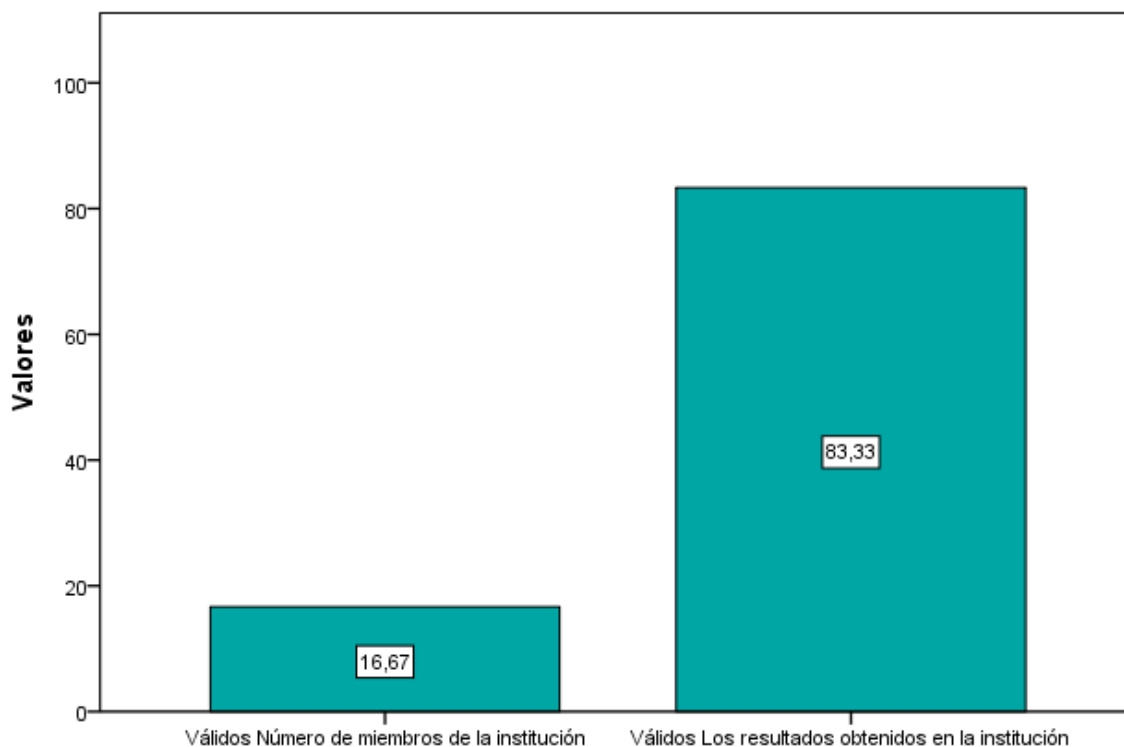
De los datos obtenidos se puede observar que la mayor parte de la organización se la realiza a través de los coordinadores de cada área y no existe ninguna respuesta en lo que se refiere que cada quien realiza trabajos individuales.

Tabla 12: Aspectos que se toman en cuenta para medición de la Organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Número de miembros de la institución	1	16.7	16.7	16.7
	Los resultados obtenidos en la institución	5	83.3	83.3	100.0
	El valor y tiempo empleados en la institución	0	0.0	0.0	100.0
	Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 7: Aspectos para medición de la Organización.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

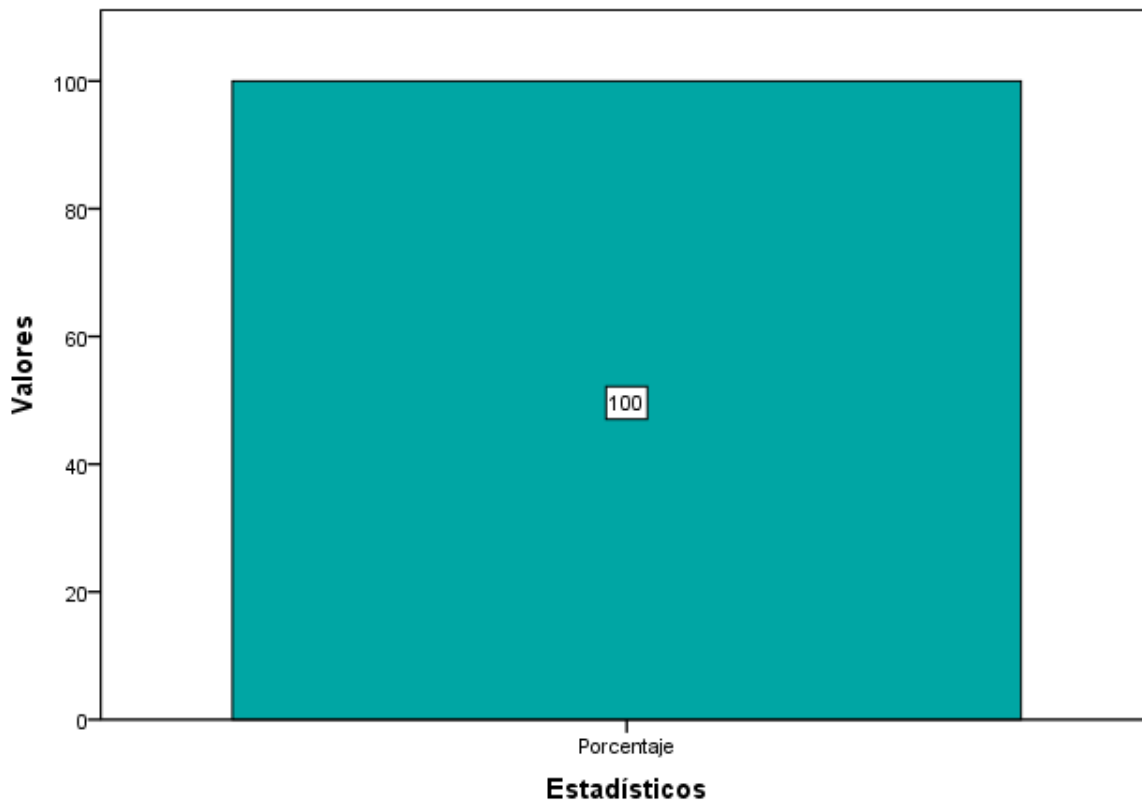
La mayor parte de los directivos de la Escuela de Turismo señala que una institución se hace grande por los resultados que esta tiene y un pequeño porcentaje solo por el número de miembros que posee y nadie estuvo a favor por el tiempo de los empleados.

Tabla 13: Las tareas de los miembros de la Escuela de Turismo y el manual.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	6	100.0	100.0	100.0
no	0	0.0	0.0	100.0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 8: Tareas de los miembros de la Escuela de Turismo y el manual.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

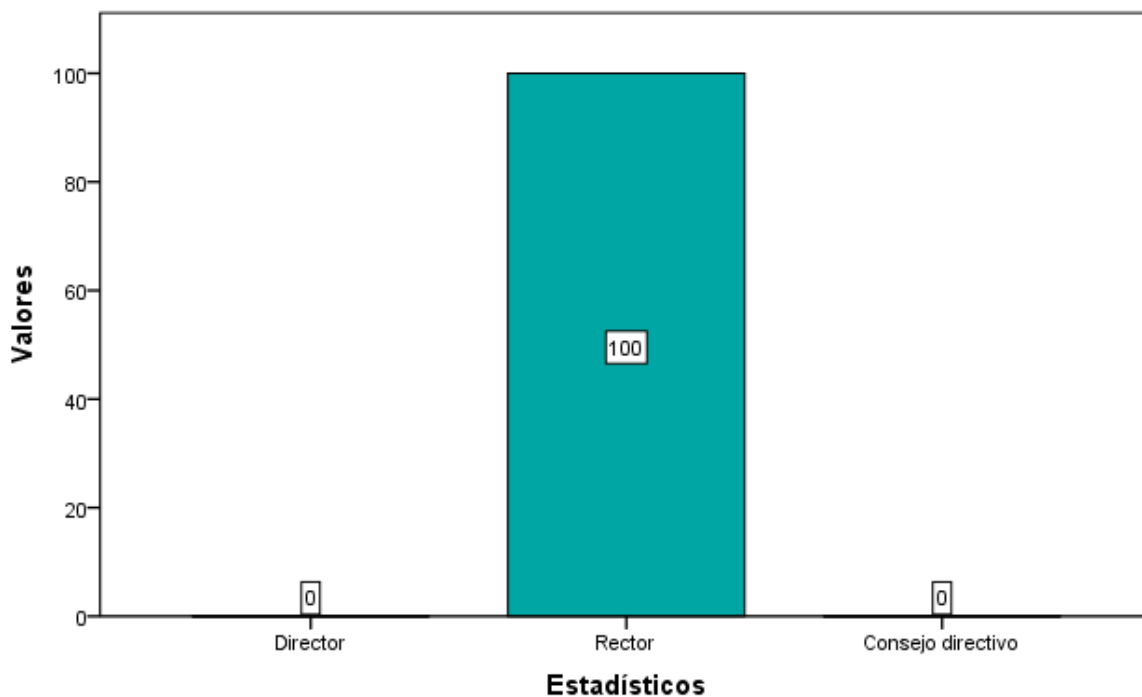
Es evidente que al existir un manual de normas, reglamentos y procedimientos lo directivos se rigen a lo escrito.

Tabla 14: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Director	0	0.0	0.0	0.0
	Rector	6	100.0	100.0	100.0
	Consejo Directivo	0	0.0	100.0	100.0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

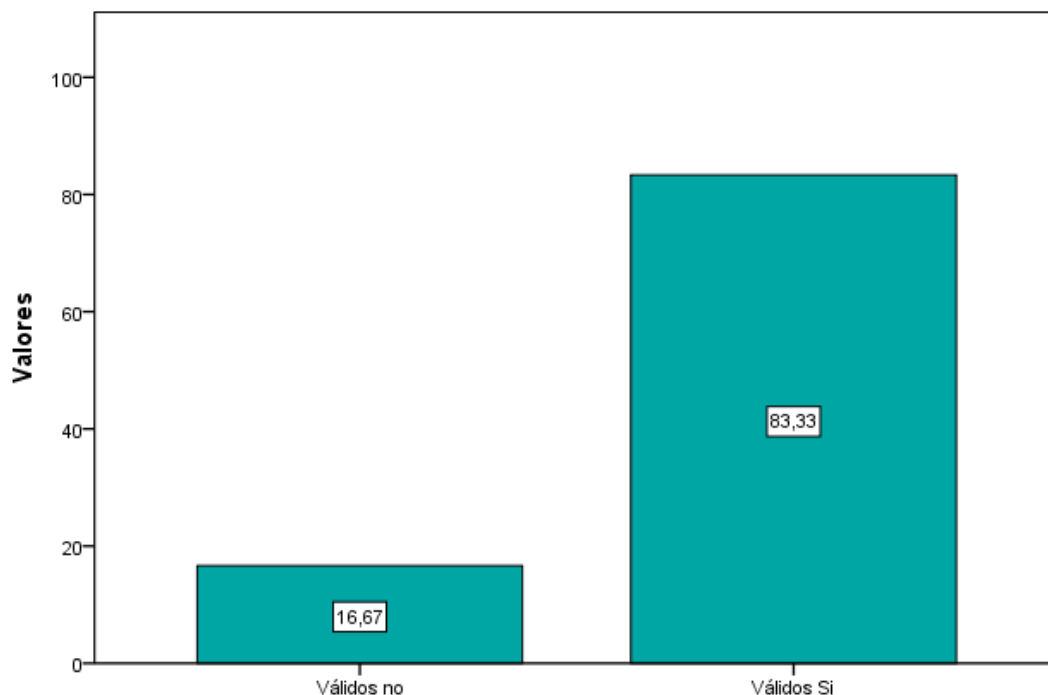
En lo relacionado al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones teniendo toda la decisión por parte del rector de la universidad.

