



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERZGO EDUCACIONAL

**“Gestión, liderazgo y valores en la administración del Programa
Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca de la ciudad
de Cuenca, durante el período lectivo 2011-2012”**

Tesis de grado

Autor:

Vasquez Montesinos, Paula Francisca

Directora:

Díaz Agila, Olga Marleni, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

Certificación

Magíster

Olga Marleni Díaz Agila

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca, durante el período lectivo 2011-2012” realizado por la profesional en formación Vasquez Montesinos, Paula Francisca; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

f)

Cesión de derechos

Yo, Vasquez Montesinos Paula Francisca, declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f)

Vasquez Montesinos, Paula Francisca

CI.0102280369

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios que guía todos mis pasos,
a mi mami adorada y a mi esposo, que me apoyaron
incondicionalmente para culminar con esta nueva etapa.

Paula

AGRADECIMIENTO

El reconocimiento y agradecimiento a los Directivos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, en las personas del Econ. Milton Quezada C., el Ing, René Esquivel G. y la Ing. Ximena Peralta, Decano de la Facultad de Economía, Director y Coordinadora Académica del Programa Universidad Empresarial, por su apoyo para la realización de el presente trabajo de investigación.

Al igual que a los Directivos, Docentes, Alumnos y Personal administrativo, que colaboraron con sus apreciaciones e información.

Paula

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	II
CESIÓN DE DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 La Gestión Educativa.....	4
2.1.1. Concepto.....	4
2.1.2. Importancia.....	5
2.1.3 Tipos de Gestión.....	6
2.2 Liderazgo Educativo.....	13
2.2.1. Concepto.....	13
2.2.2. Tipos.....	14
2.2.3. Características.....	14
2.3 Diferencias entre Directivo y Líder.....	19
2.4 Los Valores y la Educación.....	23
3. METODOLOGÍA.....	27
3.1 Participantes.....	27
3.2 Materiales e Instrumentos.....	34
3.3 Método y Procedimiento.....	35
4. RESULTADOS.....	37
4.1. DIAGNÓSTICO.....	37
4.1.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES	
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	38
4.1.1.2. El Código de Ética.....	38

5.1.1.3. El Plan Estratégico.....	39
5.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	40
5.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	41
5.1.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.....	42
4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.	
4.1.2.1 Misión y Visión.....	44
4.1.2.2 El Organigrama.....	46
4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos.....	47
4.1.2.4 El Clima Escolar y Convivencia en Valores.....	49
4.1.2.5 Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.....	50
4.1.2.6 Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	51
4.1.2.7 Dimensión Administrativa Financiera y Valores.....	52
4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y Valores.....	53
4.1.3. ANÁLISIS FODA.	
4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades.....	54
4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas.....	55
4.1.3.3 Matriz FODA.....	56
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1. De los Directivos.....	57
4.2.2. De los Profesores.....	68
4.2.3. De los Estudiantes.....	72
4.2.4 Matriz de Problemáticas.....	79
5. DISCUSIÓN.....	80
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	86
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	90
8. BIBLIOGRAFÍA.....	98
9. APÉNDICES.....	103

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

	Página
1. Nudos Críticos de la Gestión de Instituciones Educativas Ecuatorianas.....	6
2. Los Cuatro Pilares del Proceso de Calidad de las Universidades Ecu.....	7
3. Organismos del Sistema de Educación Superior.....	9
4. Dimensiones de la Gestión por Competencias.....	10
5. De la Gestión Educativa Universitaria.....	11
6. Tipos de Liderazgo (Weber).....	13
7. El Liderazgo Transformacional.....	14
8. Actores del Programa de Educación Dual DHLA.....	16
9. Funciones de un Líder.....	19
10. Diferencias entre Directivo y Líder.....	20
11. Valores establecidos en la Constitución del 2008.....	23

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio sobre gestión, liderazgo y valores, se realizó en el Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, periodo 2011-2012.

Se ejecutó el proyecto, iniciándose con una investigación descriptiva para la cual los instrumentos de estudio empleados fueron encuestas y entrevistas, así como, la revisión y análisis los instrumentos de gestión educativa; a partir de los cuales se obtuvieron resultados reveladores acerca de que no se cuenta con instrumentos adecuados de gestión educativa.

Considerado las debilidades detectadas en el análisis, se plantea la siguiente propuesta de mejora **“ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA, CON LA FINALIDAD DE FORTALECER LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES CON FINES DE ACREDITACIÓN”**.

La mencionada propuesta se realiza con el objetivo general de elaborar y actualizar los instrumentos de gestión que el Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) exige y requiere para acreditar el Programa dentro del nuevo esquema educativo que plantea el Gobierno Nacional del Presidente Rafael Correa.

INTRODUCCIÓN

Las Universidades de hoy no son las mismas de ayer, deben evolucionar acorde a los requerimientos de calidad nacional e internacional y someterse en forma obligatoria a la evaluación interna y externa, a la acreditación y al aseguramiento de la calidad, como lo establece la LOES.

Dos de los principales retos son: la falta de producción e investigación científica y paradójicamente es éste uno de los parámetros más importantes para el proceso de acreditación y la formación de nuevos profesionales con conocimientos sólidos en su área de especialidad, valores y derechos, que les permitan formar parte del sector productivo del país.

Frente a ello, la Universidad de Cuenca implementa dentro de la Facultad de Economía el Programa Universidad Empresarial-Dual Hochschule, que se basa en un modelo de Formación Dual que tiene su origen en Alemania desde 1973 y su réplica en países Latinoamericanos. Este modelo forma integralmente al estudiante en dos lugares de aprendizaje: el aula para el conocimiento teórico y la empresa para el aprendizaje práctico, logrando en sus graduados un 100% de ocupación e integración laboral, porcentaje sin precedentes en las Universidades de nuestro país.

Para que el Programa tenga el éxito que mencionamos anteriormente, hay áreas que son claves que deben ser estudiadas y desarrolladas. Hoy en día no solamente se requiere de personas comprometidas, sino líderes capaces de responder a los nuevos retos por medio del ejercicio de la gestión, la práctica de un verdadero liderazgo dentro de la gestión educativa así como la implementación de valores considerados pilares fundamentales y herramientas básicas para alcanzar el desarrollo del proceso educativo.

En este contexto fue importante realizar el presente estudio porque se logró involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa, directivos, docentes y estudiantes quienes contribuyeron en forma desinteresada en el proceso de análisis de la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca.

Al igual que el objetivo general, los objetivos específicos planteados en el presente trabajo se han cumplido a lo largo del proceso, así tenemos que se investigaron los referentes teóricos sobre gestión, liderazgo y valores logrando establecer un marco teórico adecuado que nos guíe en este estudio.

Se formularon encuestas y entrevistas a los miembros de la comunidad universitaria, descubriéndose de ellos una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores.

Se determinaron los roles y liderazgo de los directivos, administrativos y directores de áreas y programas en la ejecución de los planes estratégicos y los planes operativos del Programa.

Se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnóstico situacional de los diferentes instrumentos de gestión educativa con los que cuenta, determinándose que carecen de los mismos como: código de ética, modelo pedagógico y el plan operativo anual (POA) dentro del área educativa y que los que poseen deben ser adaptados a las nuevas leyes y reglamentos universitarios.

Finalmente se fortaleció el liderazgo de los directivos en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando las diversas técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Con el análisis de la gestión y liderazgo realizado se pudo identificar el FODA, es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; para lo que se tomó como base el Plan Estratégico Institucional de la Universidad de Cuenca 2009-

2013; en el mismo se incluyeron adicionalmente debilidades propias del Programa de la Universidad Empresarial, que pueden y deben ser superadas con la propuesta de mejoramiento “Elaboración y revisión de los instrumentos de gestión con los que cuenta el Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca, con la finalidad del fortalecimiento en gestión, liderazgo y valores con fines de acreditación”.

Como ya mencionamos el presente estudio fue factible realizarlo porque desde el inicio de la investigación existió el apoyo de los Directivos del Programa, que lo vieron como una propuesta de mejoramiento.

Es importante mencionar que al ser parte de la Universidad de Cuenca, conozco las áreas legal y docente, en las que me desenvuelvo, lo que fue muy positivo para profundizar en situaciones problemáticas y que tienen ciertos vacíos dentro de la institución.

Con la ejecución del trabajo se determinó que el liderazgo si se encuentra presente aunque con limitaciones en la gestión del Directivo y es la persona que tiene la responsabilidad de conducir, orientar la labor docente y administrativa, mantener una relación eficaz con el entorno, tomar decisiones e impulsar la participación de todos en el proyecto educativo con la finalidad de ofrecer un servicio de calidad a sus educandos.

Considero que este proyecto sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de los centros educativos es de vital importancia para el desarrollo institucional por lo que los invito a leerlo y lo pongo en manos de quien haga uso de él.

2. MARCO TEÓRICO

La educación constituye el proceso de construcción de conocimientos y desarrollo personal; la misma que ha tomado una nueva dirección por efecto de la globalización. Este proceso ha influido en el aspecto: social, económico, político y cultural lo cual exige una transformación de la gestión educativa en la que el rol del directivo sea la de impulsar la innovación y el cambio permanente a través del ejercicio y desarrollo de un verdadero liderazgo que le conduzca al cumplimiento de logros y metas institucionales en base a la visión, misión, estrategias y que respondan a esta nueva manera de enfrentar el futuro.

Los educandos son los que determinan el potencial y reconocimiento de un País permitiendo el desarrollo individual y colectivo y por ende la transformación social, que conlleve a la excelencia y calidad educativa en todos sus niveles, situación que se logrará como consecuencia de una aplicación efectiva de la forma de gestionar por parte de quien se encuentra al frente de la institución.

2.1. LA GESTIÓN

2.1.1 CONCEPTO

Existen innumerables aportes en lo que se refiere a la conceptualización del término gestión, analizaremos algunos de ellos: Mencionaremos las raíces de la palabra, como nos explica el autor Rementería Piñones, Ariel (2011), "*Gestión proviene del vocablo latín **gestio**: acción administrar. Gestión, dirección. Actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Adicionalmente explica el autor que dentro de*

*este concepto gestión es muy importante la **acción**, del latín **actionem**; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada". (p. 3)*

A la gestión, podemos considerarla como parte de la administración, o como un estilo de administración, así, para Almeida, Arturo (2010), a la gestión en el ámbito administrativo se la concibe como *"un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.), implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, evaluar y dar a conocer resultados". (p. 55)*

Es decir que la gestión significa acción o conjunto de acciones que tienen como finalidad llegar a cumplir con las metas trazadas; dentro del ámbito de una institución u organización, debe existir una gestión adecuada por parte del líder, es decir por el gestor educativo.

2.1.2 IMPORTANCIA

El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa. Este concepto, nos da una visión general de la gestión, dentro del ámbito educativo, implica el engranaje de todas las áreas de la organización, de una forma tan perfecta que puedan llevar a la misma a la consecución de sus fines.

2.1.3 TIPOS DE GESTIÓN

Para Idalberto Chiavenato (2003), existen, varias esferas de gestión educativa, entendidas como áreas de intervención: lo administrativo, lo curricular, el gobierno institucional el área de servicios y el área de desarrollo humano.

Cuando existe un engranaje, se consigue un “esfuerzo cooperativo” en las instituciones educativas, se mejoraran los niveles de gobernabilidad, se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias del área administrativa y docente; pero fundamentalmente se elevarán los niveles de satisfacción y de pertenencia de los diferentes estamentos educacionales.

Siguiendo a Arturo Almeida R (2010), considera que los nudos críticos de la gestión de instituciones educativas ecuatorianas, tiene una profunda relación con, tres áreas que son:

NUDOS CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ECUATORIANAS



GRÁFICO No. 1

Fuente: Almeida Arturo R. (2003)
Elaborado: Paula Vasquez M.

a) Gestión del conocimiento

“La gestión del conocimiento en una organización implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar, y volverlo más productivo y rentable a un conjunto colectivo de saberes (competencias). Los conocimientos se gestionan dentro de una estructura organizacional creando y transmitiendo conocimiento, por ello es imprescindible que las instituciones sepan captar, recuperar y distribuir los

recursos tangibles e intangibles de conocimiento para que el conocimiento permanezca en la organización. Cuando las organizaciones se convierten en empresas de aprendizaje es posible incrementar cada vez más su valor agregado de conocimientos". (p. 60), contribuyendo de esta forma a formar individuos de la nueva sociedad del Conocimiento, proporcionándoles las herramientas necesarias dentro de su formación.

b) Gestión de la calidad

"Los sistemas de gestión de la calidad tienen como propósito fundamental mejorar continuamente la eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización. La calidad es un "emergente sistémico" que surge como resultado de la interacción permanente de un conjunto de elementos en una organización". (p. 64)

Este tipo de gestión, está establecida en nuestra nueva Ley de Educación LOES, en la que señala a la calidad de la Educación Superior como uno de sus pilares, así:

En el Capítulo I, CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, Art. 93, (LOES, 2010) conceptualiza al Principio de Calidad, *como "la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente"*. (p. 36)

Dentro de este principio, las Universidades Ecuatorianas deben cumplir con un riguroso proceso de calidad que se encuentra establecido en cuatro pilares fundamentales:

LOS CUATRO PILARES DEL PROCESO DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS



GRÁFICO 2

Fuente: Ley Orgánica de Educación Superior, Art. 93
Elaborado: Paula Vasquez M.

c) Gestión por competencias

A nivel organizacional, la competitividad engloba la capacidad presente y futura de una organización para diseñar y vender productos o servicios que sean más atractivos a los que ofrece la competencia.

En este tipo de gestión, dentro de nuestra realidad Latinoamericana, debemos seguir lo que establece el Ministerio de Educación del Perú, en su Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, (2010) como la tendencia, hasta que sea debidamente establecida dentro de nuestra legislación y establece una gestión que tiene las siguientes características o tipos:

a) Descentralizada

Se realiza en cada ámbito, respetando la autonomía de cada sector en sus ámbitos de jurisdicción. Aplicado a nuestra realidad ecuatoriana, se articulan los diferentes organismos contemplados en la nueva Ley de Educación Superior (LOES), en el TITULO VII, INTEGRALIDAD.