Tabla 15: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos no	1	16.7	16.7	16.7
Si	5	83.3	83.3	100.0
Total	6	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

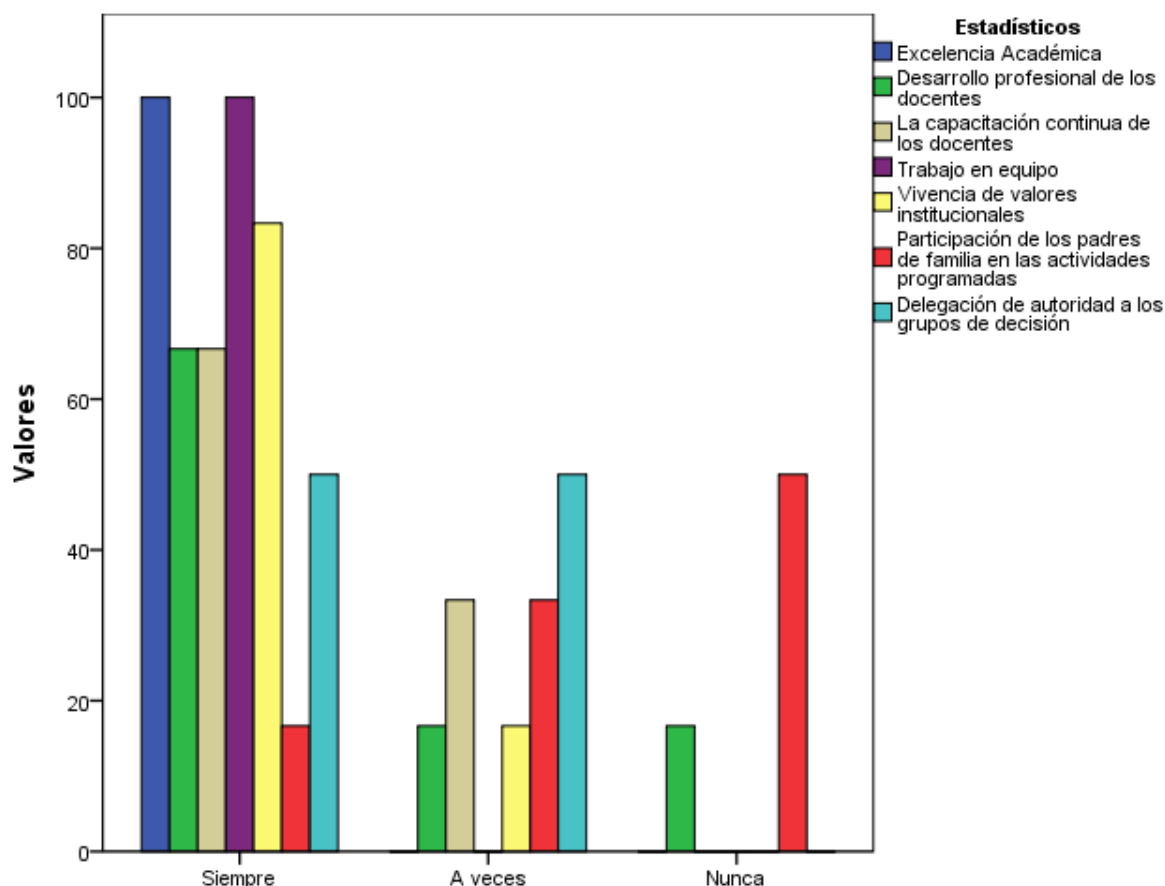
Los directivos de la Escuela de Turismo en la pregunta seis la mayor parte de ellos contestan que están de acuerdo en delegar decisiones a un grupo de colaboradores.

Tabla 16: La administración y liderazgo de la Escuela de Turismo promueve

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
Excelencia Académica	6	100.0%	0	.0%	0	.0%
Desarrollo profesional de los docentes	4	66.7%	1	16.7%	1	16.7%
La capacitación continua de los docentes	4	66.7%	2	33.3%	0	.0%
Trabajo en equipo	6	100.0%	0	.0%	0	.0%
Vivencia de valores institucionales	5	83.3%	1	16.7%	0	.0%
Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	16.7%	2	33.3%	3	50.0%
Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50.0%	3	50.0%	0	.0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 11: La administración y liderazgo de la Escuela de Turismo.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

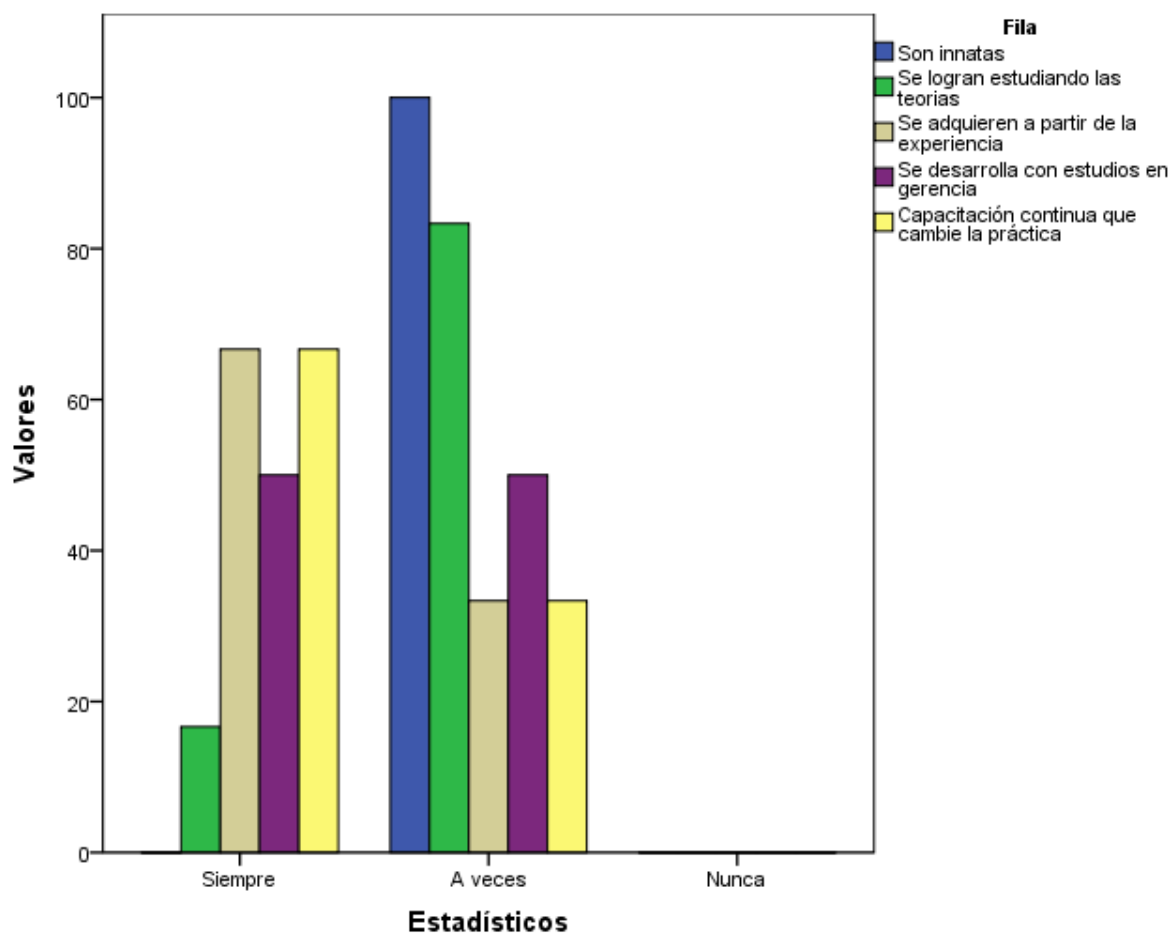
Al preguntarles a los directivos sobre la administración y liderazgo de la Escuela de Turismo como los promueve concuerdan que siempre se tiene una excelencia académica, conjuntamente con un trabajo en equipo, seguidamente con una convivencia en valores con un desarrollo profesional con capacitaciones en la cual se deleja autoridades y con una participación baja en con los padres de familia que no tiene tanta relación en un instituto de educación superior.

Tabla 17: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	Count	Percentage	Count	Percentage	Count	Percentage
Son innatas	0	.0%	6	100.0%	0	.0%
Se logran estudiando las teorías	1	16.7%	5	83.3%	0	.0%
Se adquieren a partir de la experiencia	4	66.7%	2	33.3%	0	.0%
Se desarrolla con estudios en gerencia	3	50.0%	3	50.0%	0	.0%
Capacitación continua que cambie la práctica	4	66.7%	2	33.3%	0	.0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 12: Habilidades de liderazgo que se requieren.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

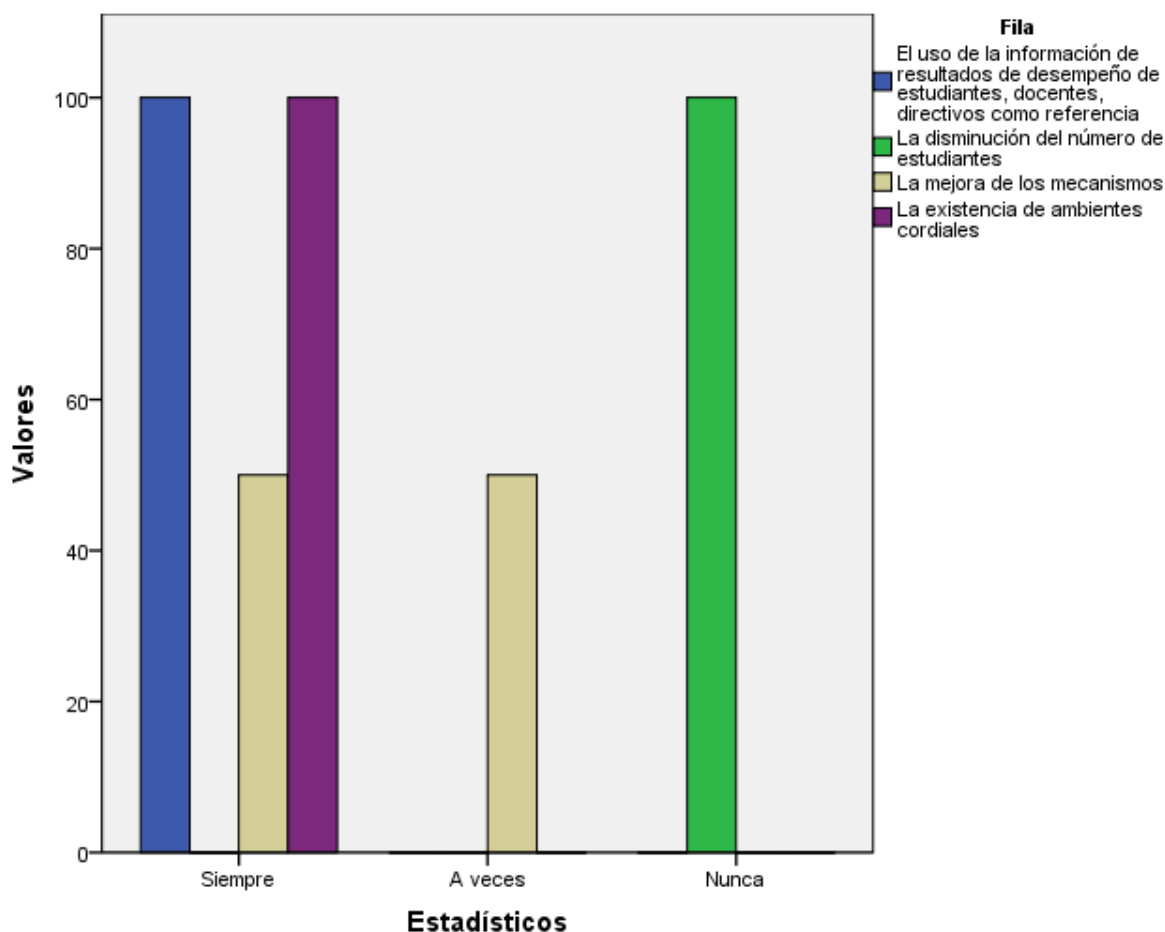
De acuerdo a las contestaciones de los directivos indican que las habilidades de liderazgo son innatas a veces las cuales se logran estudiando las teorías sobre liderazgo y desarrollos de estudios en gerencia y con una capacitación continúa.