(LOES, 2010) *“Art. 116.- Principio de Integralidad.- El principio de integralidad supone la articulación entre el Sistema Nacional de Educación, sus diferentes niveles de enseñanza-aprendizaje y modalidades, con el Sistema de Educación Superior.*

Para garantizar este principio, las instituciones del Sistema de Educación Superior, articularán e integrarán de manera efectiva a los actores y procesos, en especial del bachillerato”. (p. 44)

INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Art. 159.- Universidades y Escuelas Politécnicas (p. 56)

Art. 162.- Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos (p. 56)

Art. 163.- Institutos Superiores de Artes y Conservatorios Superiores (p. 57)

ORGANISMOS QUE RIGEN EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Art. 166.- Consejo de Educación Superior (p. 57)

Art. 171.- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (p. 62)

Art. 184.- Organismos de Consulta: La Asamblea del Sistema de Educación Superior, en sus respectivos ámbitos los siguientes:

- a) La Asamblea del Sistema de Educación Superior; y,
- b) Los Comités Regionales Consultivos de Planificación de la Educación Superior (p. 69)

Todos ellos a cargo encabezados por la SECRETARIA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN (SENESCYT)

INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

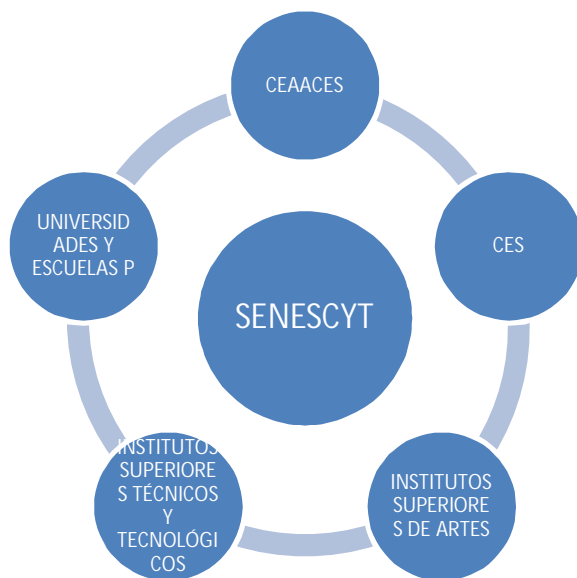


GRÁFICO 3

Fuente: Ley Orgánica de Educación Superior, Título VII
Elaborado: Paula Vasquez M.

b) Simplificada y flexible

Favorece a la fluidez de los procesos y de los procedimientos, y permite la adaptación a la diversidad de aprendizajes y a la socialización.

c) Participativa y creativa

Permitiendo que la sociedad a quienes va dirigida la educación, participe organizadamente, democráticamente e innovadoramente.

d) Formativa

Contribuye al desarrollo de la Comunidad Educativa, que está conformada por los administrativos, docentes y alumnos. Tomándolos como un conjunto integrado e interdependiente.

e) Unitaria, sistémica y eficaz

Favorece el engranaje de los procesos educativos, permitiendo su funcionamiento de una manera coordinada.

f) Integral

Comprende tres dimensiones:

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

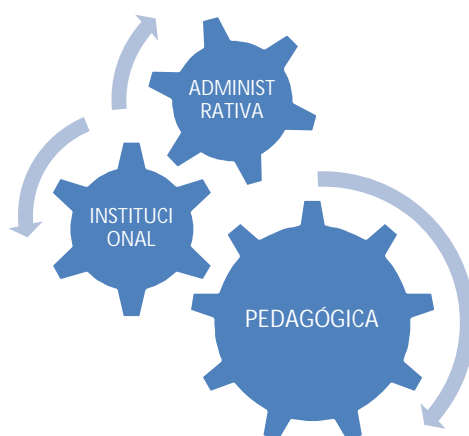


GRÁFICO 4

Fuente: Ministerio de Educación del Perú (2010)
Elaborado: Paula Vazquez M.

Cabe mencionar que dentro del Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior, se incluye en su Art. 1, *“De la gestión educativa universitaria.- La gestión educativa universitaria comprende el ejercicio de funciones de rector, vicerrector, decano, subdecano, director de escuela, departamento o de un centro o instituto*

de investigaciones, coordinador de programa, editor académico, director o miembro editorial de una revista indexada o miembro del máximo órgano colegiado académico superior de una universidad o escuela politécnica. El ejercicio de funciones de nivel jerárquico superior en el sector público y sus equivalencias en el sector privado, se entenderá como experiencia en gestión para efectos de aplicación de la ley y este reglamento". (p. 2)

Como vemos, realiza un análisis eminentemente técnico de las autoridades que conforman la gestión universitaria y que el ejercicio de los cargos mencionados se entenderá como la misma, sin considerar otros aspectos adicionales.

DE LA GESTIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA (REGLAMENTO A LA LOES)



GRÁFICO 5

Fuente: Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior
Elaborado: Paula Vazquez M.

2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL

2.2.1. CONCEPTO.

El diccionario Encarta Premiun (2008), define al Liderazgo como la *“habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad”*. (p. 72)

Chiavenato, Idalberto (2007) destaca lo siguiente: *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*. (p. 305)

Otro concepto sobre Liderazgo Educativo, es el mencionado por la revista electrónica Buenas Tareas (2010) “el liderazgo, es un elemento presente en toda organización, y en una institución educativa es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas”. (p. 1)

La habilidad de liderazgo, ha sido identificada como una de las características centrales determinantes en el éxito personal, por ello debe ser aplicada a quienes estamos dentro del proceso educativo, formándonos como líderes educativos.

La Magíster Buele, Mariana (2011) dentro de su conferencia propone varios conceptos de liderazgo, entre los que se encuentran *“Conjunto de procesos que*

orienta a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no coercitivos” (p. 38); se refiere al liderazgo como una guía para una persona o un grupo de personas que los orienta para el cumplimiento de los objetivos trazados.

2.2.2 TIPOS DE LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS

La corriente seguidora de Max Weber (2007), considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad:



GRÁFICO 6

Fuente: Max Weber

Elaborado: Paula Vasquez M.

“ El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes”. (p. 1); es decir que tiene características

especiales que no pueden ser imitadas y le son otorgadas de manera mesiánica en su nacimiento.

" El líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo". (p. 1) este tipo de líder es esencialmente diferente, porque su liderazgo proviene de herencia, como ejemplo clásico se debe mencionar el que posee casas reales reinantes.

" El líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada". (p. 1); se refiere al liderazgo democrático, que es como hoy en día conocemos a este concepto.

Debemos señalar que los tipos de liderazgo mencionados son de la escuela tradicional, ya que este concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo, concibiéndose en la actualidad tipos diferentes, como lo señala Pradas Mantilla, Silvia (2011):

Tenemos en primer lugar al mencionado por la autora como *"Liderazgo Coaching, Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores"*. (p. 1)

Es decir que existe un vuelco hacia el ser humano, como el eje fundamental, concentrándose en su desarrollo como profesional.

En segundo lugar menciona al *“Liderazgo Afiliativo. Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos”*. (p. 1)

Es decir que se centra en que los colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo, y de esta forma también se solucionan de mejor manera.

Un tercer tipo de liderazgo es el llamado *“Liderazgo Autorizado. Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad”*. (p. 1)

Que como los anteriores se centran en el ser humano, pero con la diferencia de que se tiene una proyección hacia el futuro.

Tanto en los tipos de liderazgo señalados por Max Weber, cuanto en los considerados por Silvia Mantilla, considero que no existe una tipología ideal, sino que líderes educativos deben tener cada uno de los diferentes tipos y aplicarlos de acuerdo a la situación, como un símil a las personas, que cuando nos encontramos en nuestra trabajo, hogar, con nuestros amigos, etc. debemos adoptar la conducta que corresponde.

Como punto final de esta revisión acerca de los conceptos de liderazgo, debemos señalar el concepto del liderazgo educacional dado por la autora Pradas Mantilla, Silvia (2011) *“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro. El liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral”*. (p. 2)

Es decir, que este tipo de liderazgo considerado desde el punto de vista del proceso educativo, concibe al liderazgo educativo de manera integral, involucrando a todos los actores del proceso enseñanza-aprendizaje.

EL LIDERAZGO EDUCACIONAL

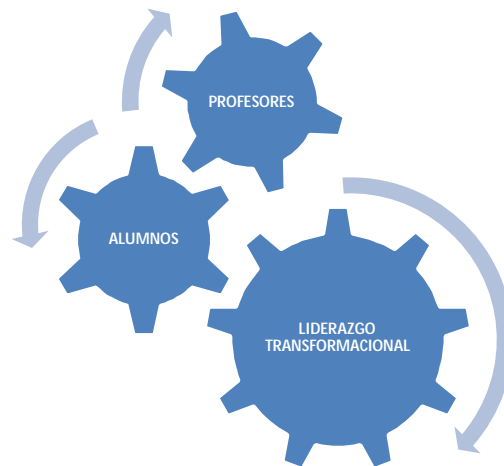


GRÁFICO 7

Fuente: Pradas Mantilla, Silvia (2011)

Elaborado: Paula Vasquez M.

En nuestro caso de estudio, dentro del programa de la Universidad Empresarial, existe una formación dual, en la que intervienen los actores mencionados en las teorías anteriores, y se incluye uno adicional, la Empresa, y los tipos de liderazgo se ejercen en la Universidad y en la Empresa:

ACTORES DEL PROGRAMA EDUCACIÓN DUAL DHLA UNIVERSIDAD

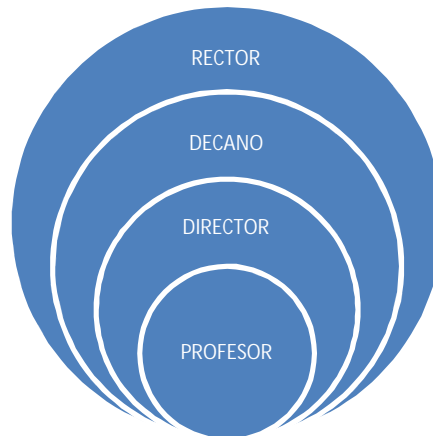
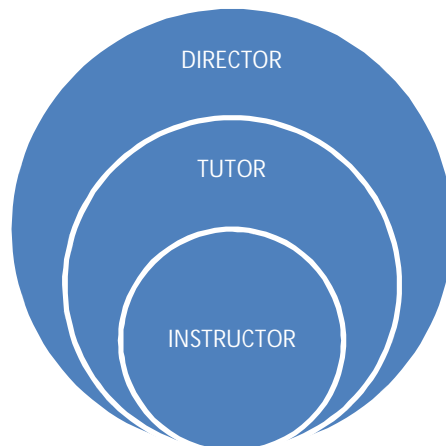


GRÁFICO 8

Fuente: Reglamento del Programa Universidad Empresarial.
Elaborado: Paula Vasquez M.

EMPRESA



Fuente: Reglamento del Programa Universidad Empresarial.
Elaborado: Paula Vasquez M.

2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.

Existen muchas definiciones de líder, como considera Fuentes Arabena, Eduardo (2011) sostiene que *“los primeros encuentros con el liderazgo se tiene con la familia, los primeros dirigentes buenos o malos son los padres cuya relación mutua inculca, valores, estilos, estrategias, impulsan actividades, ponen límites de conducta”.* (p. 38)

Nuestros primeros años de vida son el punto inicial de nuestras conductas futuras en todos los ámbitos, incluido el liderazgo.

Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que les sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio, y adicionalmente les guían para reconocer sus gustos y preferencias.

Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua un líder: *“Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”*; es decir que posee una habilidad que los otros miembros del grupo o grupos a los que pertenece reconocen y aceptan.

Por ende, se puede decir que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes.

La esencia del liderazgo pedagógico está en incrementar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder.

El líder educativo debe ser también un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde

Aponte, Eustiquio (2010) Define a un líder, como *"aquella persona que ayuda o guía o es seguido por otras personas"*. (p. 2); un líder real o auténtico ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas para avanzar en una determinada dirección, obviamente contando siempre con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la consecución de objetivos favorables al grupo.

Este individuo es capaz de promover la actividad en los demás, tiene ese efecto impulsor. Asimismo también tiene la capacidad para aceptar el liderazgo de otras personas. De hecho, el auténtico líder es, con frecuencia, seguidor, a su vez, de otros líderes que acrecientan su energía dinamiza y le dan pautas para incrementar la suya propia.

El líder debe encarnar determinados valores personales como son integridad personal, madurez, amplitud de miras, cooperación solidaria y generosidad. Entre los rasgos personales relacionados con su aspecto personal, son la atracción personal, autenticidad o coherencia, simpatía y comprensión con los demás, poder de convicción y poder estimulante. Las funciones básicas del líder son dirigir

eficazmente, distribuir convenientemente a las personas: decidir en la acción, planificar constantemente; esforzarse por encima de la recompensa; controlar los detalles; motivar a los colaboradores; trabajar sin renuncia, formar y entrenar, y tratar individualizadamente.

FUNCIONES DE UN LÍDER



GRÁFICO 9

Fuente: Aponte, Eustiquio (2010)
Elaborado: Paula Vasquez M.

Existen diferencias marcadas entre directivo y líder que muchos autores han intentado definir, les lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace.

Un jefe surge por nombramiento, un líder surge por medio del reconocimiento de un grupo. El Gerente de Proyecto debe ser un líder: una de sus responsabilidades es definir y comunicar la Visión del Proyecto y ayudar a su equipo a llegar a ella.

El autor Zaleznic (2007), identifica al líder con el riesgo, el cambio, la novedad. *“El líder, es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerárquica para*

defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación, ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada por un cuestionamiento sobre su autoridad'. (p. 2)

Un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez, a experimentar la destreza de sus propias emociones.

En cuanto a un Directivo, es quien ejerce un poder basado en su autoridad jerárquica, sin embargo al adquirir destrezas puede convertirse en líder, pero no viceversa, es decir que un líder no puede convertirse en directivo.

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

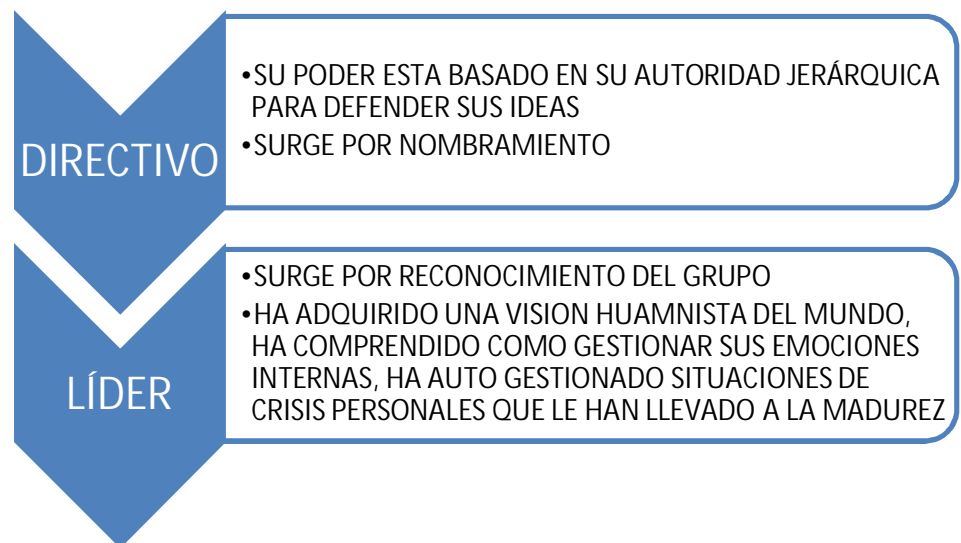


GRÁFICO 10

Fuente: Zaleznic (2007)
Elaborado: Paula Vasquez M.

4.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN.

El Art. 124 de la LOES (2010), contempla la Formación en Valores y Derechos, dentro del Régimen Académico, como una *“responsabilidad del las Instituciones de Educación Superior, de proporcionar a quienes egresen de cualesquiera de las carreras o programas, el conocimiento efectivo de sus deberes y derechos ciudadanos y de la realidad socioeconómica, cultural y ecológica del país; el dominio de un idioma extranjero y el manejo efectivo de herramientas informáticas”*. (p. 46)

La autora Chavarría Olarte, Marcela (2007), señala que *“el valor está identificado con el bien el algún sentido, por ello pedagógicamente hablando señala que los valores son “fuentes del perfeccionamiento humano” realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en si mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre”*(p. 37). También señala que, los valores son el ser; están en él como rasgos que trascienden el ser mismo; son propiedades del ser.

Estos conceptos, nos llevan a sugerir que valor es algo positivo, que lleva a los seres humanos hacia un camino correcto y que los conduce, en una senda de equidad y ecuanimidad.

Al ser educada en un Colegio de monjas, los valores siempre estaban relacionados con el ser Supremo y la Religión Católica, es decir que la relación educación y valores está presente en nuestro sistema educativo desde siempre.

Sin embargo y en la actualidad se ha dado un giro de toda la educación, a todo nivel, escolar, bachillerato, grado y postgrado, a la formación en valores, es la esencia misma de la formación. Como dice la autora, *“la educación o es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación”*(p. 40).

Para poder educar en valores, es necesario conocer cuáles son los valores que queremos inculcar a nuestros educandos, y este es otro camino que debemos recorrer, las tendencias de la educación en valores en el mundo actual están en: Buele, Mariana (2011) señala valores como: " *la creatividad, la participación activa, el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, capacidad de continuar aprendiendo y la escuela vista como una comunidad de aprendizaje*".

Otros valores que nuestros alumnos deben cultivar, son los establecidos en la actual Constitución (2008), que señala que los educandos deben cultivar los siguientes valores:

VALORES ESTABLECIDOS EN LA CONSTITUCIÓN DEL 2008

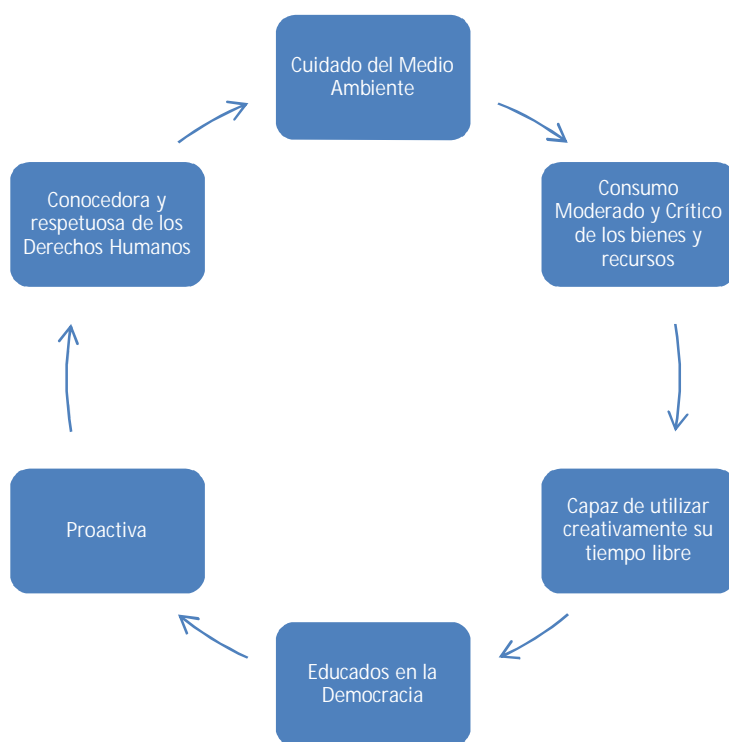


GRÁFICO 11

Fuente: Constitución 2008

Elaborado por: Paula Vázquez M.

- Cuidado del medio ambiente. Art. 71 CPE. “La naturaleza o pacha mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos...”. (p. 58), y Art. 395 y ss, CPE, que contemplan la biodiversidad y los recursos naturales. Ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores.

- Consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada. ART. 1 CPE “...los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible”. (p. 21)

- Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.

-Con una fuerte identidad cultural, pero educada en el respeto a la diversidad cultural Art. 3 numeral 1 y Art. 10, CPE “Las personas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos son titulares y gozarán de los derechos garantizados en la Constitución y en los instrumentos internacionales”. (p. 25)

- Educados en la democracia como forma de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico.

Art. 95 CPE “Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de

construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad”. (p. 77)

La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.

- Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requieren la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo, contemplados en los Art. 1, y el Art. 5 CPE.

- Creativa, capaz de entender -- incluso de prever -- los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.

3.- METODOLOGÍA

3.1. PARTICIPANTES



Se ha desarrollado la presente investigación, en el Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

La Universidad de Cuenca, es una entidad Pública, que fue creada por decreto legislativo del 15 de octubre de 1867, con el nombre de Corporación Universitaria del Azuay, ya en el año de 1926, cambia a su nombre definitivo.

Cuenta con las siguientes Facultades: Arquitectura, Artes, Ciencias, Agropecuarias, Ciencias de la Hospitalidad, Ciencias Económicas, Ciencias Médicas, Ciencias Químicas, Filosofía; Ingeniería, Jurisprudencia, Odontología y Psicología.

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, fue creada en el año 1960, anexa a la Facultad de Ciencias Sociales, ya en el año 1967, se eleva a la categoría de Facultad, dentro de la misma se encuentran los Departamentos de Economía, Administración, Contabilidad y Auditoría, Ciencias Sociales, DI- Investigaciones, Acordes, Postgrados, Impulsar, Educación Virtual y Continua y Universidad Empresarial-Dual Hochschule. (Anexo 1)

UNIVERSO

El universo del Programa Universidad Empresarial, lo constituyen: personal directivo y administrativo 6 personas, personal docente un total de 40 entre titulares y contratados y la población estudiantil total es de 84 estudiantes, cabe mencionar que los estudiantes que ingresan al Programa constituyen una élite seleccionada de los alumnos que han cursado el primer año de comunes de la Facultad de Economía, y son sometidos a rigurosas pruebas psicológicas y de conocimientos, con estándares Europeos.

El número de plazas disponibles en cada Cohorte o curso, es de un máximo de 25 alumnos; en el período lectivo 2012-2013 se ha considerado abrir un curso adicional, debido a la gran demanda de cupos de ingreso de los alumnos de la Facultad de Economía.

MUESTRA

Se procedió a seleccionar la muestra siguiendo los lineamientos establecidos en la guía didáctica por lo que no se aplicó las técnicas del método descriptivo para definirla.

La muestra lo integraron el total de 6 directivos y administrativos, 20 docentes, 20 estudiantes, de manera aleatoria, es de señalar que los directivos además cumplen funciones de docencia.

No se incluyen en la muestra a los padres de familia, debido a que el estudio lo realizamos a nivel superior.

Tabla N° 1

PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE ACUERDO A SU GÉNERO

Género	F	%
Femenino	2	33
Masculino	4	67
Total	6	100

Fuente: Secretaría del Programa Universidad Empresarial.
Elaborado: Paula Vasquez

Se observa en la tabla No. 1 que el 67% de los directivos y administrativos son hombres y un 33% son mujeres. Evidenciando que predomina el género masculino y se mantienen los esquemas de que los puestos directivos están ocupados por hombres.

Tabla N° 2

PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO POR EDAD

Edad	F	%
Menos de 25 años	1	16.67
26 – 30 años	0	0
31 – 35 años	3	50

36 – 40 años	0	0
Más de 40 años	2	33.33
Total	6	100

Fuente: Secretaría del Programa Universidad Empresarial.
Elaborado: Paula Vasquez

Del análisis de la presente tabla, podemos determinar que el personal directivo y administrativo del Programa están en un 50% en un rango de edad de 31 a 35 años, en un 33.33% están en un rango de edad de más de 40 años y finalmente el 16,67% están en un rango de edad de menos de 25 años, lo que evidencia que existe un equilibrio entre juventud y experiencia.

Tabla N° 3

PERSONAL DOCENTE POR GÉNERO

Género	f	%
Femenino	10	25
Masculino	30	75
Total	40	100

Fuente: Secretaría del Programa Universidad Empresarial.
Elaborado: Paula Vasquez

En la tabla No. 3 podemos observar que en lo referente al personal docente por género, existe un 75% de género femenino y solamente un 25% de género masculino, lo que marca una notable inequidad, por lo que se debe dar un mayor acceso a las mujeres.

Tabla N° 4

PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU EDAD

Edad	F	%
Menos de 25 años	0	0

26 – 30 años	5	12.5
31 – 35 años	16	40
36 – 40 años	12	30
Más de 40 años	7	17.5
Total	40	100

Fuente: Secretaría del Programa Universidad Empresarial.

Elaborado: Paula Vasquez

En cuanto a la edad tenemos un 40% que se encuentran en un rango de edad entre los 31 y 35 años, un 30% que se encuentran entre los 36 a 40 años, un 17.5% que tienen más de 40 años, un 12.5% que se encuentran entre los 26 a 30 años, estos datos son muy positivos porque existe una mezcla de conocimientos y experiencia, adicionalmente se debe anotar que a partir de la publicación de la LOSEP, se prohíbe que las personas mayores de 70 años realicen actividades laborales entre estas la docencia universitaria.

Tabla N° 5

PERSONAL DOCENTE DE ACUERDO A SU TÍTULO ACADÉMICO

Título Académico	F	%
Maestría	40	100
PHD	0	0
Total	40	100

Fuente: Secretaría del Programa Universidad Empresarial.

Elaborado: Paula Vasquez

Del análisis de la presente tabla podemos determinar que en lo referente al título académico el 100% de los profesores poseen maestrías, de los cuales la mayoría las han obtenido en países como USA, Europa y Chile.

De acuerdo a las nuevas políticas estatales (SENESCYT) de subvención de estudios de postgrado en el exterior, tenemos que anotar que miembros de la planta docente cursan actualmente o cursaran estudios de PHD en las mejores

Universidad del mundo, lo que garantiza que los mejores docentes y los más capacitados regresarán a incorporarse a las Universidades Estatales dentro del Programa Universidad Empresarial y de muchos otros.

Tabla N° 6

**POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL
DE ACUERDO A SU GÉNERO**

Género	F	%
Femenino	65	77.39
Masculino	19	22.61
Total	84	100

Fuente: Secretaría del Programa Universidad Empresarial.
Elaborado: Paula Vasquez

En la tabla No. 6 se aprecia que el del 77.39% son mujeres y el 22.61% son hombres. Lo que refleja hay mucho interés en las damas por prepararse en la especialidad que ofrece este programa.

Tabla N° 7

**ESTUDIANTES ENCUESTADOS DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL POR EDAD**

Edad	F	%
Menos de 25 años	84	100
Total	84	100

Fuente: Secretaría del Programa Universidad Empresarial.
Elaborado: Paula Vasquez

En la tabla No. 7 podemos observar que un 100% del total de los estudiantes que pertenecen al programa, tienen menos de 25 años lo que refleja que no existen índices de alumnos perdedores ni repetidores de año, debido a que no pueden retrasar su formación en las Empresas.

Tabla N° 8

POBLACIÓN ESTUDIANTIL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL POR NIVELES DE ESTUDIO

Años de Estudio	F	%
Tercera Cohorte	21	25
Cuarta Cohorte	17	20
Quinta Cohorte	22	26
Sexta Cohorte	24	29
Total	84	100

Fuente: Secretaría del Programa Universidad Empresarial.
Elaborado: Paula Vasquez

Del análisis de la presente tabla de la población estudiantil del Programa, en cuanto a niveles de estudio, se puede apreciar que en cada Cohorte desde la tercera que cuenta con 25% de alumnos, la cuarta con 20% de alumnos, la quinta con 26% de alumnos y la sexta con 29% de alumnos, tienen un porcentaje menor al 30% del total lo que significa que el número es uniforme en cada una de ellas, tomando en consideración que este porcentaje de alumnos se mantiene debido a que el cupo máximo por año de estudio es de 25 alumnos.

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la realización del presente estudio fue necesario utilizar técnicas cuantitativas que nos permitieron recopilar información como: la entrevista y la encuesta previamente estructurada con el objetivo de conocer el tipo de gestión liderazgo y valores que se practican en el Programa Universidad Empresarial, instrumentos que se implantaron desde la coordinación de la Maestría en cuatro tipos de formato a: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

De los cuatro tipos de formato mencionados, aplicamos tres, excluyéndose el de los padres de familia, debido a que el estudio se lo realizó en una institución de nivel superior.

La encuesta aplicada a los directivos fue diseñada para recabar información sobre el tipo de liderazgo y gestión, debido a que se aplicó en una Universidad se realizaron modificaciones en tres preguntas: en la pregunta uno se incluyó únicamente dos opciones pública o privada, en la pregunta cinco se incluyó la H. antes de Consejo Directivo, que es el nombre contemplado en el Reglamento de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y en la pregunta siete literal g, que no se la modificó debo aclarar que no se es pertinente en este caso debido a que la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público) contempla que las autoridades deben hacer únicamente lo que la ley establece, no puede haber delegación. Esta se aplicó a dos directivos que también cumplen funciones de docencia.

La encuesta aplicada a docentes permitió recopilar información acerca de su actividad docente como líder, su gestión académica, el trabajo en equipo, la integración de la comunidad y la práctica de valores. De la misma forma que en el caso anterior se modificaron las preguntas uno y cinco, ya que no aplica dentro de una Universidad.

A los estudiantes se aplicó la encuesta con preguntas que permitieron recopilar información sobre la gestión académica, liderazgo y valores tanto de directivos como de docentes en la práctica diaria. Cabe señalar que en la pregunta uno se realizó la misma modificación que en los anteriores formatos, y en los datos de identificación se dejó solamente el nombre del establecimiento educativo, para evitar confusión.

Además se realizó la observación de los instrumentos de gestión curricular como: Planificación Estratégica, Reglamento Interno.

3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

Panqueva Tarazona, Javier (2008) “El objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo”, adicionalmente aclara el autor que “La investigación descriptiva, describe una situación, fenómeno, proceso o hecho social para formular en base a esto, hipótesis precisas”. (p. 19)

Al tratarse de una investigación social, en este estudio se aplicó el método antes enunciado, que nos permitió detallar el escenario en el que se desenvuelve el líder en el campo educativo así como conocer la realidad de su gestión al interior de la institución y plantear una propuesta para mejoramiento.

El estudio es cuantitativo por lo que utilizamos instrumentos de recolección de datos como la observación, la entrevista como técnica que cumplió diversas funciones: diagnosticó, orientó e investigó en tres fases que fueron el contacto inicial con el entrevistado, la formulación de preguntas y la anotación de las respuestas y la encuesta, que se aplicó a los directivos, docentes y estudiantes.

De manera inicial se realizó la selección de la entidad educativa, para lo que se buscó un acercamiento al Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Cuenca, quien dio toda la apertura para iniciar el presente estudio.

En la primera fase se realizó la recolección de datos con la aplicación de las encuestas a los alumnos y profesores, posteriormente se aplicó la misma a los Directivos y finalmente se realizaron las entrevistas a los Directivos.

Para el estudio se recurrió a la revisión inicial de la literatura y bibliografía que existe sobre el tema a tratarse, información en internet, sondeos de documentación de gestión en del Programa Universidad Empresarial: planificación estratégica, reglamentos, modelo educativo y otros.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNOSTICO

4.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Para iniciar con el análisis de los instrumentos de gestión educativa del Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas es necesario puntualizar que el Art. 1 del Estatuto Orgánico de la Universidad de Cuenca, define la manera en la que se estructura los mismos: “La Universidad de Cuenca se rige por la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Superior, el presente Estatuto y los Reglamentos y normas expedidos por sus normas y autoridades competentes.

4.1.1.1 EL MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN

El Estatuto Orgánico es la norma de mayor jerarquía dentro de las Universidades tanto públicas, como privadas. En este caso cumple con todos los requisitos que establecía la anterior Ley de Educación, para su vigencia, ya que fue aprobado por el H. Consejo Universitario, en fecha 19 y 23 de julio de 2002 y 14,17 y 22 de enero de 2003, y fue aprobado con observaciones por el Consejo Nacional de Educación CONESUP, por resolución RCP.S15 No. 423.03 de fecha 17 de septiembre de 2003.

En lo referente a la gestión educativa, sus organismos y autoridades son: en el Nivel Directivo: el H. Consejo Universitario, el Rector, el Vicerrector, los Consejos Directivos de Facultad, los Decanos y Subdecanos, en el Nivel del Apoyo lo conforman: la Comisión de Evaluación Interna y Acreditación y la de Vinculación con la Colectividad.

Establece la estructura de cada órgano colegiado, sus miembros y los requisitos de las autoridades y su forma de elección. Adicionalmente, contempla normativa sobre estudiantes y profesores.

En lo referente al liderazgo educativo, establece las directrices de las autoridades y organismos, cuáles son sus funciones, y en este caso, al ser un ente de derecho público, las autoridades solamente pueden hacer lo que se encuentra contemplado en las disposiciones estatutarias.

En este texto establece los principios y valores de la Universidad, que se encuentran dentro de sus fines, que son:

- a) La búsqueda libre de la verdad
- b) Formar, capacitar y especializar a estudiantes y profesionales, proporcionándoles una educación humanista e integral
- c) Aplicar los conocimientos al desarrollo social del país y de la región, en orden de establecer una sociedad justa, equitativa y solidaria.
- d) Promover el estudio y respeto a los valores consustanciales a la persona, en particular, la libertad, la igualdad, la solidaridad, el pluralismo y la tolerancia y el espíritu crítico.
- e) Contribuir al fortalecimiento de la identidad pluricultural del país, a la afirmación de la democracia y la libertad, a la paz entre los pueblos, a la plena vigencia de los derechos humanos, a la integración latinoamericana, a la protección del medio ambiente y a la promoción del desarrollo sustentable.