Tabla 18: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Escuela de Turismo.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes, directivos como referencia	6	100.0%	0	.0%	0	.0%
La disminución del número de estudiantes	0	.0%	0	.0%	6	100.0%
La mejora de los mecanismos	3	50.0%	3	50.0%	0	.0%
La existencia de ambientes cordiales	6	100.0%	0	.0%	0	.0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

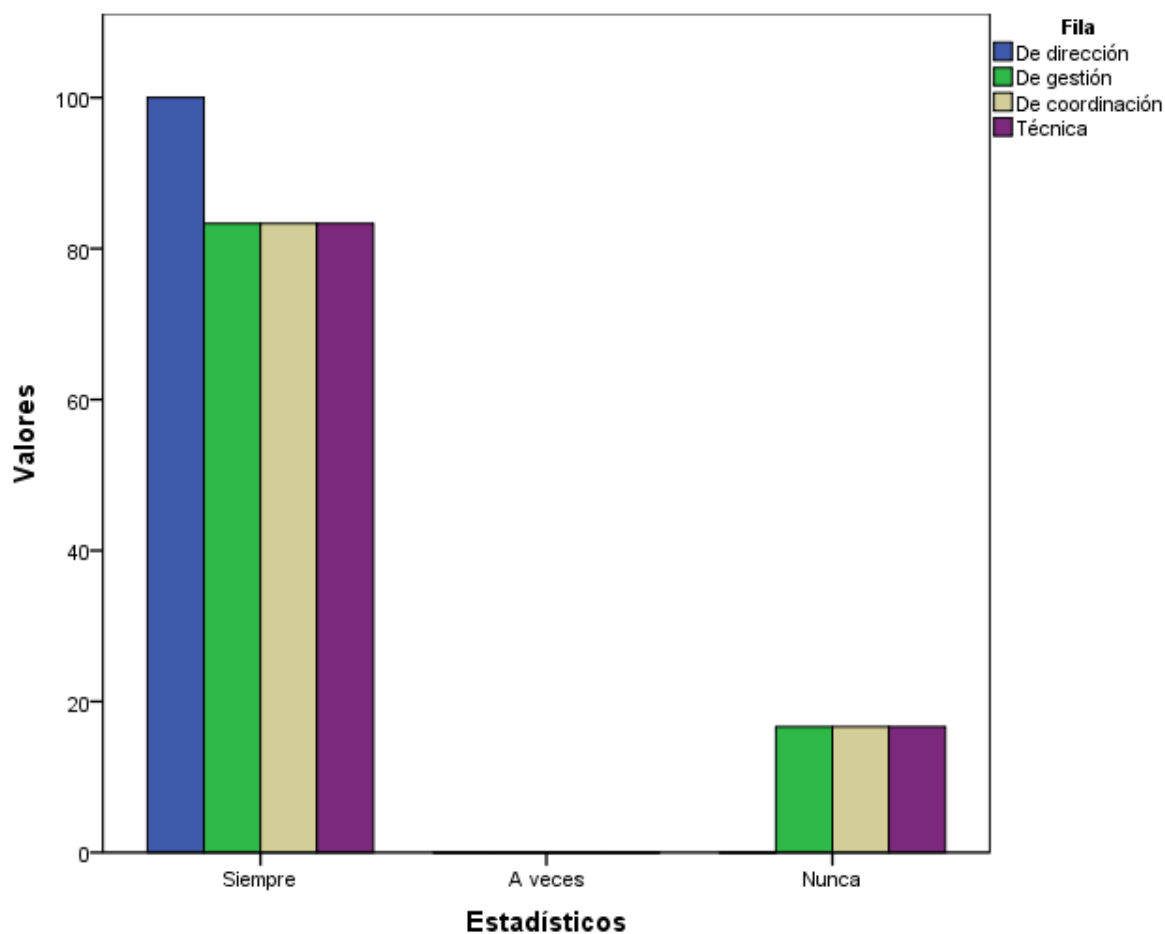
En la pregunta 13 aplicada a los directivos dan criterio que el uso de la informática mejora el resultado de desempeño de estudiantes, docentes y directivos y al mismo nivel se encuentra los ambientes de cordialidad de trabajo sean buenos seguida de la mejora de los mecanismo de control y todos no están de acuerdo con la disminución de alumnos.

Tabla 19: Organismos que integran la Institución.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
De dirección	6	100.0%	0	.0%	0	.0%
De gestión	5	83.3%	0	.0%	1	16.7%
De coordinación	5	83.3%	0	.0%	1	16.7%
Técnica	5	83.3%	0	.0%	1	16.7%
otros	0	.0%	0	.0%	0	.0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 14: Organismos que integran la Institución.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

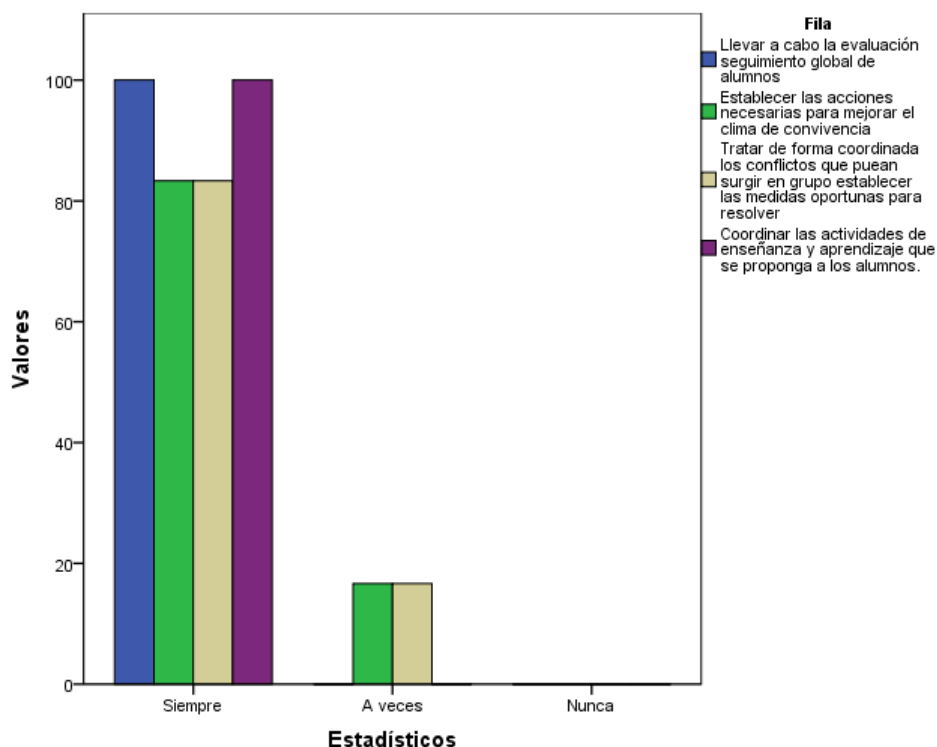
Los directivos encuestados toman en primer lugar como organismo que integra la Escuela de turismo es la dirección, seguida de la gestión, coordinación y técnica.

Tabla 20: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
Llevar a cabo la evaluación seguimiento global de alumnos	6	100.0%	0	.0%	0	.0%
Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia	5	83.3%	1	16.7%	0	.0%
Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en grupo establecer las medidas oportunas para resolver	5	83.3%	1	16.7%	0	.0%
Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100.0%	0	.0%	0	.0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

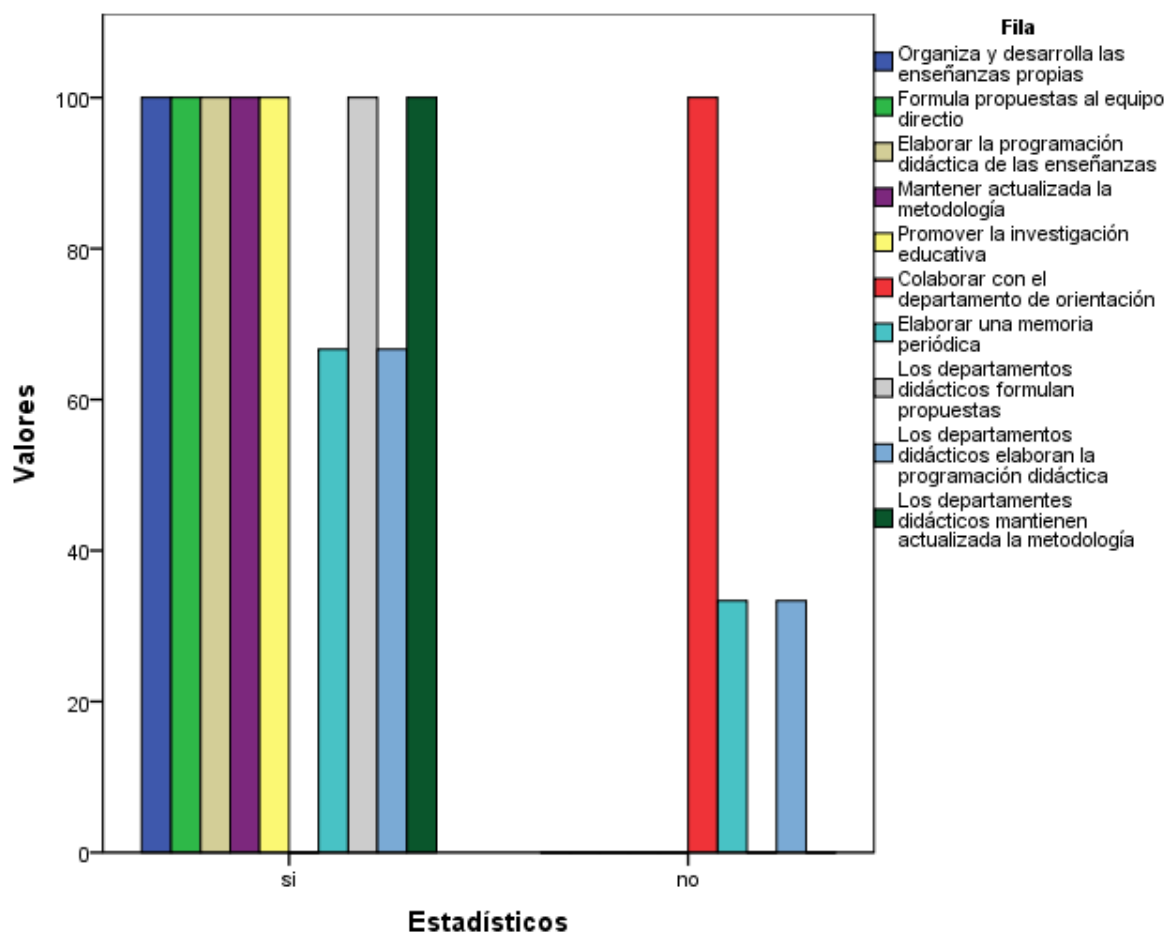
Las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores muestran que se deben de llevar evaluaciones de seguimiento y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje seguido de mejorar el clima de convivencia y tratar los conflictos que aparezcan.

Tabla 21: Los departamentos didácticos y sus acciones.