4.1.1.2 EL CÓDIGO DE ÉTICA

Para establecer en qué consiste un Código de Ética, es necesario definir sus componentes: Código *“Se dice asimismo de cualquier recopilación de reglas o preceptos sobre una materia, aún si ser estrictamente jurídica”* (Cabanellas,

2000:54), y sobre la ética el mismo autor la define como *“Una rama de la filosofía que abarca el estudio de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir”* (Cabanellas, 2000:123)

Con estos dos conceptos, podemos establecer que un código de ética es un conjunto de directrices o reglas que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, y en este caso de la comunidad universitaria.

Dentro de la Universidad de Cuenca, no existe un Código de Ética, pero por su importancia en determinar las reglas de convivencia, se encuentra en construcción y se espera que en los próximos meses sea socializado y entre en vigencia. Este punto debe ser considerado como una debilidad dentro de la Institución Educativa.

4.1.1.3 EL PLAN ESTRATÉGICO

A la planeación estratégica los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2000) la definen como *“El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”* (p. 5), los mismos autores señalan que la importancia de hacer una planeación estratégica está en *“lograr la capacidad de administración estratégica de la organización”*. (p. 9)

En nuestro caso de estudio este instrumento de gestión educativa, fue elaborado para un período de cuatro años. La información para su diagnóstico procedió de tres fuentes: Taller de planificación participativa de la Universidad de Cuenca realizado en enero de 2002 para el Plan Estratégico 2002-2007, que más tarde se actualizó en el Plan Estratégico 2007-2010, plan que incorpora el diagnóstico del primer plan e incorpora discusiones y consultas internas; y, la última actualización es la que realiza el Núcleo de Cambio Institucional del Proyecto Transversal.

En lo referente a la gestión y liderazgo educativos, realiza una reflexión con la pregunta ¿Hacia dónde va la Universidad de Cuenca?, menciona el nuevo papel de la gestión educativa y como los líderes educativos deben conducir a la Universidad hacia la educación del siglo XXI.

En cuanto a los valores, el documento incorpora cinco, en los que se incluye la nueva visión institucional: La Universidad de Cuenca, es una organización.

- a) Comprometida con el desarrollo social, que promueve la ampliación de la democracia, las libertades, oportunidades, capacidades y potencialidades de los individuos.
- b) Comprometida con la calidad académica y propiciadora de una visión pluralista del pensamiento social y técnico.
- c) Comprometida con el desarrollo de un ambiente organizacional armónico y solidario, respetuosa de las diferencias sociales, políticas y culturales, de género y área geográfica.
- d) Responsable de la integración e inclusión de todos sus miembros al proceso de cambio institucional.
- e) Transparente en el manejo de asuntos personales e institucionales.

4.1.1.4 EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El Plan Operativo Anual (POA) es un documento en el cual los responsables de una organización, en este caso de la Universidad de Cuenca, establecen los objetivos que desean cumplir y lo más importante establecen los pasos a seguir para conseguirlos. Tienen la duración de un año.

Este instrumento de gestión educativa, lo tiene la Universidad de Cuenca, pero dentro del ámbito financiero, su elaboración y manejo está a cargo de la Dirección

Financiera y en éste no se consideran temas de gestión, liderazgo y valores, por ello no fue analizado.

Debido a lo mencionado, es importante destacar el concepto de plan operativo anual (POA), desde una visión netamente administrativa Sinexus (2011) señala que *“Es un documento formal en el que se enumeran por parte de los responsables de una entidad facturadora, los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio, otra visión”*. (p. 105)

Lo señala como el documento en cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

De acuerdo a lo señalado podemos decir que los POAs se desprenden del Plan Estratégico de una Institución Educativa, y conllevan los objetivos y un cronograma de aplicación práctica del mismo, ahí se lleva desde lo subjetivo a lo objetivo.

Por lo mencionado dentro de la gestión educativa es indispensable tenerlos sobre todos los temas que se establecen dentro de la Planeación Estratégica, darles el seguimiento y la aplicación práctica necesaria.

4.1.1.5 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

Este instrumento de gestión educativa, no lo tiene la Universidad de Cuenca, pero dentro del ámbito Universitario, considero que no se le ha dado su real importancia, debido a que por costumbre dentro de nuestro país, se le ha considerado como una herramienta de gestión de las escuelas y colegios.

El proyecto educativo institucional (PEI), lo define la Evaluación Institucional (2011) “Un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, permite

sistematizar hacer viable la misión de un establecimiento, requiere una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes”. (p. 36)

Es por tanto, un documento que orienta los aspectos sustantivos de la vida institucional en el largo plazo, a pesar de que con los cambios que sufrimos actualmente debe ser repensado contantemente.

Es indispensable tenerlo dentro de una Universidad por los siguientes motivos:

- Permite conocer y priorizar los problemas de la institución, según el orden de importancia.
- Plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar, con una visión proyectista y en el largo plazo, para la solución de los problemas principales y prioritarios.
- Tener un conocimiento más exacto sobre los retos y las posibilidades que tenemos para enfrentar las diversas situaciones. Saber con qué fortalezas contamos y que debilidades tenemos; y qué oportunidades y amenazas se pueden presentar en el contexto para así estar preparados y aprovecharlas o enfrentarlas con éxito.
- Elaborar los planes estratégicos y metas precisas que a corto, mediano y largo plazo se hagan realidad.
- Tomar decisiones adecuadas durante la implementación de los proyectos específicos e incluso durante todo el proceso de la planificación estratégica.

4.1.1.6 REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES

Un reglamento según lo define el Diccionario Jurídico Cabanellas (2000) es una *“Colección de órdenes y reglas impuestas por una autoridad competente”* (p. 279)

Dentro de nuestro ámbito de estudio, el Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, los principales reglamentos en orden de jerarquía son:

- El Reglamento de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la U. de Cuenca

Fue expedido por el H. Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca, para posibilitar su mejor organización y facilitar su desarrollo académico.

En este se contempla gestión, determina la estructura de la facultad y sus diferentes departamentos, autoridades, profesores y alumnos, adicionalmente establece las funciones de cada organismo y autoridad, y como deben ejercer su liderazgo educativo.

- El Reglamento para el programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca

Fue expedido por el H. Consejo Universitario, en sujeción a la ley y en su Art. 1, contempla que el modelo superior de formación dual universitaria con fundamento en el convenio entre el sector empresarial y la Universidad de Cuenca, tiene por objeto formar integral y académicamente a los estudiantes, colaboradores de una empresa, en vinculación con un determinado sector de la producción, adicionalmente contempla la estructura académica del programa, la estructura organizacional, los docentes y los estudiantes. Aquí se evidencia, la gestión y el liderazgo educativo, ya que incluye las funciones de los gestores educativos y de los profesores.

En cuanto a los valores, contempla los establecidos en nuestra Constitución Política (2008) Art. 27: *“La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco de un respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia, será participativa, obligatoria,*

intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad, y la paz". (p. 32)

4.1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

Todas las organizaciones dentro de su estructura organizativa tienen establecida la misión y visión institucional porque les permite dirigir su accionar hacia el cumplimiento de las metas en un mediano o largo plazo.

4.1.2.1 MISIÓN Y VISIÓN

La misión y visión de la Universidad de Cuenca se encuentran claramente definidas en la planificación estratégica institucional (2009-2013); cabe mencionar que está en construcción a partir de octubre de 2011, la planificación estratégica de la Facultad de Economía y una planificación estratégica del Programa Universidad Empresarial (2012-2017), que mencionaremos a continuación:

MISIÓN

La Misión según lo define Chiavenato, Idalberto (2007) es *"La declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado"*. (p. 20). Es en sí la razón de ser de una Institución, debe ser claramente delimitada y establecida.

El Programa Universidad Empresarial define su misión como *"Ingeniería Empresarial es una carrera que articula docencia, investigación y vinculación con la colectividad, que forma profesionales en la región con calidad académica en base a mallas curriculares actualizadas, a través de un modelo de educación dual, con un sistema de gestión de calidad, apoyando el desarrollo del sector empresarial y de la sociedad"*

VISIÓN

La Visión según lo define el mismo autor Chiavenato, Idalberto (2007) es *“Aquello que la organización desea ser en el futuro”*. (p. 21) Es la forma de proyección que tiene la Institución hacia el futuro.

El Programa Universidad Empresarial define a su Visión de la siguiente forma *“En el año 2017 la carrera de Ingeniería Empresarial está acreditada nacionalmente y reconocida internacionalmente, cuenta con docentes e instructores de excelencia que aportan a la investigación, sus profesores están comprometidos e integrados a la sociedad, con sólidas bases de formación dual, capaces de liderar empresas públicas y privadas”*.

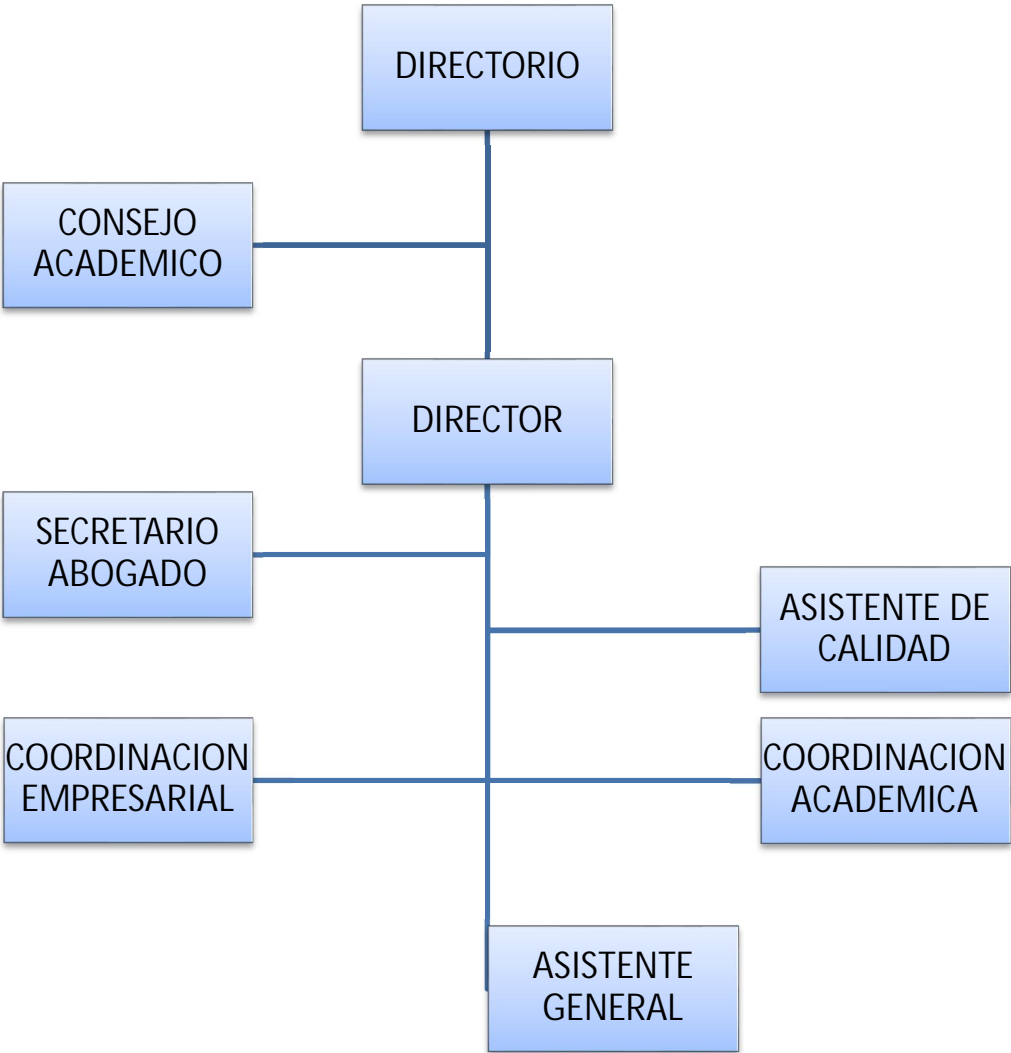
4.1.2.2 EL ORGANIGRAMA

Constituye un instrumento en donde se visualizan gráficamente los niveles jerárquicos, las unidades que lo integran así como su sistema de coordinación y relación interdepartamental. Permite observar la estructura interna de la organización.

Los organigramas según la forma se clasifican en analíticos, generales suplementarios, verticales, horizontales, escalar, circular. Los más utilizados para representar gráficamente la estructura son los verticales y se caracteriza por que representa una pirámide jerárquica, las unidades se desplazan según el orden de jerarquía de arriba hacia abajo en forma descendente.

A continuación se presenta el Organigrama del Programa Universidad Empresarial de la Facultad de Economía de la Universidad de Cuenca, es según su forma

vertical, y se encuentra contemplado en su Reglamento, en el Capitulo V De la Estructura Organizacional del Programa,



Fuente: Reglamento al Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca.

Elaborado por: Paula Vasquez

4.1.2.3 FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS

Están establecidas en el Reglamento para el Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca, en sus Art. 12 y siguientes y son:

Art. 12. *"El Directorio es el máximo organismo colegiado que se encarga de dirigir el funcionamiento del Programa Universidad Empresarial"* (p. 5), este organismo estará conformado por: el Rector de la Universidad de Cuenca o su delegado, quien lo preside, el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, el Director del Programa Universidad Empresarial nombrado por el H. Consejo Directivo de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, el Presidente de la Cámara de Industrias de Cuenca o su delegado, el Presidente de la Cámara de Industria y Comercio Ecuatoriano-Alemana, o su delegado y dos representantes de las empresas que participan en el Programa, designados por el Directorio en su primera sesión.

Art. 14. *"El Consejo Académico del Programa es el organismo colegiado que se encarga de planificar y evaluar el funcionamiento académico del Programa Universidad Empresarial"* (p. 6). Tiene los siguientes miembros: el Director del Programa Universidad Empresarial, quien lo preside, el Coordinador Académico del Programa, el Coordinador Empresarial del Programa, un Docente del Programa nombrado por el H. Consejo Directivo, un estudiante matriculado en el Programa que haya aprobado como mínimo el segundo semestre, y que tenga la más alta calificación, y dos representantes empresariales.

Art. 16. *"El Director del Programa es el responsable académico y administrativo..."* (p. 6)

Art. 17. *"El Coordinador Académico del Programa"* (p. 7) que aplicará los instrumentos, recopilar, procesar, analizar la información y presentar informes al Director; aplicará los criterios de selección, admisión, registro académico,

planeación de la formación en el aula, control de registros y notas, coordinará el proceso de selección del docente, informará al Consejo Académico sobre el rendimiento de la fase teórica de los estudiantes y formará parte del Consejo Académico del Programa.

Art. 18. *“Los Coordinadores Empresariales del Programa”* (p. 7) tendrán las siguientes funciones: Planeación, supervisión, control y evaluación de la fase práctica del estudiante en la empresa formadora; la presentación de informes a la Dirección, brindar respuesta a las observaciones que la empresa realiza sobre el desarrollo de la fase práctica, consecución y vinculación de empresas, programar, supervisar y proveer los recursos necesarios para el Curso de Formación de Instructores Empresariales, ser corresponsable de la gestión de calidad del Programa, informar al Consejo Académico sobre el rendimiento de la fase práctica de los estudiantes.

Art. 19. *“El Programa contará con el apoyo del **Secretario Abogado** de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, teniendo los deberes y atribuciones detallados en el Reglamento de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas”.* (p. 8)

Art. 20. *“El Asistente General del Programa”* (p. 8) sus funciones son: actualizar la base de datos del Programa, registrar la información en el Sistema de Gestión Académica Integral de la Universidad de Cuenca, ser responsable de la organización logística de los cursos de formación y de eventos varios, apoyar a las diferentes labores que realiza la Dirección del Programa y las Coordinaciones.