Los departamentos se encargan de:	si		no	
Organiza y desarrolla las enseñanzas propias	6	100.0%	0	.0%
Formula propuestas al equipo directivo	6	100.0%	0	.0%
Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas	6	100.0%	0	.0%
Mantener actualizada la metodología	6	100.0%	0	.0%
Promover la investigación educativa	6	100.0%	0	.0%
Colaborar con el departamento de orientación	0	.0%	6	100.0%
Elaborar una memoria periódica	4	66.7%	2	33.3%
Los departamentos didácticos formulan propuestas	6	100.0%	0	.0%
Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica	4	66.7%	2	33.3%
Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	6	100.0%	0	.0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 16: Los departamentos didácticos y sus acciones.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Al plantear esta pregunta a los directivos señalan que Organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, formula propuestas al equipo directivo, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa, los departamentos didácticos formulan propuestas, los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología seguida de una elaboración de una memoria periódica y los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica; pero todos concuerdan que no deben de colaborar con el departamento de orientación.

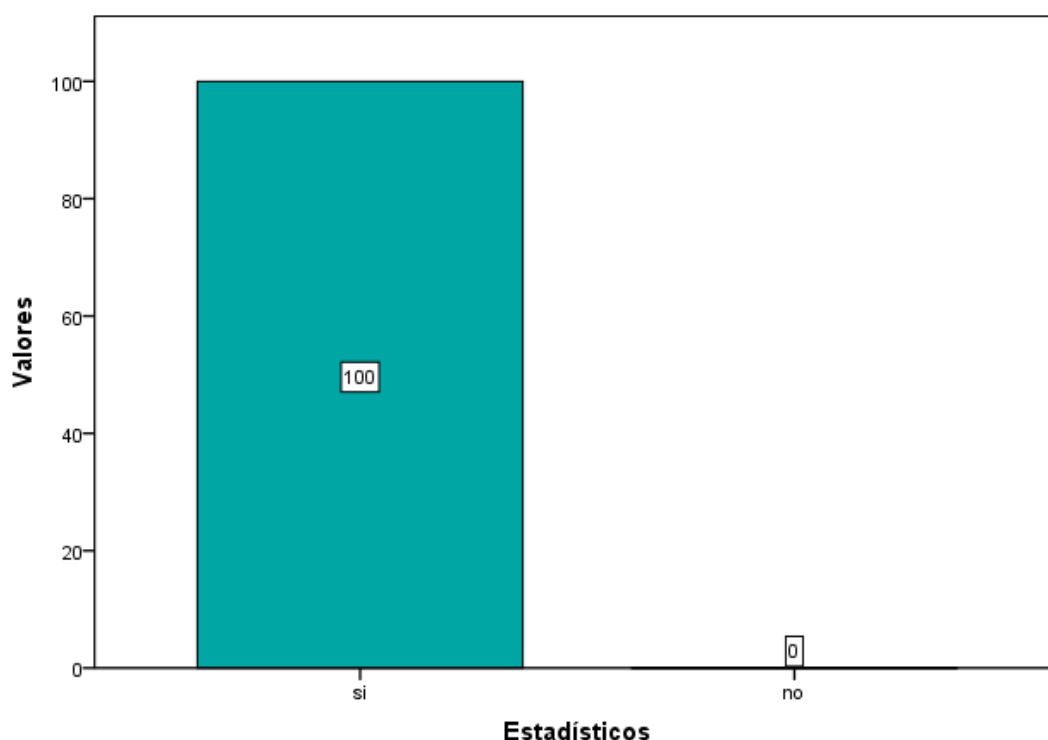
Tabla 22: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Acciones	si		no	
	La gestión pedagógica en el centro educativo, genera la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	6	100.0%	0

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo

Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo

Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Los directivos exponen que en su totalidad se encuentran completamente de acuerdo en fomentar la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas.

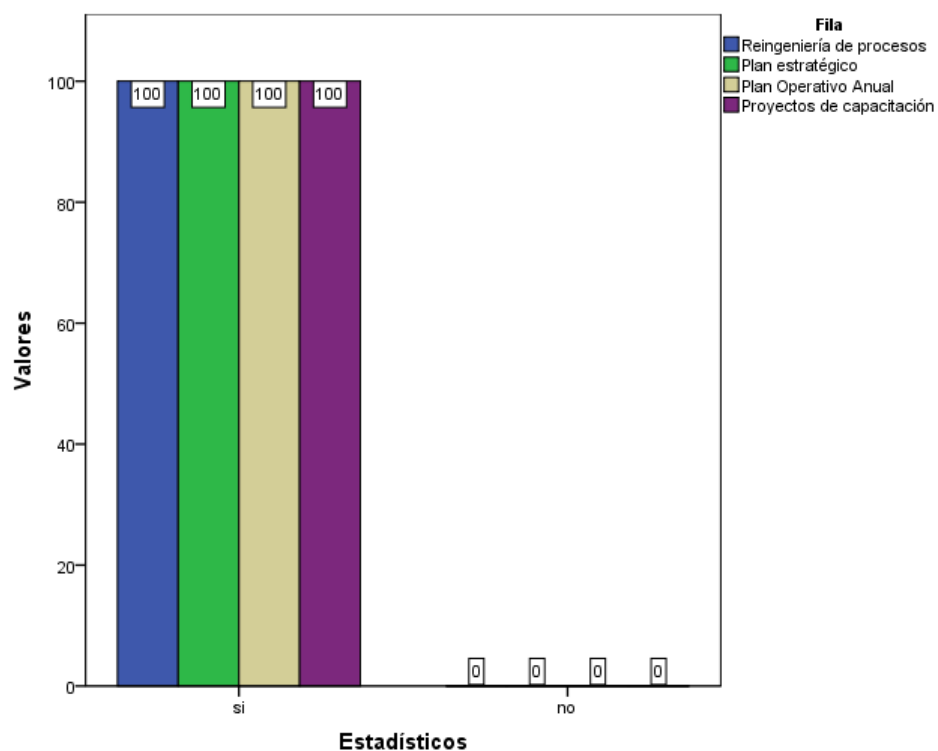
Tabla 23: Material de planificación educativa.

Material de planificación	si		no	
Reingeniería de procesos	6	100.0%	0	.0%
Plan estratégico	6	100.0%	0	.0%
Plan Operativo Anual	6	100.0%	0	.0%
Proyectos de capacitación	6	100.0%	0	.0%

Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo

Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 18: Material de planificación educativa.



Fuente: Encuesta directa a directivos de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

En lo que corresponde a la última pregunta realizada a los directivos relacionada al material de planificación indican que se realizó una reingeniería de procesos conjuntamente con un plan estratégico, un plan operativo anual y proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

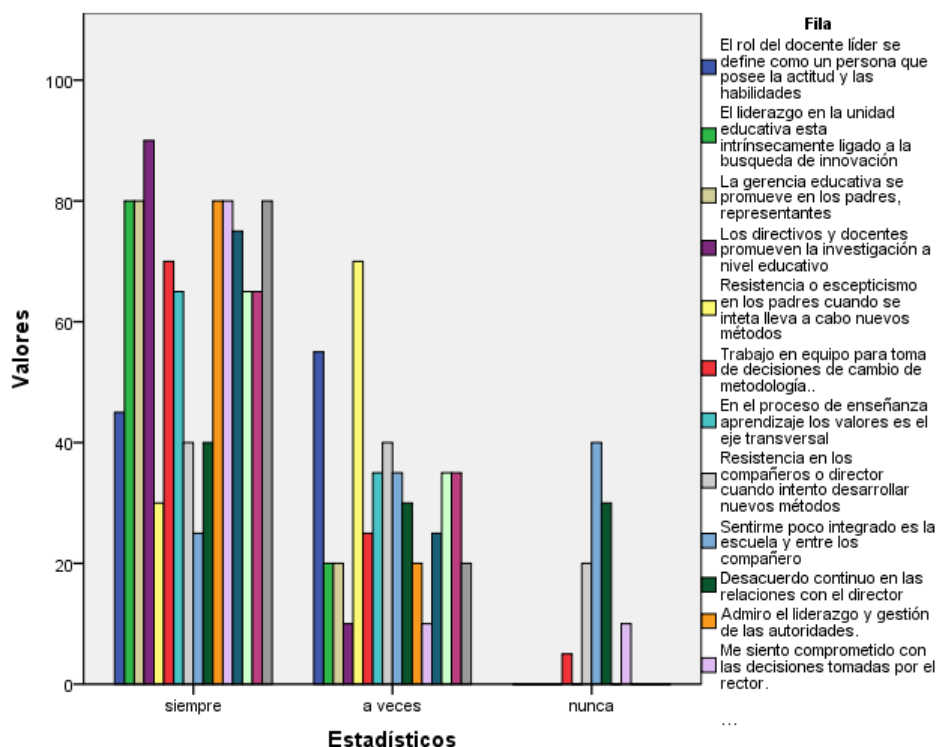
4.2.2. De los docentes

Tabla 24: Resultados de la encuesta a docentes

Declaraciones	siempre		a veces		nunca	
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades	9	45.0%	11	55.0%	0	.0%
El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de innovación	16	80.0%	4	20.0%	0	.0%
La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes	16	80.0%	4	20.0%	0	.0%
Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo	18	90.0%	2	10.0%	0	.0%
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta lleva a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	30.0%	14	70.0%	0	.0%
Trabajo en equipo para toma de decisiones de cambio de metodología.	14	70.0%	5	25.0%	1	5.0%
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal	13	65.0%	7	35.0%	0	.0%
Resistencia en los compañeros o director cuando intento desarrollar nuevos métodos	8	40.0%	8	40.0%	4	20.0%
Sentirme poco integrado es la escuela y entre los compañero	5	25.0%	7	35.0%	8	40.0%
Desacuerdo continuo en las relaciones con el director	8	40.0%	6	30.0%	6	30.0%
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades.	16	80.0%	4	20.0%	0	.0%
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector.	16	80.0%	2	10.0%	2	10.0%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	15	75.0%	5	25.0%	0	.0%
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área financiera	13	65.0%	7	35.0%	0	.0%
Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación	13	65.0%	7	35.0%	0	.0%
Los valores predominen las decisiones de los directivos.	16	80.0%	4	20.0%	0	.0%

Fuente: Encuesta directa a docentes de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 19: Desempeño, liderazgo docente.



Fuente: Encuesta directa a docentes de la Escuela de Turismo

Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

La encuesta que fue dirigida a los docentes de la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi entre las primeras preguntas constan preguntas de carácter general en relación al lugar de funcionamiento de la institución educativa que se encuentra en la zona urbana y es un establecimiento fiscal; adicionalmente tiene preguntas personales donde indaga la sexualidad y su edad.

Para los docentes de la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC generalizan que el rol del docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades, si consideramos la media estadística y de acuerdo a los datos del cuestionario indica que están de acuerdo y ningún docente presenta un desacuerdo sobre esta pregunta.

En relación a que el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de solución un mayor porcentaje de docentes indica que existe una relación directa y no existe opiniones que muestren lo contrario.

De acuerdo a los datos se tiene que siempre la gerencia educativa se promueve en representantes de los alumnos para brindar un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y estimulante.

A un criterio general se evidencia que los docentes apoyan la investigación por su relación directa con la sociedad y la satisfacción con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi al ser una institución educativa de nivel superior de reciente creación y única en la frontera con el país de Colombia en el marco de estatal, se puede apreciar una clara resistencia sobre la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, es así que el criterio de los docentes ratifica lo mencionado con un alto índice de confirmación.

La distribución de la muestra en el que los trabajos en equipo fomentan la toma de decisiones de cambio se distribuye y son variados pero en su mayoría aceptan esta situación.

El proceso de enseñanza en la mayoría de los casos se lo realiza con valores los cuales los docentes lo imparten con el ejemplo.

Todo cambio tiene resistencia, es así que en el momento que se tiene que impartir una nueva forma de enseñar se nota un malestar superficial a los procesos más aún cuando existen docentes que al mismo tiempo quieren proponer nuevos métodos de enseñanza.

En relación a la preguntas de sentirse integrado con sus compañeros se observa que no existe una claridad concreta de lo que pide la pregunta abriéndose un abanico de posibilidades según el criterio del investigador.

Al igual que la pregunta anterior no se aclara la manifestación de los solicitado volviendo a causar incertidumbre en la pregunta.

La gestión de liderazgo de las autoridades por parte de la escuela como también de la universidad es bien vista por la mayor parte de los docentes sin existir quien opine lo contrario.

Un gran número de docentes de la escuela de turismo se siente comprometido con las decisiones del rector y del director de escuela pero existen pocos casos que no están de acuerdo.

Buena apreciación de los docentes por las gestiones que ellos hacen al tener un dominio en el aspecto académico y financiero.

La integración de los docentes no solo se ven reflejados en el campo pedagógico sino que se involucra a los aspectos culturales deportivos y religiosos con el vínculo de los familiares de los alumnos.

Al ser la universidad estatal existen muchos casos de estudiantes que por sus situaciones económicas no pueden desarrollar sus actividades con normalidad y se puede apreciar un buen apoyo haciendo florecer el espíritu humano.

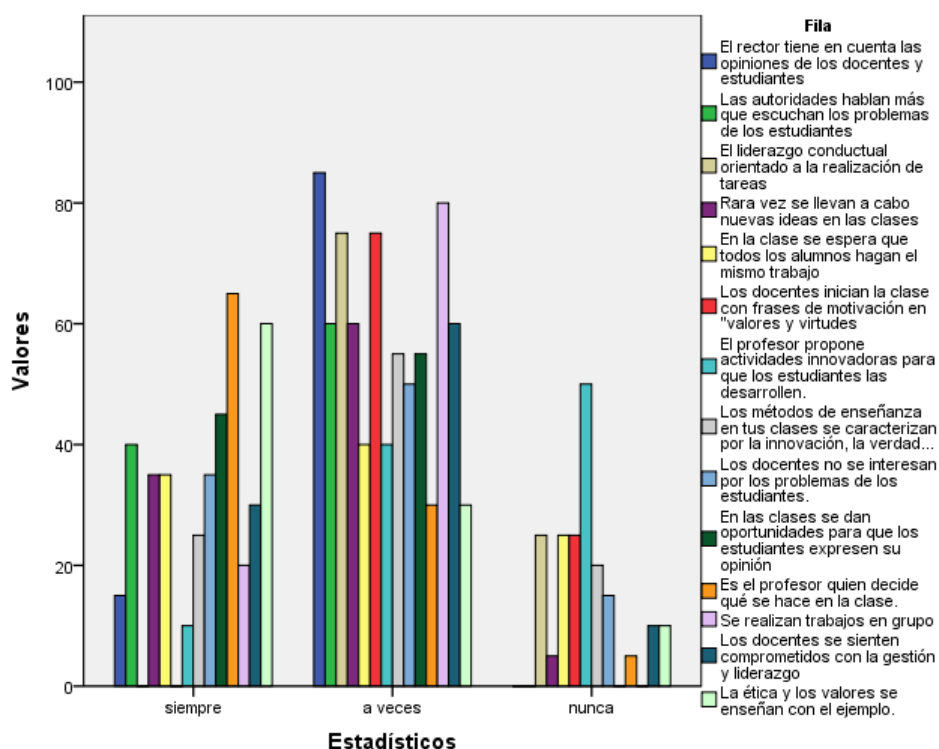
4.2.3. De los estudiantes

Tabla 25: Resultado de la encuesta a Estudiantes.

Declaraciones	siempre		a veces		nunca	
El rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	3	15.0%	17	85.0%	0	.0%
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	8	40.0%	12	60.0%	0	.0%
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas	0	.0%	15	75.0%	5	25.0%
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	7	35.0%	12	60.0%	1	5.0%
En la clase se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo	7	35.0%	8	40.0%	5	25.0%
Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes"	0	.0%	15	75.0%	5	25.0%
El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	2	10.0%	8	40.0%	10	50.0%
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la verdad...	5	25.0%	11	55.0%	4	20.0%
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	7	35.0%	10	50.0%	3	15.0%
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	9	45.0%	11	55.0%	0	.0%
Es el profesor quien decide qué se hace en la clase.	13	65.0%	6	30.0%	1	5.0%
Se realizan trabajos en grupo	4	20.0%	16	80.0%	0	.0%
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo	6	30.0%	12	60.0%	2	10.0%
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	60.0%	6	30.0%	2	10.0%

Fuente: Encuesta directa a estudiantes de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 20: Resultado de encuestas a estudiantes.



Fuente: Encuesta directa a estudiantes de la Escuela de Turismo
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Para el proceso de los resultados de los alumnos en la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC se presenta la información por cada una de las declaraciones analizadas, es así que:

Manifiestan que las opiniones que son expresadas a la máxima autoridad de la institución son escuchadas en otras ocasiones se las toma en cuenta pero en ninguno de los casos no son oídas.

La autoridad máxima de la universidad si da la apertura necesaria para que los estudiantes hablen con el rector y puedan dar a conocer sus criterios pero en ningún caso no los ha atendido.

El señor rector es una persona que con el ejemplo da a conocer sobre los valores y procedimientos que se tiene dentro y fuera de la institución, el cual es observado por más de la mitad de los alumnos pero una cantidad inferior no lo aprecia de esa manera.

Declaran que en las clases de los docentes a veces se aporta con nuevas ideas pero hay otros que indican que si, existiendo un porcentaje menor que opinan que las clases son tradicionales y no tienen innovación.

Los trabajos que se hacen en clase tienen mayor capacidad de asimilación por el hecho de compartir conocimientos e indicando por parte de los estudiantes en el mayor porcentaje que a veces se lo hace en clase y a continuación que siempre y un poco porcentaje indica que nunca.

La mayor parte de los alumnos indican que a veces los docentes que ingresan a sus aulas a darles clases no dedican un tiempo para motivarlos en valores y virtudes e incluso indican que un porcentaje no da ninguna clase de motivación.

La mitad de los alumnos dan a conocer que los profesores no dan actividades para que ellos aprendan de una mejor manera o incluso a veces lo hacen y un pequeño porcentaje de alumnos propone ideas innovadoras para el aprendizaje.

La mitad de los alumnos aclaran que los docentes no tienen innovación en los métodos de enseñanza, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Se puede apreciar que los problemas de los estudiantes si son escuchados por más de la mitad de los maestros, un pequeño grupo de estudiantes dice que no les interesan los problemas de ellos y ellas a los docentes.

Más de la mitad de los alumnos dicen que a veces se les da espacios para que expresen su opinión y otro grupo dice que siempre son escuchados pero ningún estudiante expresó que nunca se le da oportunidad de hablar en las clases.

La mayor parte de los alumnos exponen que siempre es el profesor el que tiene el control del aula en lo que se refiere en organización existiendo un pequeño porcentaje que dice que a veces el docente decide que hacer en clase y un caso aislado dice que el docente no sabe que hacer en clase.

Al trabajar en grupo se profundiza en los conocimientos lo cual es visto como un porcentaje menor en los alumnos y que a veces se lo hace y nadie dice que en ningún momento no se hacen trabajos en clase.

Por parte de los estudiantes tienen la percepción que a veces los docentes nos sentimos comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades pero un porcentaje inferior acepta que los docentes nos sentimos comprometidos con el progreso de la institución pero si existe una apreciación poco relevante que dice que no todos los docentes se encuentran inmiscuidos en los procesos de acreditación.

En referencia a la ética y valores exponen que siempre los docentes dan el ejemplo mientras un porcentaje inferior dice que a veces pero también hay opinión que no existe el ejemplo de ética y valores.

4.2.4. De la entrevista a Directivos.

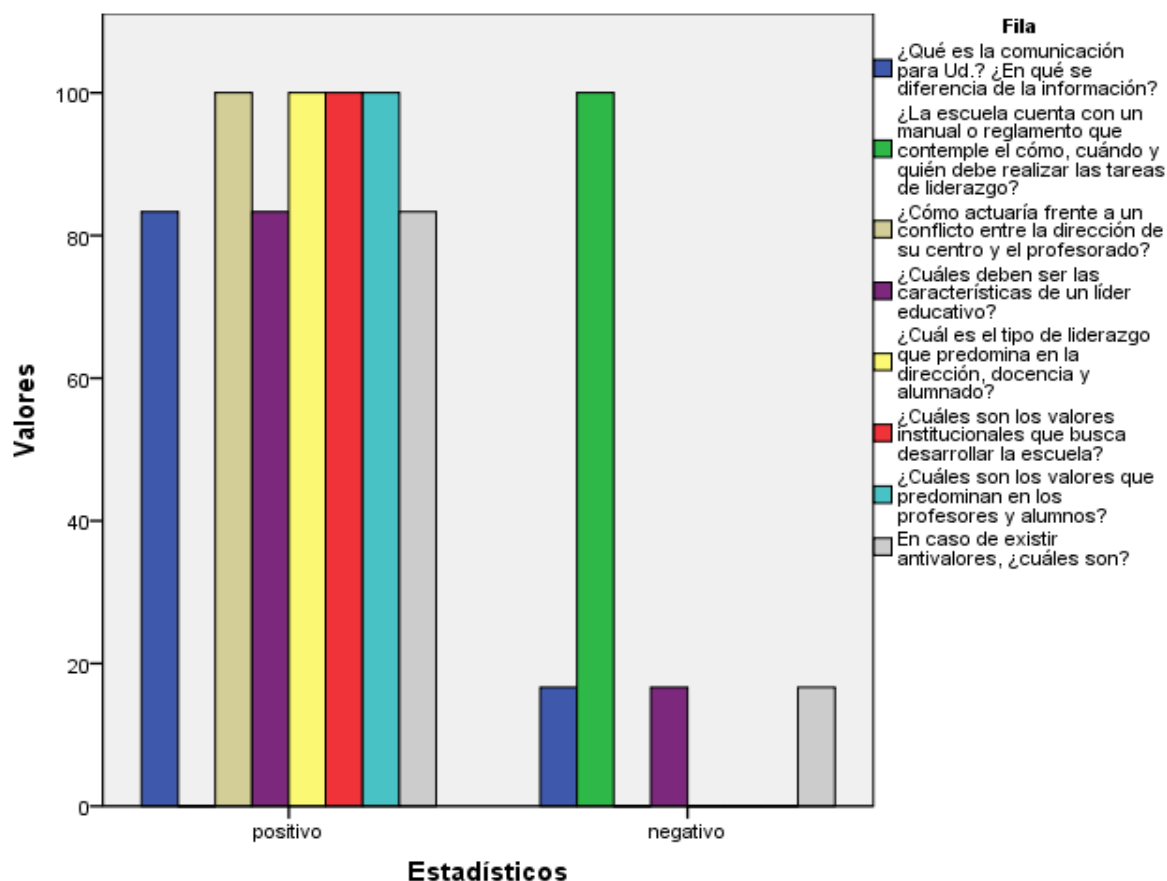
Tabla 26: Resultados de la entrevista a directivos.

Pregunta.	positivo		negativo	
¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	5	83.3%	1	16.7%
¿La escuela cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	.0%	6	100.0%
¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	100.0%	0	.0%
¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	5	83.3%	1	16.7%
¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	6	100.0%	0	.0%
¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la escuela?	6	100.0%	0	.0%
¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100.0%	0	.0%
En caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	5	83.3%	1	16.7%

Fuente: Entrevista a directivos de la Escuela de Turismo.

Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 21: Entrevista a directivos.



Fuente: Entrevista a directivos de la Escuela de Turismo.
Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

En las encuestas dirigidas a los directivos se pudo apreciar que la mayor parte de las preguntas que se hizo las pudieron contestar con satisfacción a pesar que los directivos no tienen una preparación adecuada de lo que es ocupar un cargo directivo pero por sus méritos y años de experiencia lo han sabido defender a plenitud.