Art. 21. *“El Asistente de Calidad es el encargado de implementar los procesos de calidad dentro del Programa que será responsable del control y cumplimiento de los parámetros internacionales de calidad que posee el Sistema Dual a lo largo de la red mundial...”* (p. 8)

4.1.2.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

En el mundo actual todas las organizaciones giran en torno a lo que les imponga el sistema, en el ámbito educativo se debe considerar múltiples factores que influyen en la efectividad del aprendizaje los mismos que se encuentran inmersos en la cultura o clima escolar.

Zuzendaritza-Taalden (2005) lo describe de la siguiente forma: "El clima escolar resulta del tipo de programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan a la escuela como una institución, y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos el clima puede convertirse en un factor de desarrollo"(p. 4)

Dentro de este contexto el clima escolar hace referencia al ambiente que se crea al interior del aula, constituye un factor muy importante para la práctica educativa y de valores en donde el estudiante tenga la libertad para pensar, actuar, sentir, es decir se pueda realizar como ser humano.

También es un factor de rendimiento escolar, si existe un clima escolar adecuado estadísticamente los alumnos tienen un rendimiento mayor y existe un porcentaje menor de abandono y deserción.

La convivencia es la interrelación que existe entre los diferentes miembros de la institución, marcada por el respeto y valores que están contemplados en cuatro esferas: autoética, trabajo formativo sobre sí mismo, alterética, para crear vínculos entre personas, ética cívica, para formar parte de la comunidad de una manera activa y ética global, que otorga una visión global del mundo, ayudando a los seres humanos a conservar un equilibrio con la naturaleza y con los demás seres.

La calidad de la convivencia, así entendida, al interior de todo centro educativo, incluidas las Universidades, contribuirá a configurar la calidad de la convivencia ciudadana, en tanto la comunidad educativa constituye un espacio privilegiado de convivencia interpersonal, social y organizacional que servirá de modelo, que dará sentido a los estilos de relación entre quienes lo conforman.

El documento que regula las interrelaciones mencionadas es el Código de Ética, sin embargo a pesar de su importancia dentro de la Universidad de Cuenca, no existe este documento, y hasta el momento no se han realizado esfuerzos de construcción, por lo que se constituye como una debilidad y será considerado dentro de la propuesta de mejora que se planteará dentro del presente estudio.

4.1.2.4 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

El contenido de esta dimensión se menciona en el Documento de Trabajo UPN (2003) *“Se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.”*(p. 1).

En la Universidad de Cuenca, en el mes de noviembre de 2010, se realizó un primer acercamiento para la construcción de un Modelo Educativo, para lo cual se realizó de manera inicial un Taller de “Modelo Educativo”.

Se revisaron los planes de carrera de las facultades y en lo referente a valores se concluyó que en el perfil de los egresados, más de la mitad de las carreras concentra su definición de virtudes o valores que deben acompañar al quehacer profesional, en tres: honesto, ético y humano.

Por ello y dentro de esta dimensión, existe una debilidad de la Universidad de Cuenca, ya que un modelo educativo, es (Robalino 2010) una guía en el accionar en los ámbitos científico, metodológico, cultural y ético de la formación de los ciudadanos profesionales para que incidan en la vida social y cultural de las persona y comunidades, en la búsqueda de una vida digna, con responsabilidad social y ambiental.

Es decir que los valores, en la formación del nuevo profesional, deben estar claros y detallados en el micro, meso y macro curriculum, y en concordancia con la nueva Ley de Educación LOES.

4.1.3.5 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

Esta dimensión menciona el Documento de Trabajo UPN (2003) *“ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura en que cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento, considera aspectos de estructura formal: organigramas, distribución de tareas, división del trabajo, uso del tiempo y del espacio así como los que conforman la estructura informal”*. (p. 3)

Esta dimensión, está establecida en dos instrumentos de gestión educativa que ya fueron objeto de análisis, que son el Estatuto Orgánico de la Universidad y el Reglamento del Programa Universidad Empresarial, que contemplan la estructura organizativa y operacional del Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

En lo que se refiere al Estatuto Orgánico de la Universidad, contempla los siguientes valores, que se encuentran dentro de sus fines:

- a) La búsqueda libre de la verdad

- b) Formar, capacitar y especializar a estudiantes y profesionales, proporcionándoles una educación humanista e integral
- c) Aplicar los conocimientos al desarrollo social del país y de la región, en orden de establecer una sociedad justa, equitativa y solidaria.
- d) Promover el estudio y respeto a los valores consustanciales a la persona, en particular, la libertad, la igualdad, la solidaridad, el pluralismo y la tolerancia y el espíritu crítico.
- e) Contribuir al fortalecimiento de la identidad pluricultural del país, a la afirmación de la democracia y la libertad, a la paz entre los pueblos, a la plena vigencia de los derechos humanos, a la integración latinoamericana, a la protección del medio ambiente y a la promoción del desarrollo sustentable.

En cuanto al reglamento para el Programa Universidad Empresarial, los valores que contempla, son los establecidos en nuestra Constitución Política Art. 27: La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco de un respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia, será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad, y la paz.

4.1.4.6 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y VALORES

Esta dimensión según el Documento de Trabajo UNP (2003) “*Se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de la institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos, la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales*”. (p. 3)

Dentro del Estatuto Orgánico de la Universidad, que ya se ha analizado, se contempla que el organismo encargado del área Administrativa-Financiera, es el Departamento Administrativa-Financiero, que está presidida por un Director y cuenta con dos jefaturas, la administrativa financiera y la de recursos humanos y se establecen las funciones del departamento.

Otro instrumento de gestión educativa, Planeación Estratégica (2009-2013), se contempla los objetivos estratégicos de este departamento, los responsables, las tareas y retos, lineamientos estratégicos, indicadores de éxito y financiamiento- Al analizar las disposiciones de Departamento Administrativo-Financiero, no existe en ninguno de ellos, lo valores que persigue el Departamento, no se contemplan, lo que sería una debilidad de la Universidad de Cuenca.

4.1.4.7 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

El Documento de Trabajo UNP (2003) define a esta dimensión como “ *el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye el modo o las perspectivas culturales en cada institución, considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre la escuela y la comunidad).* (p. 3)

Dentro del Estatuto Orgánico de la Universidad, que ya se ha analizado, se contempla que el organismo encargado de esta dimensión, es la Comisión de Vinculación con la Colectividad, cuya función consiste en ligar las tareas de la Universidad a la promoción y el desarrollo de los intereses de todos los sectores sociales, y sus atribuciones.

En la página web de la Universidad de Cuenca, se promocionan sus servicios, y se menciona que el compromiso de la Universidad como referente histórico del país desde 1867, ha sido y será el de formar profesionales calificados y de nivel,

dispuestos a ejercer su profesión con solvencia, ética, y sensibilidad hacia toda la sociedad, con una relación hacia los valores que se persiguen, sin embargo estos no están mencionados con detalle y claridad.

Este pilar de la educación, ha sido desarrollado de una forma muy completa dentro de mi Universidad, y por ello me parece muy importante enumerar los servicios que brinda a la comunidad, que son un orgullo para la ciudad de Cuenca: para mayor información ver Apéndice 2.

4.1.3 ANÁLISIS FODA

El FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite realizar un análisis de la organización de los elementos internos y externos que afronta la organización y busca identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

4.1.3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las fortalezas son aquellas cosas que se hace bien y son valoradas por los usuarios de nuestro servicio educativo, entre las que están: la imagen, que constituye un elemento construido a través de un arduo trabajo en el tiempo, en el caso de la Facultad de Economía, en el año 2011 cumplió 50 años; Posee profesionales de calidad, con formación de cuarto nivel dentro y fuera del país cumpliendo así los estándares de calidad nacionales e internacionales; Se incluye como fortaleza la capacidad de gestión ya analizada en el presente estudio; y la más importante por ser propia y única, la oferta de formación DUAL de Programa, que vincula a las aulas y a la empresa, logrando un 100% de ocupación de sus graduados.

DEBILIDADES

En cuanto a las debilidades, como factores internos de nuestra institución, dentro de los cuales podemos mencionar: Ausencia de instrumentos de gestión y a la falta de actualización de los existentes con la LOES, el Reglamento a la LOES y la normativa del CEACES, que será objeto del plan de mejora propuesto; el hecho de tener una estructura inflexible, producto de la normativa contemplada en la LOES; En la actualidad todo el presupuesto institucional depende del Gobierno Central, no existe autonomía.

4.1.3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Dentro de las oportunidades que influyen en la actividad del Programa Universidad Empresarial tenemos: Los desafíos de la nueva estructura legal y normativa de calidad, que pone a las Universidades en un período de cambios muy importante dentro del presente año; el desarrollo de las TIC,s acorde a la nueva sociedad de la información; mayor formación de los profesionales dentro del área de estudio que será objeto de análisis en el plan de mejoras propuesto en la presente tesis; y la vinculación con el plan de desarrollo que debe tener toda institución pública, cuyo objetivo es remar todos para el mismo lado.

AMENAZAS

Las amenazas son: Disminución del presupuesto ya que dependemos 100% del Gobierno Central, no existe autonomía por la inestabilidad política que ha marcado la vida de nuestro país; la migración como fenómeno que nos viene afectando desde hace cuatro décadas, pero que disminuye en este año debido a la crisis de USA y la Unión Europea; y la competencia de otras Universidades, sin embargo cabe mencionar que el convenio realizado para la implementación del Programa

Universidad Empresarial, pone a la Universidad de Cuenca como la única sede, en el Austro.

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestigio de la Universidad de Cuenca • Liderazgo académico-científico en la región austral • Capacidad de gestión institucional • Preferencia por los profesionales graduados en el Programa Universidad Empresarial, con un 100% de ocupación. • Programa de formación dual (Empresa-Universidad) 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los nuevos desafíos que plantea la LOES (Ley de Educación Superior) • Mejoramiento institucional para fines de acreditación • Desarrollo de las TIC • Profesionales, con una mejor formación dentro de la gestión, liderazgo y valores • Asignación de recursos para investigación y consultoría dentro del Plan de Desarrollo de Desarrollo
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de instrumentos de gestión (código de ética, plan operativo anual (POA), proyecto educativo institucional (PEI)) • Estructura administrativa inflexible • Dependencia de fondos estatales • Capacidad instalada subutilizada • Ausencia de vinculación de la normativa vigente con valores 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución del presupuesto del Estado • Inestabilidad política • Migración de la población joven • Pasantías remuneradas dentro de la nueva ley de pasantías • La presencia de otras universidades en Cuenca y el Azuay

Fuente: Diagnóstico Situacional

Autor: Paula Vasquez

4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. DE LOS DIRECTIVOS

Tabla N° 9

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL

Forma de Organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	6	100
b. Coordinadores de área.	0	0
c. Grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Autor: Paula Vasquez

Se puede apreciar en la tabla No. 9 que la organización de los equipos de trabajo dentro del Programa, es muy clara, existen reuniones periódicas (cada 15 días) del H. Consejo Directivo de la Facultad, en las que el Decano trata sobre las tareas asignadas; a su vez el Director del Programa hace lo propio hacia adentro con otro nivel de periodicidad.

Tabla N° 10

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

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la Institución	0	0
b. Los resultados obtenidos en la Institución	6	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d. Otros.	0	0
e. No contestan	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Autor: Paula Vasquez

Entre los aspectos que tienen los directivos para medir el tamaño de la organización el 100% de los entrevistados manifiestan que toman en consideración los resultados obtenidos en la institución, ya que este es el criterio del CEACES que está a cargo de determinar los parámetros para la medición de la calidad en las Universidades del Ecuador.

Tabla N° 11

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

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	6	100
b. No		
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Autor: Paula Vasquez

En lo que se refiere a las tareas que tienen que cumplir los miembros de la Institución los directivos en un 100% señalan que los mismos se encuentran

escritos en los Reglamentos respectivos, en concordancia con lo que establece la LOES y el Reglamento a la LOES.

Tabla N° 12

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos
 Autor: Paula Vasquez

En la tabla No. 12 se consulta sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, en este caso podemos apreciar que en un porcentaje del 100% los directivos manifestaron que existe un consenso.

Tabla N° 13

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER
 CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Si	6	100
b. No	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos
 Autor: Paula Vasquez

En relación con esta pregunta se observa que los entrevistados señalan en un 100% que existe delegación de las mismas y son realizadas por un grupo de colaboradores. Es importante que al interior de las instituciones educativas el directivo involucre a los miembros que lo integran, sin embargo esta pregunta no

se aplica en las Universidad Públicas, ya que el nivel de delegación está determinado por la ley y no es una potestad de los directivos.

Tabla N° 14

**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO
PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100	0	0	0	0
b	Desarrollo profesional del docente	4	66.66	2	33.33	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	6	100	0	0	0	0
d	Trabajo en equipo	4	66.66	2	33.33	0	0
e	Vivencia de los valores institucionales y personales	6	100	0	0	0	0
f	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Autor: Paula Vasquez

Se puede apreciar en la tabla No. 14 que en un 100% los entrevistados concuerdan en siempre se promueve la vivencia de los valores institucionales y personales como la excelencia académica; el un 66% expresan que siempre se impulsa el desarrollo del profesional, del docente, como también el trabajo en equipo y en un 33% a veces se promueve el trabajo en equipo. En conclusión la administración y liderazgo del programa promueven la excelencia académica y la vivencia de los valores institucionales personales.

Cabe señalar, que la pregunta f fue eliminada porque no corresponde a la realidad Universitaria, la delegación de autoridad está dada por la ley dentro del sector público

Tabla N° 15

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son Innatas	0	0	0	0	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	6	100	0	0	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	6	100	0	0	0	0
d	Se desarrolla con estudios de gerencia	6	100	0	0	0	0
e	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y reflexión	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Autor: Paula Vasquez

En la tabla No. 15 los entrevistados concuerdan que el liderazgo es fundamental para dirigir una institución educativa y que no es innato sino se lo adquiere y se lo desarrolla, a través del estudio de las teorías contemporáneas del liderazgo, se adquiere con la experiencia, se desarrolla con estudios de gerencia y la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión, en un porcentaje del 100%.

Tabla N° 16

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA
INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	6	100	0	0	0	0
b	La mejora de los mecanismos de control	6	100	0	0	0	0
c	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100	0	0	0	0

Fuente: Formulario de recolección de datos
Autor: Paula Vasquez

En la tabla No. 16 el 100% opinan que el progreso y desempeño de la institución se debe a los resultados del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos; por la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo como pilar fundamental del programa.

Es importante señalar que la pregunta b fue eliminada de esta encuesta, debido a que dentro del Programa Universidad Empresarial, existe un máximo de 25 alumnos por grupo, y no existe interés de incrementarlo debido a que la calidad del programa depende de que exista una educación más personalizada, al igual que la formación práctica dentro de las empresas.

En cuanto a la existencia de un clima laboral adecuado, este se incluye como un pilar fundamental del Programa, y que puede y debe cultivarse cada día.

Tabla N° 17

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100	0	0	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100	0	0	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100	0	0	0	0
e	Otros (¿Cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a Directivos.
 Autor: Paula Vasquez

En la tabla No. 17 podemos observar que el 100% de los encuestados contestan que siempre a las cuatro preguntas formuladas, es decir, que los organismos que integran la institución promueven la dirección, la gestión, de coordinación y técnica.

Cabe señalar que en el caso de la Universidad de Cuenca sus organismos de gestión están conformados de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento y lo contemplado en el organismo que garantiza la calidad de la Educación Superior el CEAACES.

A partir del Título III, Art. 45 y siguientes de la LOES, se establece el Cogobierno, que está compuesto por los Organismos Colegiados y las Autoridades Académicas, e incluso se establece los requisitos que debe cumplirse.

Tabla N° 18

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	6	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100	0	0	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100	0	0	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos.
 Autor: Paula Vasquez

Como se puede observar en la presente tabla los entrevistados el 100% manifiestan que los equipos de trabajo son los responsables de realizar la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, aplicar los correctivos oportunos en la resolución de conflictos, además indican que siempre coordinan las actividades de enseñanza. Esto resulta altamente positivo, ya que al realizar un trabajo en equipo por parte de los profesores se pueden evitar falencias, como repetición de información, coordinación de contenidos curriculares, etc.