Es así que para el caso de la comunicación en un centro de educación universitario dijo las características principales en términos generales cuyas respuestas satisficieron las inquietudes del investigador, pero se presentó el caso de un directivo en que su respuesta no se le encontró sentido por lo que fue calificado como negativo.

Al momento de preguntar se existía documentos físicos sobre procedimientos de tareas de liderazgo, todos se sorprendieron sobre la pregunta planteada en vista que en ningún momento pensaron que puede ser importante en la escuela de turismo por tal motivo la respuesta fue negativa en su totalidad.

Fueron varias las respuestas que dieron los entrevistados al contestar de que manera de como resuelven conflictos en la escuela y dieron a entender que ya han existido conflictos dentro de la escuela de turismo por tal motivo pusieron como ejemplos casos anteriores que en la actualidad se encuentran solucionados, se pudo notar que no utilizaron la toma de decisiones por lo que fue la intuición lo que les llevó a solucionar los problemas. Hubo un caso en el que expuso que los conflictos los delegaba a terceros para que tomen una solución imparcial.

Dentro de las características que deben de tener un líder educativo fueron diversas las explicaciones e incluso pusieron como ejemplos a docentes dentro de la escuela lo cual sorprendió por el hecho de que son docentes y nunca han ocupado puestos de dirigentes o líderes.

El liderazgo en los directivos se puede apreciar con un liderazgo transformador por su alto grado de tener presentes los objetivos que pretende alcanzar la escuela así como también interesarse por el bienestar universitario de todos sus participantes. Para el caso de los docentes se puede observar que es un tipo de líder demócrata que por sus características se asemejan a este tipo de líder hablando en términos generales porque si existen casos en los cuales se tienen tipos de líderes paternalistas y también burócratas pero son casos reducidos. Y en los estudiantes se puede apreciar un liderazgo paternalista porque los representantes de los niveles buscan el bienestar por sus compañeros más no por los resultados.

Dentro de los valores que pretende fomentar la escuela de turismo los directivos supieron manifestar que en sus alumnos se encuentran: los compromisos de los alumnos con la escuela y en si con toda la universidad, la honestidad en el momento de rendir pruebas de evaluación, solidaridad con sus compañeros en los momentos más difíciles conjuntamente con la bondad y el respeto que se deben de mantener entre ellos dentro y fuera de la institución; para que a su vez en la institución guarden la disciplina, responsabilidad, lealtad y patriotismo.

Hasta la presente entrevista los directivos mencionaron que dentro de la escuela de turismo no se han presentado casos de antivalores, más aún existió el caso hace algunos años en que personas de otras universidades trataron de introducir partidos políticos a la universidad en sí pero fue controlado a tiempo.

4.2.5. Matriz de problemáticas.

Gráfico 22: Matriz de problemas.

Problema observado	Causas	Efectos
No existe control de lo programado	No existe una persona que haga el seguimiento.	Descoordinación de lo planificado.
	Múltiples ocupaciones del director.	Desorganización institucional.
	A los docentes no se les designa responsabilidad.	No asumen responsabilidades.
No existe un código de ética	No le han dado la importancia debida.	Mal procedimiento por parte del personal, docente, académico y administrativo e incluso de estudiantes.
	No vieron que era imprescindible.	
	Se dependía de manuales y reglamentos.	
Paternalismo por parte del director	Por las múltiples ocupaciones no se preocupa de lo solicitado.	Entregan a destiempo las programaciones.
	No coordina y seguimiento de los trabajos.	Malestar para los docentes que entregan a tiempo.
	No se designa a un responsable.	Falta de respeto al director.
Docentes sin título de maestría en la especialidad	No existe institutos cercanos que brinden la especialidad solicitada.	Se baja en los índices de las instituciones evaluadoras.
	Factor económico.	Las especialidades tienen que ser tomadas en otras provincias e incluso países.
Bajo número de alumnos en la escuela de turismo	No existe una buena difusión de la carrera.	La carrera tiende a desaparecer con el tiempo.
	No ven a la carrera como campo laboral.	
	Los estudiantes prefieren las carreras tradicionales.	
Bajo número de especialistas en turismo	No existen institutos de educación superior en la provincia del Carchi que tengan Maestrías en la especialidad de turismo.	Personal con bajos conocimientos técnicos para impartir en la universidad en el área de turismo.
Bajo reconocimiento de liderazgo de alumnos	El número de alumnos de la carrera de turismo es reducido.	No tienen el apoyo para defender sus ideales.
	Estudiantes de otras especialidades apoyan a sus compañeros que no son representativos.	Las personas elegidas no luchan por los derechos de todos los estudiantes.

Fuente: Análisis de encuestas en la Escuela de Turismo.

Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

5. DISCUSIÓN.

5.1. Directivos.

En el caso de los directivos se puede hacer un análisis de los datos tabulados donde los coordinadores de área están teniendo un papel representativo en el desarrollo de la gestión y liderazgo dentro de la Escuela de Turismo y Ecoturismo conjuntamente con los directores quienes son los que organizan las tareas en un 66.7% y grupos de trabajo con el 16.7% notándose que los trabajos individuales dentro de la institución no son tomados en cuenta.

Se puede observar que existe una tendencia y liderazgo transformador en vista de que los directivos quieren tener los mejores resultados posibles sin descuidar la forma de trato a los docentes y personal administrativo; existe un compromiso total con todos sus miembros por sacar adelante la Escuela de Turismo y Ecoturismo.

La escuela de turismo tiene su aceptación a nivel de toda la universidad por los resultados técnicos que ha obtenido tanto a nivel nacional como internacional con un 83.3%, es así que estos logros se los ha alcanzado por la calidad del talento humano que labora en la institución.

Dentro del proceso de institucionalización de la universidad se encuentra relacionada la carrera de turismo en la cual el personal jurídico, administrativo trabajadores y personal docente han trabajado arduamente para crear socializar y poner en ejecución las normativas, reglamentos y procedimientos que rigen a la institución educativa el cual se representa con el 100%.

Por la gran capacidad de liderazgo del rector en un 100% se ha ganado un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones es así que toda la decisión es por parte del rector de la universidad el cual en los pocos años de ejercer la rectoría ha tomado decisiones muy acertadas para sacar adelante a la universidad.

La toma de decisiones por grupo de trabajo en un 83.3% se ha tomado como modelo para la Escuela de Turismo en vista de tener mejores criterios y tener otras apreciaciones y aportaciones no solo en el hecho de optimizar recursos, sino también de colaborar mancomunadamente.

Siempre se promueve una excelencia académica 100%, por la visión de la universidad de formar estudiantes con calidad humana los cuales representan a nivel nacional e internacional la calidad de educación que se imparte en cada una de las materias que conjuntamente con un trabajo en equipo, seguidamente con una convivencia en valores con un desarrollo profesional con capacitaciones (66.7%) en las cuales se deleja autoridades; es notoria la participación casi nula de los padres de familia en la institución pero no lo han dejado por alto este parámetro que al momento de la escuela realizar vinculación con la colectividad se encuentran presentes.

Las habilidades de liderazgo son innatas a veces se logran estudiando las teorías sobre liderazgo y desarrollos de estudios en gerencia y con una capacitación continua, se puede decir que un líder nace y se hace en el contexto donde se desenvuelve su vida profesional y su entorno de vida privada, por eso dentro del proceso de formación se imparte como lineamiento transversal el emprendimiento y adicionalmente con la materia de turismo de aventura se logra que los alumnos logren tener habilidades de liderazgo en la toma de decisiones en grupos.

Relacionando con los procesos de planeación; se puede dar cuenta que, los procesos administrativos están funcionando ya que se quiere y se esta logrando tener un escenario futuro porque se están minimizando los riesgos al mismo tiempo se está tomando las mejores estrategias y así lograr el propósito establecido y llegar al éxito.

Dentro del proceso tecnológico la escuela de turismo ha logrado tener un presupuesto el cual le permitió hacer la compra de varios implementos tecnológicos no solamente de computación sino también de equipo técnico de alta calidad para solventar las necesidades de los estudiantes mejorando el resultado de desempeño llegando a tener 100% en el puntaje, y al mismo nivel se encuentra los ambientes de cordialidad de trabajo sean buenos seguida de la mejora de los mecanismo de control, el resultado de la universidad y la creación de la carrera de turismo es acoger alumnos de calidad desde los primeros años para no tener el problema de la deserción estudiantil, fenómeno que se producen en todas las carreras de aprendizaje superior por lo cual no están de acuerdo con la disminución de alumnos.

A nivel académico la universidad se encuentra conformada por Facultades, las cuales a su vez se componen por Escuelas; en la cual forma parte la Escuela de Turismo y Ecoturismo que tiene subcomisiones entre las cuales se tiene la académica, investigación, gestión, vinculación, pasantías.

El equipo educativo, equipo didáctico, los profesores muestran que se deben de llevar evaluaciones de seguimiento (100%) y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje seguido de mejorar el clima de convivencia y tratar los conflictos que se puedan presentar dentro de las actividades académicas.

La comisión académica de la Escuela de Turismo es la encargada de organizar y revisar cada uno de los módulos presentados por los docentes que imparten las materias para verificar que las clases tengan una relación entre sí misma y las demás (100%), es así que cada vez que se tiene reuniones de trabajo se logra conformar subcomisiones para revisar los lineamientos que tienen cada comisión sin perder de vista la visión y misión de la escuela manteniendo actualizada la metodología, promover la investigación educativa seguida de una elaboración de una memoria periódica y los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica; pero todas las comisiones concuerdan que no deben de colaborar con el departamento de orientación por la ser un organismo globalizador de la universidad y por régimen estatutario no se puede intervenir o tener parte directa o indirecta.

La gestión administrativa durante estos seis años de funcionamiento de la escuela de turismo de la UPEC se encuentran de acuerdo en fomentar la producción de diagnóstico y de soluciones propias y adecuadas, es así que el departamento evaluación interna de la universidad periódicamente hace evaluaciones tanto a docentes como a estudiantes para tener un panorama claro del comportamiento de los docentes en el aspecto pedagógico cuyo resultado sirve para mejorar las falencias presentadas y así ayudar a conseguir el modelo educativo vigente, razón por la cual se llega a tener un 100% de la aceptación.

El material de planificación se sometió a una reingeniería de procesos conjuntamente con un plan estratégico, un plan operativo anual y proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes con un 100%.

Para poder llegar a estos resultados, el éxito se debe al modelo de organización que tiene la Universidad y al mismo tiempo la Escuela de Turismo y Ecoturismo; la organización lineal desde el Consejo Superior Universitario Politécnico, que la Escuela al ser pequeña en dimensión ha logrado surgir plenamente, claro que esto fue posible gracias al liderazgo del Rector que fue el hombre clave.

La organización en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi tiene un organigrama mixto por existir varias escuelas y un solo departamento financiero que tiene el control sobre toda la universidad que entre sus ventajas tiene el control de todo pero que al mismo tiempo se encuentra saturado de trabajo lo que provoca demoras y malestar; por esta razón es que en algunos campos no se llega a tener el 100% de satisfacción a los encuestados.

5.2. Docentes.

Las cualidades de un líder se las ve refleja en la forma como se desenvuelve y participa con los estudiantes y el entorno universitario, es así que, en la mayoría de los docentes que trabajan en la Escuela de Turismo y Ecoturismo por sus actitudes y habilidades han tenido reconocimientos tanto a nivel nacional como internacional logrando tener el aprecio y confianza de las autoridades, compañeros y alumnos, razón por la cual en ningún caso se tiene datos en nunca con 0%.