Tabla N° 19

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		F	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	6	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	6	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	6	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	6	100	0	0
g	Delegación de la autoridad a los grupos de decisión	6	100	0	0
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	6	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	6	100	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Autor: Paula Vasquez

De las respuestas de los directivos podemos observar que los directores de las diferentes escuelas de la Facultad de Economía incluido el Programa de estudio, tiene a su cargo todas las tareas encuestadas.

El 100% en consenso responden que las tareas didácticas y de prevención de problemas de aprendizaje se realizan a cabalidad.

Tabla N° 20

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

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

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Autor: Paula Vasquez

Existe un total acuerdo del 100% entre los directivos al manifestar que la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Un verdadero gestor debe permitir la participación en la toma de decisiones eficaces y su presencia permite el fortalecimiento de la institución.

Tabla N° 21

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	0	0	6	100
b	Plan estratégico	6	100	0	0
c	Plan operativo anual	0	0	6	100
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	0	0	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos.

Autor: Paula Vasquez

En éste sentido el 100 % de los entrevistados manifiestan que tienen elaborado el plan estratégico institucional y que se está elaborando desde octubre de 2011, el plan estratégico de la Facultad de Economía y del Programa Universidad Empresarial.

La institución no cuenta con los otros instrumentos de gestión consultados, y esto será objeto de la propuesta de mejora dentro del presente estudio.

4.2.2. DE LOS PROFESORES

Tabla N° 22

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15	12	60	5	25
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.	13	55	7	35	0	0
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	70	5	25	1	5
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.	12	60	8	40	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	15	15	75	2	10
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	15	75	4	25	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	14	70	6	30	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	2	10	14	70	4	20
9. Sentirme poco integrado en la Universidad y entre los compañeros.	0	0	7	35	13	65
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10	7	35	11	55
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	14	70	6	30	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	15	75	4	20	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	16	80	4	20	0	0
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	10	50	10	50	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	13	55	5	25	2	10
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	80	4	20	0	0

Fuente: Encuesta directa a Docentes.

Autor: Paula Vasquez

Por el carácter de la investigación fue necesario conocer el punto de vista de los docentes, se les aplicó una encuesta a 20 de ellos, con dieciséis preguntas relacionadas con nuestro tema de estudio: gestión, liderazgo y valores.

El 80% contestó siempre los directivos mantienen el liderazgo y gestión en el área académica como también predominan los valores en las decisiones que toman tanto los directivos y profesores y el 20% contestaron a veces. La gestión y el liderazgo en el área académica es muy importante, por lo que resulta altamente positiva la respuesta de los profesores.

En las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes los entrevistados refieren que siempre participan en un 55%, un 25% manifestó que a veces y un 10% nunca, aquí podemos observar que un número significativo siempre participa. Estas actividades cimentan a la comunidad educativa.

Sobre la importancia del trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, los docentes señalan un porcentaje del 75% creen que siempre, un 20% a veces y un 5% no contestan.

En lo relacionado a trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje, un 75% respondió que siempre y un 25 respondió que a veces.

En lo que se refiere a la gerencia educativa si 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 la mayoría de los entrevistados que llega al 70% manifiestan que la mencionada declaración siempre se realiza, el 30% perciben que se promueve a veces o nunca. Es fundamental promover un adecuado clima educativo.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores constituyen el eje transversal de la formación integral del estudiante el 70% que constituye la mayoría refieren que siempre y solamente un 30% a veces. Los valores deben estar presentes en todas las actividades educativas.

A la pregunta siete, referente a que si en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, un porcentaje del 70% respondió que siempre, un porcentaje del 30% respondió que a veces, es decir que los valores están siempre presentes en el proceso.

En lo que se refiere a si admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, un 70% respondió que siempre, un 30% respondió que a veces, una notable mayoría admira el liderazgo y valores de las autoridades.

En la pregunta sobre si 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 los entrevistados en un porcentaje mayoritario del 60% considera que siempre se lo hace, y un 40% que se lo hace a veces. La investigación es el pilar del proceso enseñanza-aprendizaje.

En lo que se refiere al 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, más de la mitad (55%) de los docentes entrevistados cree que esta característica siempre se realiza y un porcentaje menor (45%) está dividido entre a veces y nunca.

En la pregunta número 14 se cuestiona sobre si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, un porcentaje del 50% contestan que siempre y un porcentaje del 50% contestan que a veces, en esta pregunta

existen criterios divididos, debido a los cambios implementados por el actual gobierno, en el que no existe una autonomía financiera por parte de las Universidades, sino que estas dependen del Ministerio de Finanzas.

A la primera pregunta relacionada con el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; el nivel de respuesta está dividido entre las tres opciones el 60% señala que a veces, el 25 % manifiestan que nunca y el 15% cree que siempre, lo que demuestra que una marcada mayoría considera que en ciertas ocasiones el líder se define de esta forma.

Sobre si existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, los docentes manifiestan en un 75% a veces, un 15% que siempre y un 10% que nunca, sin embargo, debemos anotar que esta pregunta no se aplica a la realidad Universitaria, sino que responden de esta forma porque es una reacción humana la resistencia a los cambios.

En cuanto a la resistencia en los compañeros o director/rector cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza la mayoría de los entrevistados (70%) señalan que a veces y el restante (20%) señala que nunca y una minoría (10%) dice que siempre.

En la pregunta número diez se cuestiona sobre si existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo a lo que un 55% responde que nunca, un 35% responde que a veces y un 10% responde que nunca.

Además sobre la pregunta relacionada con sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros el 0% manifiesta que nunca, es decir que los docentes tienen capacidad de integración al grupo, lo que es muy positivo y genera un clima laboral adecuado.

4.2.3 DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Tabla N° 23

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	0	0	16	80	3	15
2. las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	3	15	16	80	0	0
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	9	45	10	50	1	5
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clase.	3	15	10	50	7	35
5. en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	6	30	7	35	7	35
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	5	25	11	55	4	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	60	7	35	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	16	80	4	20	0	0
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	2	10	9	45	9	45
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	95	1	5	0	0
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	5	25	7	35	8	40
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	15	75	5	25	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	14	75	5	25	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	16	80	4	20	0	0

Fuente: Encuesta a Estudiantes.

Autor: Paula Vasquez

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

La encuesta se aplicó a 20 estudiantes que cursan los dos primeros años del Programa y se obtuvo los siguientes resultados.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, un 95% contestó que siempre y un 5% contestó que a veces, existe un consenso casi general sobre que en el Programa existe libertad de expresión, lo que es altamente positivo considerando que la encuesta fue aplicada en una Institución Pública.

El 80% expresan que siempre los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes como también la ética la ética y los valores se enseñan con el ejemplo y el 20% manifiesta que a veces. Se implementan continuamente metodologías innovadoras dentro de los programas estudiantiles, como política institucional.

En lo referente a que si se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y participación del docente, y la percepción de los estudiantes sobre si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, un 75% indican que siempre, y el 25% expresan que a veces. Existe compromiso por parte de los docentes del Programa.

Un 60% de los estudiantes entrevistados contestan que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, en un 35% contestan que a veces y un 5% contestan que nunca, el realizar actividades motivadoras es muy positivo e inmensamente estimulante para los alumnos.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar. Un 45% opina que siempre, un 50% a

veces y un 5% nunca, lo que es positivo ya que si se observa en tareas diarias el liderazgo conductual, por parte de los alumnos.

No existe un consenso sobre si en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma, está dividido entre un 30% siempre, 35% a veces y un 35% nunca; este es un punto negativo, porque lo que se pone de manifiesto es que los alumnos desconocen la posición del docente.

Solamente un 25% de los entrevistados están de acuerdo que los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; un porcentaje del 55% a veces y un 20% nunca. En este punto se debe trabajar, ya que toda la comunidad educativa debe estar altamente motivada para que exista un proceso óptimo.

Señalan un 25% que siempre es el profesor quien decide lo que se hace en esta clase y un 35% a veces y 40% nunca. Este es otro punto negativo, ya que el profesor esta siempre llamada a tomar la decisión de lo que se debe realizar en la clase, acordes a la planificación realizada y aprobada.

La opinión en cuanto a que si las autoridades hablan más de lo que escuchan a los problemas de los estudiantes, un 15% contestan que siempre, un 80% a veces, un 5% no contesta. En realidad los problemas de los estudiantes deben ser tratados por el departamento de bienestar estudiantil y no le corresponde al docente hablar sobre los mismos.

El criterio si rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases solo un 15% opina que siempre, un 50% a veces y un 35% nunca. La implementación de la innovación pedagógica y didáctica debe ser una tarea cotidiana de los docentes dentro del aula de clase y en todas las áreas del conocimiento que se imparten.

Solamente un 10% expresan que los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes, un mayor porcentaje (45%) elige completamente a veces y un idéntico porcentaje (45%) nunca.

En relación a la pregunta formulada si el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes la mayoría responde estar de acuerdo. Un 0% indica que siempre, un 80% a veces y un 15% nunca, un 5% no contesta. Una característica del liderazgo es la de ser participativo por lo tanto las opiniones de los alumnos deben tomadas en cuenta para ejercerlo correctamente. Se debe tomar en cuenta las opiniones de toda la comunidad universitaria.

4.2.3 DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

MATRIZ 2

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

N	Pregunta	Respuesta Positiva	F	Respuesta Débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	-Comunicación es el traspaso de la información de un actor a otro actor; la información es algo que se recibe. -Comunicación es la transmisión de mensajes de doble vía; la información tiene una sola vía. -En la información se transmite un dato; en la comunicación existe un proceso de retroalimentación.	3		100
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	-La Universidad, la Facultad de Economía y el Programa, cuentan con un Estatuto Orgánico y Reglamentos de Facultad y del Programa que los regulan.	3		100
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	-A través de reuniones, en las que se incluye a las dos partes y se analizan los temas de conflicto, llegando a consensos. -Se solucionan a través del dialogo -Se buscan consensos. Inicialmente se pone en explícito el conflicto, y se llegan a acuerdos.	3		100
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	-Un conductor de procesos, enterado y conocedor a fondo de la problemática existente y como dar soluciones a los problemas. -Un comunicador, que sea participativo, reflexivo y analítico.	3		100
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	-Tipo de liderazgo académico -Un liderazgo participativo, con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. -Un liderazgo, a través de una estructura plana, con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.	3		100

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad Académica -Compromiso -Confianza -Creatividad -Democracia -Diálogo -Difusión del pensamiento -Eficacia -Eficiencia -Emprendimiento -Equidad -Ética -Honestidad -Innovación -Integridad -Libertad de pensamiento. -Pluralismo -Reflexión -Respeto -Responsabilidad -Solidaridad -Tolerancia -Trabajo en equipo -Transparencia -Veracidad 	3		100
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos	-Los mismos que la institución desarrolla en la Universidad.	3		100
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuales son)	<ul style="list-style-type: none"> -Existen aquellos que vienen con la trayectoria del alumno desde la escuela y el colegio. -Un antivalor que existe, es la impuntualidad. 	3		100

Fuente: Entrevista a Directivos (Decano Facultad de Economía, Director y Coordinadora Académica del Programa Universidad Empresarial).

Autor: Paula Vasquez

En la fase inicial del trabajo investigativo se procedió realizar el acercamiento a los Directivos del Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca, mediante un formato de entrevista propuesto por la UTPL en su Guía Didáctica para Proyecto de Grado I.

En la primera pregunta sobre ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?. Los directivos tienen claro el concepto de comunicación al indicar que existe traspaso de información de un emisor a un receptor, y que en la información es solamente de una vía, sin que se de retroalimentación.

En lo que respecta a que si el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, los entrevistados manifiestan que de acuerdo a la LOES, cuentan con un Estatuto Orgánico, el Reglamento de la Facultad de Economía y el Reglamento del Programa Universidad Empresarial.

Sobre la pregunta de cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado tienen muy claro el procedimiento para hacerlo al contestar que analizaría el conflicto, sus causas, efectos y tomar decisiones acertadas o mediar entre las dos partes.

Los Directivos entrevistados refieren que un líder educativo debe ser un conocedor de la problemática institucional, un comunicador, que sea reflexivo, participativo y analítico.

Para los directivos el tipo de liderazgo que se debe ejercer es un liderazgo participativo, plano, en donde intervengan todos los miembros de la comunidad educativa.

Los entrevistados dentro de la construcción de la planeación estratégica (2012-2017) de Programa Universidad Empresarial, han detallado claramente los valores institucionales que se busca desarrollar, en cuanto a los antivalores mencionan uno que es la impuntualidad.

MATRIZ DE PROBLEMATICAS

La matriz de problemáticas surge del diagnóstico institucional, las tablas estadísticas y el análisis FODA, en el que señalaremos los principales problemas en la gestión, el liderazgo y valores, que existen dentro del Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca.

PROBLEMAS	CAUSAS	EFEECTO
Ausencia de Instrumentos de gestión (Código de Ética. Plan Operativo Anual (POA), PEI, Modelo Educativo)	Éstos instrumentos deben existir en centros de enseñanza primaria y secundaria, y no se le ha dado la importancia que tienen en la Universidad	Los directivos no cuentan con herramientas claves de gestión y liderazgo educativo
Falta de involucramiento de la comunidad universitaria para la toma de decisiones Para la toma de decisiones no se involucra a toda la comunidad universitaria.	Existen dos áreas dentro del Programa la Universidad y la Empresa, que conlleva a que los alumnos pasen largos períodos de tiempo fuera del aula de clase.	Estudiantes que están desconectados de lo que sucede en la Universidad y no estén involucrados en todas las decisiones que se toman.
Existe poco interés de los directivos y docentes en los problemas de los estudiantes.	Se prima el interés y la calidad académica, dejándose de lado las situaciones personales individuales. El Programa es exigente, no existen períodos vacacionales, una actividad a lo largo del año.	Alumnos que sientan que no están atendidos en sus problemas y situaciones personales.

Fuente Diagnóstico Situacional
Elaborado: Paula Vasquez

5. DISCUSIÓN

Una vez cumplido el objetivo general de esta investigación, que fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que contribuyen a elevar la calidad de la educación en el Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca, a partir de ello analizaremos todos los aspectos relacionados con dichas dimensiones.

DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

Los resultados obtenidos permiten destacar que los directivos tienen clara la concepción de que la gestión, liderazgo y valores son la base en donde se fundamenta el proceso administrativo.

Una de las tareas del líder es la gestión y dentro de ella la forma de organización de trabajo por parte del directivo, éste realiza reuniones periódicas del H. Consejo Directivo de la Facultad cada 15 días y el Director del Programa realiza lo propio, por lo que se cumple a cabalidad este cuestionamiento.

En lo que se refiere a medir el tamaño de la organización, señala que son los resultados los que determinan la eficiencia de la institución, en la administración actual dentro del liderazgo son estos parámetros que sirven para colocar a la organización dentro de un nivel competitivo y consideran la efectividad del liderazgo del directivo para lograr se requiere del trabajo colaborativo de todos los integrantes para la mejora institucional.

Las tareas de los miembros del Programa si están en un manual de normas, que cumple con los requerimientos legales y administrativos, que a su vez se cumplen de manera precisa dentro de la Institución.

La delegación en la resolución de conflictos a un grupo de colaboradores es una característica del liderazgo transformacional pero en ocasiones puede entenderse que el directivo por no comprometerse deja la responsabilidad al grupo, al existir un conflicto el líder debe afrontar la situación aplicando acuerdos que es una técnica que no permite ganadores o perdedores, el líder debe ser el que direcciona todo el proceso, por lo tanto su participación fortalece las decisiones tomadas, hay que recordar que toda organización está constituida por personas cada una de las cuales tienen sus propios intereses, que pueden conducir a generar malestar, por lo que deben ser solucionados de manera que no afecte el nivel de desempeño.

En lo referente a la administración y liderazgo del Programa, establecen que existe una forma adecuada de manejar estos dos parámetros, ya que los directivos consideran las particularidades del sistema dual de educación que se imparte, fomentando principalmente la excelencia académica, la capacitación continua de los profesores y la vivencia de los valores institucionales.