Los docentes de la Escuela de Turismo y Ecoturismo se define como una persona que posee la actitud y las habilidades, de acuerdo a los datos están de acuerdo y ningún docente presenta un desacuerdo sobre un docente líder; el hecho de estar dirigiendo a un grupo de estudiantes sean en clase o fuera de ella lo convierten en un líder. Se habla de líder porque los docentes participan conjuntamente con los estudiantes no se da órdenes sino que se ejecuta con el ejemplo. En la actividad del turismo y ecoturismo se tienen que presentar una imagen confiable para salir adelante ante cualquier situación adversa que se presente.

Los procesos de salidas de campo y turismo de aventura dan una característica peculiar de liderazgo que esta intrínsecamente ligada a la búsqueda de solucionar la incertidumbre de los alumnos.

La unidad de turismo de la universidad se encuentra presente en todo el entorno social por la participación en eventos tanto de congresos nacionales como de

internacionales en donde se plasma un ambiente de seguridad de conocimientos y estimula a los jóvenes para que sigan esta actividad innovadora con una gran apertura dentro de la sostenibilidad y sustentabilidad.

La investigación es un talón de Aquiles en la mayoría de las instituciones educativas que se ha logrado superar con el apoyo de los directivos con capacitaciones, es así que la razón misma de la universidad es la investigación, investigación que ya se la ha venido concretando desde hace dos años atrás realizando líneas base para que los alumnos y la comunidad que esta interesada en este tema tome como polo en las investigaciones futuras; porque no solo la enseñanza queda en los pizarras sino que también debe de estar acompañados con la práctica del acontecer diario que una vez culminada la investigación se difunde los conocimientos.

Todo cambio presenta una resistencia para seguir en el tradicionalismo que se puede apreciar sobre la aplicación de nuevos métodos de enseñanza, es así que el criterio de los docentes ratifica lo mencionado con un alto índice de confirmación, los familiares de los alumnos en ocasiones acuden a las residencias de los docentes para pedir información sobre el proceso académico que tienen los alumnos pensando que la universidad es una extensión del colegio.

En el lenguaje popular manifiesta que varias cabezas piensan más que una es así que la toma de decisiones se la realiza en trabajos en equipo que es bien visto por parte de sus integrantes en donde existe la democracia y participación de todo el conglomerado.

La distribución de la muestra en el que los trabajos en equipo fomentan la toma de decisiones de cambio se distribuye y son variados pero en su mayoría aceptan esta situación.

El proceso de enseñanza en la mayoría de los casos se lo realiza con valores los cuales los docentes lo imparten con el ejemplo.

El sentirse integrado con sus compañeros se observa que no existe una claridad de lo que pide la pregunta abriéndose un abanico de posibilidades según el criterio del investigador e incluso en el mismo momento de la encuesta se presentaron inquietudes de donde seleccionar sus posibles alternativas es así y de acuerdo a la entrevista que se realizo conjuntamente con los diálogos continuos que se tiene

diariamente existe una predisposición de trabajar en la universidad en la escuela y por la escuela.

Idéntica inquietud se presento por presentarse una pregunta en negativo volviendo a causar incertidumbre en la pregunta pero al final que apenas un caso en toda la escuela no apoya las tomas de decisiones de la escuela.

La gestión de liderazgo de las autoridades por parte de la escuela como también de la universidad es bien vista por la mayor parte de los docentes sin existir quien opine lo contrario.

Un gran número de docentes de la escuela de turismo se siente comprometido con las decisiones del rector y del director de escuela pero existen pocos casos que no están de acuerdo.

La gestión y liderazgo tanto del rector, vicerrector como de los directores de las escuelas es bien visto por la toma de decisiones que las han ejecutado a la perfección y se ha salido en los momento más difíciles que la universidad paso.

Uno de los parámetros que debe de cumplir la Universidad es vinculación con la comunidad por lo que los docentes no solo se ven reflejados en el campo pedagógico sino que se involucra a los aspectos culturales, deportivos, religiosos entre otros.

Antes de la creación de la UPEC los estudiantes tenían que ir a otras provincias para poder seguir con los procesos educativos superiores pero fue un limitante para muchos de los estudiantes en vista de la situación económica de la población del norte del Ecuador es así que al ser la institución estatal y conjuntamente con la gratuidad educativa han tenido la oportunidad de seguir estudiando e incluso estudiantes del sur de Colombia han tenido el momento para seguir sus estudios los cuales en dicho país son muy costosos.

5.3. Estudiantes.

Dentro de la organización educativa se tiene el organigrama estructural de la universidad el cual para poder participar a los organismos superiores se tiene que respetar la jerarquía es por esa razón que en la encuesta realizada a los estudiantes

tiene un gran porcentaje el “a veces” en el caso de que quieren poder explicar sus inquietudes y observaciones ante la máxima autoridad de la universidad sin que antes hayan tenido un acercamiento en los órganos regulares inferiores, a pesar de que el rector de la apertura necesaria a todo el personal universitario. No así para el caso de lograr tener una cita con los directores pueden acceder de una manera más fácil. Es así que en ningún momento se tiene casos de que la voz de los alumnos no sea escuchada o se impide de dar sus opiniones.

Los problemas que tienen los alumnos pueden presentar a través del área de bienestar universitario las cuales dependiendo de las dificultades pueden resolverse en dicho departamento o pasar a Consejo superior Universitario quien es el rector quien la preside y da solución, de igual manera todas inquietudes de los estudiantes son escuchadas sean estas de forma indirecta o directa pero en ningún caso no se los escucha.

Por parte de los docentes diariamente surgen varias iniciativas para poder impartir las clases con el objeto único de que los estudiantes aprenda y sepan entrar en los procesos de razonamiento, tanto en la aulas como fuera de ellas, adicionalmente se debe de mencionar que la carrera de turismo se la imparte en el medio, es decir, en la contextura social, local y regional, tanto a nivel nacional como internacional, es por esta razón que el docente o guía que se encarga del grupo de los docentes tiene que inventar una y otra forma para poder llegar a los alumnos. Por ocasiones estas estrategias no es bien vista por los alumnos por lo que se puede llegar a pensar que están acostumbrados a la forma de recepción de clases de la secundaria.

Dependiendo de la materia se puede mencionar o dar el criterio de homogeneidad para que todos los estudiantes realicen lo mismo en los tiempos establecidos, pero al final cada materia impartida tiene un amplio campo para aplicar conocimientos es por esta razón que lo que se pretende realizar en clase es formar grupos de trabajo para que los mismos actores sean los investigadores y que un problema no solo puede tener una solución, sino que puede tener múltiples formas de solución para el caso de aprendizaje basado en problemas.

Cabe destacar que el modelo de enseñanza en la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi; es el “social crítico constructivista” en donde el estudiante proporciona sus respuestas siempre y cuando estén

enmarcadas en el contexto de lo pedido conjuntamente con los valores que como eje transversal lo reciben. Adicionalmente, de acuerdo a las encuestas realizadas, el personal docente es joven, salvo algunos casos aislados; planta docente que ha congeniado con el alumnado con el debido respeto en todo momento lo que ha llevado a tener mejores resultados de enseñanza dentro y fuera del aula.

Motivar al alumno es fundamental para que la conexión docente estudiante se establezca de una mejor manera y el medio de comunicación no tenga problemas para lograr generar un porcentaje alto de trasmisión logrando de esta manera se reduzca la entropía.

La relación que existe del número de docentes con el número de alumnos es casi personalizada, factor importante en la relación para en parte apoderarse de los problemas de los alumnos y en parte ayudarles a resolver sus inquietudes, es así que se establecen buenas relaciones con todo el respeto de la situación.

Las opiniones vertidas no solamente se la hacen en la misma aula, sino que también se extiende hacia las oficinas de consultoría de los docentes en la universidad por lo que tienen toda la apertura que los alumnos logren expresar dentro y fuera del aula.

Dentro de todo grupo debe de haber un líder el cual sepa guiar al grupo de la mejor manera posible, es así que el grupo de clase el mayor tiempo debe de ser guiada por el docente el cual debe de velar para que todos los valores de todos los alumnos se respeten y hagan respetar.

Declaran que en las clases de los docentes a veces se aporta con nuevas ideas pero hay otros que indican que si, existiendo un porcentaje menor que opinan que las clases son tradicionales y no tienen innovación.

Los trabajos que se hacen en clase tienen mayor capacidad de asimilación por el hecho de compartir conocimientos e indicando por parte de los estudiantes en el mayor porcentaje que a veces se lo hace en clase y a continuación que siempre y un poco porcentaje indica que nunca.

Los alumnos dan a conocer que los profesores no dan actividades para que ellos aprendan de una mejor manera o incluso a veces lo hacen y un pequeño porcentaje de alumnos propone ideas innovadoras para el aprendizaje.

La mitad de los alumnos aclaran que los docentes no tienen innovación en los métodos de enseñanza, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.

Se puede apreciar que los problemas de los estudiantes si son escuchados por más de la mitad de los maestros, un pequeño grupo de estudiantes dice que no les interesan los problemas de ellos y ellas a los docentes.

Más de la mitad de los alumnos dicen que a veces se les da espacios para que expresen su opinión y otro grupo dice que siempre son escuchados pero ningún estudiante expreso que nunca se le da oportunidad de hablar en las clases.

La mayor parte de los alumnos exponen que siempre es el profesor el que tiene el control del aula en lo que se refiere en organización existiendo un pequeño porcentaje que dice que a veces el docente decide que hacer en clase y un caso aislado dice que el docente no sabe que hacer en clase.

Al trabajar en grupo se profundiza en los conocimientos lo cual es visto como un porcentaje menor en los alumnos y que a veces se lo hace y nadie dice que en ningún momento no se hace trabajos en clase.

Por parte de los estudiantes tienen la percepción que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades pero un porcentaje inferior acepta que los docentes se sienten comprometidos con el progreso de la institución pero si existe una apreciación poco relevante que dice que no todos los docentes se encuentran inmiscuidos en los procesos de acreditación.

En referencia a la ética y valores exponen que siempre los docentes dan el ejemplo mientras un porcentaje inferior dice que a veces pero también hay opinión que no existe el ejemplo de ética y valores. Posiblemente el hecho de no tener un código de ética ha provocado este inconveniente, pero aun así; los valores éticos deben de haber actividades y acciones en donde demuestre la verdadera enseñanza de valores éticos para formar profesionales capaces, los cuales deben replicar lo aprendido durante su vida profesional, y así que ellos lleguen a tener una buena imagen, como también de la universidad.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Después de haber realizado la investigación en la Escuela de Turismo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi se pueden hacer las siguientes afirmaciones:

1. Se puede apreciar una buena organización dentro de la escuela al tener el Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional; pero no se tiene un instrumento que controle dichos procesos.
2. Existe la normativa, reglamentos y manuales de procesos fundamentales para la buena organización pero no tiene el código de ética, documento fundamental para el buen proceder de los estudiantes y profesores.
3. Por parte del director de la escuela existe una cierta inclinación de un líder paternalista por tener más inclinación en los aspectos humanos que los resultados de la escuela.
4. De acuerdo a las exigencias actuales del SENESCYT y del CONEA exigen que los docentes de las universidades tengan título de maestría en la especialidad que se imparte, lo cual un gran número de los docentes no lo posee, lo que se corrobora en la tabla 3.
5. Los especialistas dentro del área de turismo no se los encuentra dentro de la localidad de Tulcán por lo tanto se tiene que contratar gran cantidad de la ciudad de Ibarra para poder cubrir las plazas.
6. El liderazgo por los estudiantes de la Escuela de Turismo es reconocido en vista que desde los primeros niveles de formación empiezan a dirigir grupos pero no han tenido el respaldo al momento de elección de representantes al consejo superior politécnico por los estudiantes de las otras escuelas porque prevalece más la lealtad a la carrera que a un verdadero líder.

Las recomendaciones que serían factibles hacerlas en bien de la prosperidad y de un buen ambiente laboral dentro de la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la Universidad Politécnica Estatal Del Carchi son:

1. Elaborar un control y supervisión de procesos para verificar el cumplimiento del Plan Operativo Anual, Proyecto Educativo Institucional conjuntamente con la designación de un responsable para que se cumpla a tiempo con los cronogramas establecidos.
2. Elaborar un código de ética dentro de la escuela para poder tener las directrices de un buen comportamiento, bajo los mismos principios así como también lograr enmarcar la conducta de todos los que participamos en la escuela y al mismo tiempo en la universidad.
3. El director de la escuela de turismo de la UPEC debe de dejar de ser un líder paternalista y convertirse en un líder transformador para logra mejores resultados.
4. Motivar las los docentes de la escuela de turismo para que se capaciten en las áreas correspondientes en las que imparten para que logren tener un título de maestría y así poder tener indicadores de calidad y al mismo tiempo la credibilidad por parte de los alumnos.
5. Realizar una campaña de marketing la cual se la difunda por todo el norte del Ecuador y el sur de Colombia con el objetivo de que más alumnos que están por finalizar la educación secundaria se animen a seguir esta especialidad.
6. Promover la participación de los versados en los conocimientos de turismo a que formen parte de la planta docente y puedan enraizarse y vivir en la ciudad de Tulcán.
7. Motivar aún más en la capacitación de liderazgo de los estudiantes para que sean ellos mismo los que trabajen en la capacidad de ser líderes innatos.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título.

Gestión, Control y Supervisión de las Actividades Presentadas en el POA y el PEI.

7.2. Justificación.

Después de haber realizado la investigación y tener presente en la matriz de problemas se puede evidenciar que no existe un control con todo lo planificado, es decir la planificación anual que se pretende llevar a cabo durante los años calendario no se los llega a cumplir con satisfacción o en la mayoría de los casos se los hace dentro de una encrucijada por el factor tiempo se aproxima y se tiene que dar prisa para cumplir o se lo hace en otras fechas las cuales se cruzan con otras actividades.

Por lo tanto al no tener un control de las actividades presentadas en las programaciones respectivas se llega incluso a perder recursos financieros otorgados los cuales en vista de la incapacidad de cumplir se designan a otras partidas presupuestarias quedando sin efecto la planificación y el índice de rendimiento es bajo.

Con la gestión de un control y supervisión que se lo puede hacer con una programación informática la cual indique las fechas próximas a ejecutarse se logrará cumplir con mayor satisfacción las programaciones.

7.3. Objetivos de la propuesta.

7.3.1. Objetivo general:

Gestionar, control y supervisión de actividades programadas.

7.3.2. Objetivos específicos.

Revisar el plan estratégico, plan operativo anual y el proyecto educativo institucional.

Ingresar los datos en una programación de tiempo designando responsables.

Programar las actividades en un software el cual indique la presentación de fechas.

7.4. Actividades.

Para cumplir con los objetivos propuestos se tiene que hacer:

Acudir a las fuentes de información para recopilar información actualizada, para lo cual se tienen que acudir a las oficinas de la secretaría general de la universidad.

Buscar información en internet, es ingresar en la página oficial de la universidad y verificar si existe la información presentes y comparar con la información de la secretaría general.

Elaborar fichas con los datos más relevantes y representativos para la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la UPEC.

Investigar cual de los programas es de más fácil manipulación para el ingreso y observación de datos el cual no complique la visualización de resultados.

Ingresar los datos realizados en las fichas anteriores.

Hacer pruebas de software y recibir las respectivas sugerencias para las mejoras.

Socializar y divulgar el procedimiento de control y supervisión de actividades programadas.

Realizar un control permanente de actividades cumplidas y no cumplidas.

7.5. Localización y cobertura.

Esta propuesta se pretende implementar en la Escuela de Turismo y Ecoturismo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

7.6. Población Objeto.

Esta dirigida a los dirigentes, a todo el personal docente que trabaja en la escuela sea de forma directa o indirecta como también al personal administrativo.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta.

Esta propuesta es sostenible en vista de tener los conocimientos necesarios para hacer la programación y también se tiene los recursos materiales donde se puede pedir la información, adicionalmente no representa mayores gastos económicos.

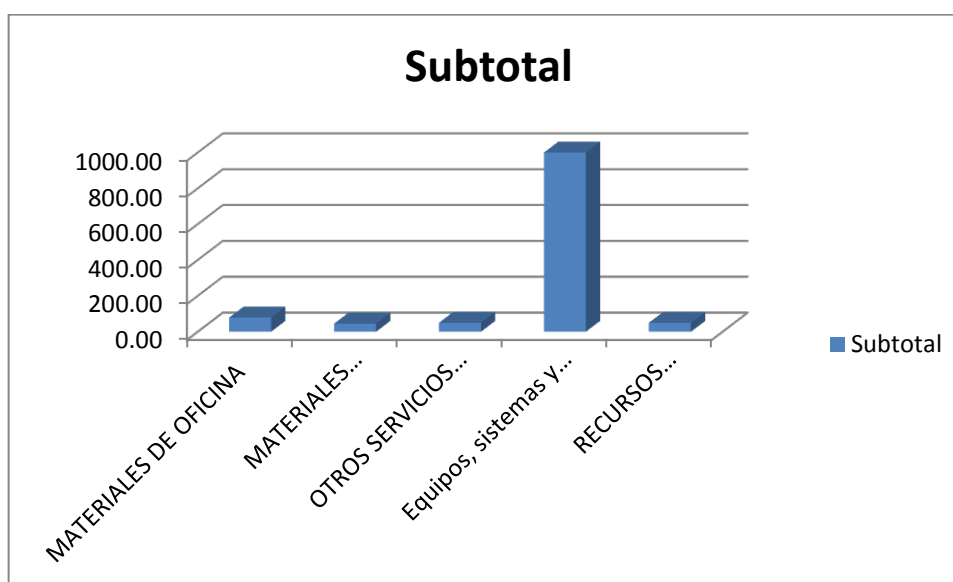
7.8. Presupuesto.

Tabla 27: Presupuesto de la propuesta.

<i>Descripción</i>	<i>Subtotal</i>	<i>%</i>
MATERIALES DE OFICINA	79,00	6%
MATERIALES DIDÁCTICOS	45,00	4%
OTROS SERVICIOS GENERALES	50,00	4%
Equipos, sistemas y paquetes informáticos	1000,00	82%
RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS	50,00	4%
TOTAL	1224,00	100%

Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

Gráfico 23: Presupuesto de la propuesta.



Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

La mayor parte de los recursos financieros se destinaría a la parte del equipo informático porque es posible de la adquisición de algún software o hardware, más los otros recursos económicos son ínfimos.

7.9. Cronograma.

El cronograma se lo realizará en base a los objetivos específicos, que se lo presenta de la siguiente manera:

Tabla 28: Cronograma de la propuesta.

Objetivos.	mayo			
	1s	2s	3s	4s
Revisar el plan estratégico, plan operativo anual y el proyecto educativo institucional.	x			
Ingresar los datos en una programación de tiempo designando responsables.		x		
Programar las actividades en un software el cual indique la presentación de fechas.			x	x

Elaboración: Eduardo Javier Pozo B.

8. BIBLIOGRAFÍA.

- Alessio, F. D. (2008). *El proceso estratégico*. México: Pearson.
- Alvarez, C. (2011). Gestión UPEC. *Informativo UPEC*, 3.
- Armijos, E., & Armijos, A. (2009). *Guía para elaboración y evaluación de proyectos de investigación*. Quito: NN.
- Ashima, V., & Anju, P. (2010). *Educational Management*. Mumbai: Global.
- Astin, A. W. (2001). *El logro de la Excelencia Educativa*. San Francisco: Jossey Bass.
- Báez, J., & Tudela, P. d. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC editorial.
- Baguer, Á. (2009). *Dirección de personas*. Bogota: DS.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGrawHill.
- Bolman, L. &. (1997). *Reflejo de las organizaciones*. San Francisco: Jossey Bass.
- Boyer, E. (2004). *Prioridades del profesorado*. Lawrenceville: Carnegie.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad*. Madrid: Pearson.
- Charan, R. (2009). *Líderes en todos los niveles*. México: McGrawHill.
- Chiavenata, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Copland, M., Darling, Knapp, McLauddhlin, & Talbert. (2002). *Líderes para enseñar y aprender*. New Orleans: AERA.
- Cummings, T. (2008). *Desarrollo Organizacional y cambio*. México: Cengage.
- Darromán, S., & Leyva, V. (01 de 01 de 2011). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 25 de 04 de 2012, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/dsvl.htm>
- definición.de*. (s.f.). Recuperado el 30 de 04 de 2012, de <http://www.definición.de>

- Dimmock, C. &. (2002). *Lideres en la escuela. Cultures*.
- García, Á. (2010). *Bien hecho*. Bogotá: Norma.
- Gardner, H. (1995). *Mentes creativas*.
- Girault, M. (2009). *Emprendedores*. México: Mc Graw Hill.
- Glaser, B., & Struss. (2007). *El descubrimiento de una gran teoría*. London: Weidenfeld.
- Godino, J. (2011). *Proyecto Edumat*. Recuperado el 10 de 10 de 2011, de Matemáticas y su Didáctica para Maestros: <http://www.ugr.es/~jgodino/edumat-maestros/>
- González, M. T. (2008). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Pearson.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones*. México: Pearson.
- Guitierrez, A. (2004). Curso de Elaboración de Tesis y Actividade Academicas. En A. Guitierrez, *Curso de Elaboración de Tesis y Actividades Academicas*. Quito-Ecuador: Ediciones Serie Didáctica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoyle, E. (2006). *Las políticas en la administración en la escuela*. Sevenoaks.
- Ibáñez, A. (2008). *Ética empresarial*. México: Alfaomega.
- Kuh, G. D. (2008). *La cultura en la universidad Estadounidense*. Washington: AEES.
- Leithwood, K. J. (2002). *Cambio de lideres en cambios de tiempo*. Inland: University Press.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., & Palish, L. (2008). *Administración de pequeñas empresas*. México: Cengage.
- Maldonado, L. (2008). *Gestión del conocimiento*. HISPANOAMERICANAS.

- Manizales. (2004). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 12 de 11 de 2011, de Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales.: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/>
- Mendoza, R. (2009). *Casos de éxito en Innovación*. México: McGrawHill.
- Münch, L. (2011). *Administración y planeación de Instituciones educativas*. México: Trillas.
- Ruiz, M. (2008). *Para que sirve un líder*. México: DIAZ DE SANTOS.
- s.r. (s.f.). *definición*. Recuperado el 10 de 08 de 2012, de <http://www.definicion.org/mision>
- SEP. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado el 11 de 11 de 2010, de Programa de escuela de calidad.: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>
- Wayne, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Wilcox, J. (2009). *El líder educativo*. Carolina: Brackett Hall.
- Willower, D. J. (2000). *Archivos contemporaneos en la historia de la administración educativa*. AD.
- Yukl. (2008). *Leadership and Education*. New Jersey: Prentice Hall.

9. ANEXOS.

9.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

 41-45 años () 46-50 años () 51-55 años ()

 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo: UPEC

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Carchi

Cantón: Tulcán

Sector: Urbano (X) Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

a. Fiscal (X)

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

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

a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()

b. Coordinadores de área ()

c. Por grupos de trabajo ()

d. Trabajan individualmente ()

e. Otros (indique cuáles).....

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

a. El número de miembros en la institución ()

b. Los resultados obtenidos en la institución ()

c. El valor y tiempo empleados en la institución ()

d. Otros (especifique).....

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

SI () NO ()

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

a. Director ()

b. Rector ()

c. Consejo Directivo ()

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

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo			

	Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

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

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

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

Si () No ()

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

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

9.2. ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: UPEC

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Carchi

Cantón: Tulcán

Sector: Urbano: (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

2. CUESTIONARIO

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

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

9.3. ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: UPEC

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Carchi

Cantón: Tulcán

Sector: Urbano (X) Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.