Las habilidades de liderazgo que se requiere para dirigir el Programa, son también particulares, ya que existen dos lugares de enseñanza, la Universidad y la Empresa, y el directivo debe manejar de manera diferente las relaciones en los dos ámbitos.

Sobre la promoción para la mejora del nivel de desempeño, señalan que siempre se orientan al logro promoviendo el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar, promueva la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo; es decir, de un adecuado clima laboral.

El liderazgo siempre tiende que propender al trabajo colaborativo y en este sentido los directivos señalan que siempre es importante contar con documentos de

gestión dirección, coordinación educativa que constituyen recursos orientadores para el cumplimiento y han sido elaborados de acuerdo a la LOES.

Existe el cumplimiento por parte de la junta de profesores en realizar la evaluación de seguimiento, así como el establecimiento de acciones para mejorar el clima de convivencia y tratar acertadamente los conflictos que se presenten. Además manifiestan que hay coordinación en las actividades de enseñanza aprendizaje.

En cuanto a los departamentos didácticos, existe investigación y proponen actividades de perfeccionamiento para quienes la integran, lo que resulta muy positivo dentro del Programa.

En lo referente a las interrogantes dirigidas a valorar la gestión pedagógica, como medios para lograr aprendizajes, los directivos contestan de una manera positiva en un 100 %, considerando que la gestión pedagógica en el Programa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Sobre la gestión pedagógica en la que fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones apropiadas y adecuadas a las potencialidades de la comunidad dan una respuesta afirmativa. Hecho que determina que el líder orienta su tarea a la creación de entornos que faciliten el aprendizaje de profesores y alumnos.

En lo referente al material de planificación educativa, la reingeniería de procesos no se ha dado dentro del Programa, la planeación estratégica propia del Programa está en construcción desde noviembre de 2011 considerando que existe una planeación estratégica de la Universidad de Cuenca, el plan operativo anual existe solamente en las áreas administrativas y contables, por lo que estos puntos forman parte de la propuesta de mejora institucional que se plantea en el presente trabajo de investigación.

DE LA ENCUESTA A DOCENTES

El Liderazgo es un proceso fundamental en todos los centros educativos, se basa en metas, fines u objetivos provistos por el líder, directivo o docente.

Las respuestas obtenidas de los docentes permiten medir el nivel de percepción que tienen sobre el liderazgo y se relacionan con el rol del docente cuya conceptualización es clara, al ser la mayoría que expresa esta opinión así como siempre creen que la innovación es el medio para lograr objetivos en la que se esfuerzan por involucrar a toda la comunidad educativa.

Participar en la investigación, en procesos de capacitación, conduce a llegar a acuerdos para mejorar las situaciones encontradas, el trabajo en equipo que promueven es fundamental para la mayoría de los docentes y los valores para todos constituye el eje principal de la mancomunidad, el grado de convivencia con los compañeros, el compromiso que adquieren a través de diversas actividades de integración, la práctica de valores así como reconocen que son los directivos los que mantienen el liderazgo en la gestión académica, área administrativa, siempre son características que determinan que la práctica del liderazgo a nivel del cuerpo docente es percibida como satisfactoria.

En el liderazgo se replantea el reconocimiento de méritos de los colaboradores y en éste sentido la motivación es una variable que debería siempre aplicarse por parte del líder.

DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

La Constitución del 2008, a al igual que la nueva Ley de Educación Superior LOES y su Reglamento, reconocen de manera expresa los derechos que tienen los estudiantes y establece a los mismos como el principio y el fin de todo proceso educativo.

Los criterios de los estudiantes son fundamentales, permiten sustentar aún más los supuestos que nos hemos planteado. Los educandos en base a su experiencia vivida al interior del aula están de acuerdo en su mayoría en que sus criterios, opiniones así como la de los docentes si son tomadas en cuenta, las opiniones de los estudiantes son elementos claves que van a permitir a los docentes reflexionar como actúa, como enseña. Un elemento clave del liderazgo es el sistema comunicacional, según el porcentaje es aceptable el liderazgo del directivo en éste sentido en su relación con los estudiantes.

Están de acuerdo que los docentes hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes. Muchas de las veces los estudiantes pasan por situaciones difíciles que esperan que al menos sus profesores les escuchen ya que en su casa no existe confianza con sus padres. Los directivos deben poner en marcha proyectos que estimulen el diálogo e identifiquen problemas para instaurar las soluciones como uno de los recursos de la aplicación del liderazgo.

La comunicación interpersonal y el liderazgo están ligadas íntimamente por parte de los docentes debería ser aplicada en su práctica diaria como instrumento de motivación hacia el grupo de estudiantes.

Los estudiantes esperan que la innovación y la creatividad que se aplique al interior del aula sea continua, es decir que exista una renovación continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Es necesario que los docentes inicien las clases con frases de motivación en valores y virtudes consideren que los estudiantes deben ser inculcados diariamente en la práctica de valores tanto al interior del aula como en su relación con la comunidad. La práctica de valores en todas las instituciones educativas que impulsa el gobierno nacional constituye una de las estrategias para introducir en el estudiante a la práctica de buenas costumbres, al respeto, la solidaridad, la

honradez, la responsabilidad que en éstos últimos tiempos prácticamente se están perdiendo.

En el trabajo de grupo la opinión se divide en completamente de acuerdo, de acuerdo y en desacuerdo. El docente debe propender a integrar a la realización del trabajo de grupo como determina el liderazgo y las nuevas escuelas versátiles en donde se impulsa una nueva modalidad de estudio.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

6.1 CONCLUSIONES

En este mundo competitivo donde el impacto del desarrollo tecnológico ha invadido todas las esferas de la vida se hace cada día más difícil que las instituciones educativas cuenten con líderes que reúnan todas las cualidades, valores y atributos, que le convierta en un facilitador orientador y motivador del proceso enseñanza aprendizaje. En este sentido al término del estudio y luego de realizar una reflexiva revisión de los resultados de la gestión liderazgo y valores analizados en el Programa Universidad Empresarial se puede deducir las siguientes conclusiones:

- Ø En la administración del Directivo del Programa Universidad Empresarial se logró analizar la capacidad de gestión y el liderazgo integrado a los valores, se llegó a determinar que el rol del Docente y Directivo en la toma de decisiones, organización de equipos de trabajo, solución de conflictos y necesidad de motivación son parte importante del arte de liderar.
- Ø Se revisaron los documentos de gestión administrativa como son: el estatuto orgánico, el plan estratégico, el plan operativo anual, el reglamento de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y el reglamento del Programa Universidad Empresarial y se concluye que los roles de liderazgo si se encuentran claramente definidos.
- Ø El diagnóstico situacional permitió establecer que entre las debilidades que enfrenta la institución están en que no cuenta con instrumentos de gestión, como el código de ética que establece normas y reglas de convivencia, en cuanto al plan operativo anual (POA), se cuenta con el documento pero solamente dentro del ámbito financiero, adicionalmente se debe mencionar

que los instrumentos con lo que sí cuenta el Programa y la Universidad de Cuenca, deben ser adaptados a la nueva Ley de Educación (LOES) y al Reglamento a la Ley de Educación.

- Ø Se determinó que la gestión, liderazgo y práctica de valores constituyen la base fundamental dentro del proceso educativo del mencionado Programa, como instrumento para elevar la calidad de la educación y es reconocido por los docentes. La organización interna, esta de acuerdo con la normativa contemplada en la LOES y su Reglamento, respetando las necesidades del entorno educativo.

- Ø La práctica de valores y vínculo con la comunidad determina que el directivo trata de promover la integración institucional, tomando en consideración que existen dos espacios de estudio, el aula de clases y las distintas empresas con las que el Programa tiene convenio.

- Ø Por la importancia que reviste el tema el ejercicio eficaz del liderazgo del directivo y el logro de las metas institucionales coloca a la institución educativa estudiada en una posición muy ventajosa al ofrecer una educación de calidad, conseguir la transformación con el trabajo colaborativo, lograr una visión basada en principios y valores, en la cual se involucra a todos los miembros de la comunidad educativa.

- Ø En lo personal la realización del estudio permitió aplicar todos los conocimientos teóricos adquiridos en los diferentes módulos impartidos en la Maestría, el liderazgo es un tema amplio que integra varios componentes que se insertan dentro de las temáticas desarrolladas a lo largo de estos cuatro ciclos.

6.2. RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente trabajo, se pueden presentar recomendaciones dirigidas a los Directivos, Administrativos y Docentes del Programa Universidad Empresarial.

6.2.1 Para los Gerentes Educativos

-Que los Directivos se capaciten en las áreas gerenciales, dentro de programas Universitarios de tercero y cuarto nivel, permitiéndoles ejercer sus cargos orientados a los nuevos retos que la educación del siglo XXI exige al igual que la Ley.

-Apoyar la capacitación continua de los colaboradores tendientes a fortalecer la labor administrativa del directivo a través de la integración de equipos de trabajo, con un buen sistema comunicacional, clima organizacional e introducción de recursos tecnológicos e innovadores.

-Garantizar la calidad de la competencia organizacional de los Gestores en la que intervienen recursos materiales, técnicos financieros, que garanticen el funcionamiento adecuado de todas las áreas de la organización, con herramientas adecuadas.

-Fortalecer su liderazgo institucional, con el fortalecimiento de las diferentes estructuras organizacionales desde los mandos bajos, medios hasta los superiores, logrando un engranaje sólido y con un funcionamiento armónico.

6.2.2. A los Docentes

-Que los docentes continúen brindando a los estudiantes procesos de enseñanza aprendizaje fundamentados en valores que fortalezcan la convivencia armónica de

sus miembros de manera que en el futuro se inserten en la sociedad y puedan enfrentar los retos que se les presenta.

-Que participen activamente en los procesos educativos, cumpliendo con las nuevas exigencias de la Ley de Educación en lo que se refiere a la formación de cuarto nivel, tanto a nivel de maestría como de doctorado (phd).

-Fomentar espacios de integración con los otros miembros de la comunidad educativa, desde las direcciones estudiantiles y grupos de fomento de las actividades deportivas y culturales.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. TITULO DE LA PROPUESTA

ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA, CON LA FINALIDAD DE FORTALECER LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES CON FINES DE ACREDITACIÓN

7.2 JUSTIFICACIÓN

Los centros educativos, están atravesando por un período crítico de cambios; en su estructura, fines, objetivos y principalmente en lo relacionado al proceso enseñanza-aprendizaje.

En lo referente a las Universidades, la exigencia en los mismos es mayormente crítica e indispensable para subsistir y permanecer en su labor, brindando a sus estudiantes servicios de calidad.

Así lo contempla nuestra Carta Magna de Montecristi, en el Art. 26: (Constitución, 2008) *“La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantiza la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”.* (pág. 32)

Art. 27: (Constitución 2008) *“La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente, diversa de calidad y calidez;*

impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad, la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar...". (pág. 32)

Es claramente para nuestro país un derecho prioritario y se menciona además y de manera mandataria que es un deber ineludible e inexcusable del Estado; contempla también que la educación responderá al interés público.

Para viabilizar esta política pública, la Asamblea Nacional dicta dos normativas que son la Ley Orgánica de Educación Superior el cuatro de agosto de dos mil diez y el Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior el 1 de septiembre de 2011, que entraron en vigencia desde su publicación en el Registro Oficial.

Las dos leyes mencionadas, establecen la estructura, principios, financiamiento, que debe tener las Universidades del Ecuador, para garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales y a su vez contempla, que debe cumplir con unos lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional, que serán evaluados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

Para que la Universidad de Cuenca, su Facultad de Economía y dentro de esta el Programa Universidad Empresarial, sean acreditados por parte del organismo competente, deben cumplir con todos los parámetros establecidos y entre estos requerimientos están sin duda los instrumentos de gestión educativa, como pilares fundamentales.

Para ello se creará los instrumentos de gestión con los que no cuenta el Programa, con fines de acreditación.

7.3 OBJETIVOS

7.3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar los instrumentos de gestión que el Consejo de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) requiera para acreditar el Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca.

7.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar los instrumentos de gestión, en concordancia a la nueva normativa y a las exigencias del CEAACES: Plan Operativo Anual (POA) que se desprende de la Planeación Estratégica de la Facultad de Economía.
- Elaborar los instrumentos de gestión que no posee, en concordancia a la nueva normativa y a las exigencias del CEAACES: Código de Ética, Plan Educativo Institucional (PEI), Modelo Pedagógico del Programa.
- Fortalecer la gestión, liderazgo y valores de toda la comunidad universitaria, contando con instrumentos de gestión adecuados y acordes a los estándares internacionales.

7.4 ACTIVIDADES

- Diálogo, socialización de los resultados y aprobación de la propuesta de creación de los instrumentos de gestión por parte de los Directivos del Programa: Plan Operativo Anual (POA) que se desprende de la Planeación

Estratégica de la Facultad de Economía, el Plan Estratégico Institucional, el Modelo Pedagógico del Programa.

- Revisión de la propuesta de creación por la subcomisión de evaluación de la Facultad de Economía para su aprobación.
- Revisión y aprobación del Plan Operativo Anual (POA) actualizado, y de los instrumentos de gestión creados: Código de Ética, Modelo Pedagógico, y Plan Educativo Institucional (PEI), por parte del Departamento Legal de la Universidad de Cuenca.
- Tratamiento, revisión y aprobación de los mismos por parte del H. Consejo Directivo de la Facultad de Economía de la Universidad de Cuenca.
- Talleres de socialización y difusión de los instrumentos actualizados y aprobados, con todos los miembros de la Comunidad Universitaria, para su conocimiento y aplicación inmediata.

7.5 LOCALIZACION Y COBERTURA ESPACIAL

El Programa Universidad Empresarial de la Facultad de Economía de la Universidad de Cuenca, se encuentra ubicado en la Av. 12 de abril, en el edificio del Postgrados de la Facultad de Economía, segunda planta.

Fue aprobado por el H. Consejo Universitario de la Universidad de Cuenca, en sesión del 21 de marzo de 2006, en el marco del proyecto de Cooperación con Colombia y Alemania, para su desarrollo en la ciudad de Cuenca, se lo realiza bajo los términos de los convenios de cooperación firmados el 30 de marzo de 2006, entre la Universidad de Cuenca, la Cámara de Industrias de Cuenca y la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana

7.6 POBLACION OBJETIVA

Directivos, docentes y estudiantes del Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca.

7.7 SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para ejecutar esta propuesta de mejoramiento debemos contar con los siguientes recursos:

- **Talento Humano:** Miembros de la Subcomisión de Evaluación Interna de la Facultad de Economía, los Directivos, personal administrativo (secretarias), docentes de las diferentes áreas y estudiantes.
- **Recursos Tecnológicos:** Computadora con servicio de internet, escáner e impresora.
- **Recursos Materiales:** Material de escritorio, papel, trípticos, carteleras. Material bibliográfico, códigos, leyes, normativas vigentes en el Ecuador en relación a la educación.
- **Recursos Físicos:** Disponibilidad de un escritorio en la Secretaria del Programa, de una sala para reuniones periódicas.
- **Recursos Económicos:** Los necesarios para realizar reuniones, talleres de discusión, revisiones y elaboración de los instrumentos de gestión

educativa, proporcionados por la Dirección Financiera de la Universidad de Cuenca.

- **Recursos Organizacionales:** Para la realización de la propuesta es menester la participación y apoyo de los Directivos, miembros de la Subcomisión de Evaluación, Docentes. Es importante realizar una coordinación con las Cámaras de Industrias y Cámara de Comercio Ecuatoriana-Alemana.

7.8 PRESUPUESTO

Actividad	Recursos	Costo	Materiales	Costo	TOTAL
Elaboración de la propuesta de mejora por parte del investigador.	Humanos	80	Material Escritorio	20	100
Aprobación de la propuesta por parte de los Directivos del Programa.	Humanos	-	Refrigerio	20	20
Revisión de los instrumentos de gestión con los que se cuenta, y adecuación a las necesidades vigentes. (Plan Operativo Anual (POA)).	Humanos Equipo de Trabajo	180	Material escritorio Material impreso Carpetas Esferos	150	330
Elaboración de los instrumentos de gestión con los que no cuenta el Programa: Código de Ética, Plan Educativo Institucional (PEI), Modelo Pedagógico.	Humanos Equipo de Trabajo Asesor Legal	600	Material de escritorio Bibliografía Carpetas hojas esferos	100	700
Revisión y aprobación por parte del H. Consejo Directivo de la Facultad de Economía	Humanos		Refrigerio	30	30
Talleres de Socialización e Implementación	Humanos		Material de escritorio, Material impreso Refrigerios	400	400
TOTAL				720	1.580

Elaborado por: Paula Vásquez

7.9 CRONOGRAMA

Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiem				Octubre			
Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de la propuesta	x	x	X	x																				
Aprobación de la propuesta						x																		
Revisión y adecuación de los instrumentos de gestión								x	x	x	x													
Elaboración de los instrumentos de gestión											x	x	x	x										
Aprobación del H. Consejo Directivo de Facultad																x								
Talleres																			X	x	x	x		
Evaluación																							x	x

Elaborado por: Paula Vásquez

8. BIBLIOGRAFIA

Almeida R, A. (2010). Gestión del talento humano. Guía Didáctica. Loja. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Álvarez Gálvez, L. E. (2011). Instructivo para la Elaboración de Tesis. Proyecto de Grado I. Guía Didáctica. Loja. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Buele Maldonado, M. (2011). Guía Didáctica Proyectos de Grado II. Guía Didáctica. Loja. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Cabanellas de Torres, G. (2000). Diccionario Jurídico Elemental. Buenos Aires. Editorial Heliasta S.R.I.

Constitución Política de la República del Ecuador (2008). Asamblea Nacional. Comisión Legislativa y de Fiscalización. Montecristi.

Chavarría Olarte, M. (2004-reimp.2007). Educación en un Mundo Globalizado: Retos y tendencial del proceso educativo. México.

Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Mc Graw Hill. Octava edición. México.

Eco, U. (2009). Como se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. España.

Microsoft Student 2008 (DVD). Microsoft Corporation, 2007. Diccionario Encarta Premiun.

Sabina, C. (1994) Como hacer una tesis. Caracas. Editorial Papanapo.

Torres Díaz, J. C. (2011). Educación y Sociedad. Guía Didáctica. UTPL. Loja. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Universidad de Cuenca (2003). Estatuto Orgánico de la Universidad de Cuenca. Cuenca. Editorial de la Universidad de Cuenca.

Universidad de Cuenca (2009). Plan Estratégico (2009-2013). Cuenca. Editorial de la Universidad de Cuenca.

Universidad de Cuenca (2009). REGLAMENTO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. Cuenca. Editorial de la Universidad de Cuenca.

Universidad de Cuenca (2010). Reglamento del Programa Universidad Empresarial de la Universidad de Cuenca. Cuenca. Editorial de la Universidad de Cuenca.

Universidad de Cuenca (2010). Hacia un Modelo Educativo. Cuenca. Editorial de la Universidad de Cuenca.

Universidad de Cuenca (2010) Ley Orgánica de Servicio Público. Cuenca. Con el auspicio de: VLIR (Vlaamse Interuniversitaire Raad). Editorial de la Universidad de Cuenca.

Universidad de Cuenca (2011) Reglamento a la Ley Orgánica de Educación Superior. Con el auspicio de: VLIR (Vlaamse Interuniversitaire Raad). Editorial de la Universidad de Cuenca.

REFERENCIAS DE FORMATOS ELECTRÓNICOS

Aponte, E. (2010). Liderazgo Educativo. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos69/liderazgo-educativo/liderazgo-educativo2.shtml> (Consulta 23-08-2011)

Buenas Tareas. Ensayos para estudiantes (2010) El Concepto de Liderazgo Educativo. Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Concepto-De-Liderazgo-Educativo/1290590.html> (Consulta 21 de agosto de 2011)

Cantaño, M. (2011) ¿Qué es un Código de Ética?. Disponible en http://www.articulo.org/articulo/23679/que_es_un_codigo_de_tica.html (Consulta 28-08-2011)

Espinoza Arenas, J. A. (2010). Liderazgo. Bogotá. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/liderazgo/liderazgo.shtml> (Consulta 22-08-2011)

Evaluación Institucional. ¿Qué es el Proyecto Educativo Institucional?. Disponible en <http://pei.efemerides.ec/pei/1.1.htm> (Consulta 28-08-2011)

Definición.de. Definición de Plan Operativo Anual. Disponible en <http://definicion.de/plan-operativo/> (Consulta 28-08-2011)

Instituto Argentino de Administración de Proyectos (2011).Tipos de Líder. Buenos Aires. Disponible en <http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/iaap/2225-tipos-de-lider> (Consulta 23-08-2011)

Ministerio de Educación el Perú. (2005) Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo. Perú. Decreto Supremo No. 009-mayo de 2005. Disponible en <http://www.slideshare.net/diebrum940/reglamento-de-gestion-educativa> (Consulta 23-08-2011)

Pradas Mantilla, S. (2001) Liderazgo. Nuevos tipos de liderazgo educacional. Madrid. Disponible en <http://unpasomas.fundacion.telefonica.com/educacion/2011/01/04/liderazgo-nuevos-tipos-de-liderazgo/>. (Consulta 24-08-2011)

Rementería Piñones, A. /2011). Universidad de Santiago de Chile. Conceptos Básicos de Gestión es.scribd.com/doc/.../Capitulo-7-Conceptos-basicos-de-gestion. (Consulta 1-1-2012)

Schmelkes, S. (2011). Los Valores de la Educación en el nuevo milenio. Santiago. Disponible en http://www.educoea.org/portal/docs/valores_educ_nuevomilenio.pdf (Consulta 24-08-2011)

Sinnexus. Business Intelligence + Informática Estratégica. Plan Operativo Anual (POA). Disponible en http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx (Consulta 28-08-2011)

Universidad de Cuenca.
<http://www.ucuenca.edu.ec/>
<http://economia.ucuenca.edu.ec/economia/plantillas/New2009.aspx?id=4>
<http://www.ucuenca.edu.ec/index.php/es/la-universidad/la-institucion/historia>
(Consulta 4-08-2011)

Wikipedia, Enciclopedia libre. Ética. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica> (Consulta 28-08-2011)

Young Leadership Program (2011). Seminario de Liderazgo para jóvenes. Del 26 al 31 de agosto de 2011. Seminarios. INCAE. Edu/YPL. Disponible en

<http://psicoeducacion.bligoo.com/content/view/477475/Liderazgo-en-el-aula.html>

(Consulta 23-08-2011)

Zaleznic (27 de julio, 2007). Diferencia entre Directivo y Líder. Boston. Disponible en <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>

(Consulta 22-08-2011)

Zuzendaritza Taldeen, P. (15 de dic, 2005). El Clima Escolar: Dimensiones y Factores. Universidad de Girona "Joan Teixidó Saballs"

Disponible http://www.joanteixido.org/doc/climaescolar/dimensiones_y_factores.pdf

(Consulta 2-01-2012)

9. APÉNDICES

APÉNDICE 1

Universidad Empresarial-Dual Hochschule



¿Qué es DHLA?

Es un programa educativo originado en Alemania desde 1973, replicada en Colombia en 5 universidades y en Ecuador en la Universidad de Cuenca. Se basa en el modelo de Formación Dual .

Dual Hochschule respalda la iniciativa tomada en Cuenca, y le permite a la Universidad formar parte de la Red Internacional de Universidades Empresariales. DHLA es una “marca” de respaldo y garantía de calidad educativa. DHLA - Cuenca se inauguró el 31 de julio de 2006, con 29 estudiantes y 25 empresas.

La Formación Dual forma integralmente al estudiante en dos lugares de aprendizaje: El aula para el conocimiento teórico y la empresa para el aprendizaje práctico. La carrera tiene una formación de 7 semestres. Cada semestre representa 13 semanas en el aula seguidas de 13 semanas en la empresa. Los principios y propósitos que orientan la formación dual son: profesionales éticos, ciudadanos democráticos y equitativos, recreadores de su propia cultura, profesionales competentes, capaces de insertarse en los procesos de desarrollo científico y tecnológico del país y del mundo globalizado; profesionales investigadores capaces de generar y circular el conocimiento conjugando lo universal y sus mediaciones locales; profesionales comprometidos con el desarrollo sociocultural del país y de su región; profesionales con una alta comprensión de las organizaciones, de su gerencia y del manejo de sus relaciones con entornos dinámicos y complejos; profesionales innovadores, con capacidad de liderazgo y espíritu empresarial; profesionales autónomos y con amplias habilidades de pensamiento, de uso de la información, y de interrelación en procesos de trabajo con equipos interdisciplinarios

APÉNDICE 2

SERVICIOS DE VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

Servicio	Descripción
<u>Consultorio Jurídico</u>	Asesoría y defensa en temas: Penales, Civiles, Tributarios, Laborales, Migratorios y Administrativos
Laboratorios de Ingeniería	Para trabajos de consultoría, asesoramiento y diagnóstico en beneficio de municipio, consejos provinciales, comunidades, empresas públicas y privadas en las áreas: Ingeniería Sanitaria (ext. 2356), Alta Tensión (ext. 2355), Máquinas Eléctricas (ext. 2351), Hidráulica, Suelos (ext. 2354), Telecomunicaciones (ext. 2354).
<u>Centro de recreación y deporte universitario (CREDU)</u>	Abierto a profesores, estudiantes, alumnos y ciudadanía. Ofrece planes familiares e individuales, entre los servicios se encuentran: piscinas, sauna, turco e hidromasaje, canchas de raquet, sala de aeróbicos, sala de baile, gimnasio, bar y comedor.
<u>Clínica Odontológica</u>	Servicio odontológico disponible para estudiantes, niños, adultos, adultos mayores, público en general, bajo la responsabilidad de los mejores profesionales y estudiantes preparados para cubrir la demanda de la ciudadanía, entre los servicios se encuentran: Prevención, diagnóstico y tratamiento de problemas dentales, Rehabilitación bucal, Odontopediatría, Ortodoncia, Rayos X, etc.
<u>Museo Arqueológico</u>	Muestras arqueológicas con cerca de 4.778 piezas que recoge la historia y cultura de nuestras regiones y primeros pueblos de una historia milenaria.
<u>Laboratorios de Química</u>	Disponemos de la más avanzada tecnología y variados servicios de laboratorio para beneficio de estudiantes, ciudadanía, empresas, instituciones pública y privadas, bajo la responsabilidad de profesionales formados en la Universidad de Cuenca, entre los laboratorios tenemos: Laboratorio Clínico, Laboratorio Fitoquímico, Laboratorio de Toxicología, Laboratorio de Microbiología de Alimentos, Laboratorio de Plantas Medicinales, etc.
<u>Almacén Universitario</u>	Servicio completo de materiales e insumos para la educación y la oficina al servicio de estudiantes y público en general.
Imprenta	Servicio para impresión y publicación de todo text y libros en beneficio de los estudiantes, profesores y público en general.
<u>Cooperativa de Consumo - Comisariato</u>	Servicio completo de los más variados artículos para beneficio de profesores, estudiantes, público en general.
<u>Dispensario Médico</u>	Servicio de atención médica y dirigido a todo el personal de

	empleados, docentes, trabajadores y alumnos en general.
<u>Centro de Desarrollo Infantil (CEDIUC)</u>	Servicio integral para niños menores de cinco años, con deficiencias del desarrollo en las áreas de psicomotricidad, lenguaje, socialización y cognición. Manejado por un equipo multidisciplinario.
<u>Centro de Diagnósticos y Estudios Biomédicos</u>	Servicios médicos dirigidos a toda la ciudadanía, ofrece diagnósticos de los principales problemas de salud, con garantía en la atención a cargo de profesionales capacitados y de trayectoria.
<u>Centro de Acupuntura</u>	Brinda atención a pacientes que presentan patologías aptas para este tipo de tratamiento alternativo a la medicina tradicional. Esta bajo la dirección de profesores, alumnos con pleno conocimiento de esta técnica de medicina.
<u>PROMAS</u>	Es un centro de investigación científica, tecnológica y de servicios con el más alto nivel académico para el manejo y conservación de los recursos de agua y suelo. Con un equipo de campo y laboratorio completo.
Centro de Servicios y Análisis de Minerales Metálicos y no Metálicos (CESEMIN)	Tiene como objetivo la investigación y prestar servicios en las diferentes actividades relacionadas con minerales metálicos y no metálicos, vinculadas con actividades de la industria cerámica, pequeña y mediana minería, metalurgia y otras actividades de las comunidades que tengan que ver con el desarrollo. Cuenta con los mejores equipos de absorción y emisión atómica, generación de hidruros, hornos para pruebas para altas temperaturas entre otro equipos.
<u>Programa de Población y Desarrollo Local Sustentable (PYDLOS)</u>	Desarrolla un conjunto de acciones tendientes al fortalecimiento de las capacidades técnicas de los municipios del Austro, con una importante acumulación de experiencia y conocimientos en este campo.
<u>Centro de Estudios Ambientales (CEA)</u>	Servicio para el mejoramiento de la calidad ambiental a través de programas y de proyectos innovadores de alta calidad en la formación, investigación y asesoría en la que participan los involucrados en los programas de desarrollo sostenible. Además se asesora al sector productivo en las soluciones en la prevención y mitigación de los impactos ambientales.
<u>Incubadora de Empresas del Austro (INNPULSAR)</u>	Es una entidad sin fines de lucro, creada para apoyar proyectos de emprendimiento en beneficio de los habitantes de la región.
Centro de Eventos Quinta Balzay	Local disponible para la realización de toda clase de compromisos sociales, disponible para toda institución que solicite este servicio
Teatro Universitario Carlos Cueva Tamariz	Escenario remodelado totalmente, para brindar servicios a la ciudad en varios actos sociales, artísticos y culturales.
Programa de Formación del Migrante Ecuatoriano (PROFORME)	Oferta de estudios de profesionalización online mediante una capacitación virtual para los migrantes ecuatorianos que viven y trabajan en Estados Unidos de Norteamérica, España y otros países.

Orquideario	Se conoce que en el Ecuador hay cerca de 4.000 especies de orquídeas. Nuestra universidad en su Orquideario ha logrado a parte de reunir una gran cantidad de especies, producir en sus laboratorios las mas bellas y vistosas en su género. Poseemos el conocimiento y la experiencia en el manejo de orquídeas.
Centro Educativo de Formación Artística	Centro de formación, entretenimiento, arte a disposición de toda la ciudadanía.
Clínica Veterinaria	Profesionales y estudiantes con experiencia en atención a sus mascotas.
<u>Parque Científico Tecnológico de Cuenca</u>	Es un ecosistema dedicado a gestionar el flujo de conocimiento que en unión de universidades, centros de investigación, científicos, técnicos, impulsen la innovación de la industria y de las PYMES de la región, con el objetivo de mejorar su productividad y competitividad.
<u>Centro de Documentación Juan Bautista Vázquez</u>	Espacio en donde se concentran una de las mas valiosas bibliotecas y central documentaria del Azuay y el país.
Casa de los Arcos	Es uno de los pilares del futuro del proyecto Ciudad del Saber de la Universidad de Cuenca, que nace como un elemento esencial para el desarrollo de la urbe y protección de la identidad cultura

APÉNDICE 3

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestor Educativo

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()

61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

a. Estatal ()

b. Particular ()

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

(indiquecuáles).....

.....

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

SI () NO ()

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	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:

- a. (____) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. (____) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. (____) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. (____) Mantener actualizada la metodología
- e. (____) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros

- f. (____) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. (____) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. (____) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. (____) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. (____) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ()

No ()

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

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

APÉNDICE 4

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:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

d. Particular ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

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

41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años ()

61 y más ()

2. CUESTIONARIO

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

APÉNDICE 5

ENCUESTA A ESTUDIANTES PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

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:

1 Siempre

2 A veces

3 Nunca

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 ()

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Público ()

b. Particular ()

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			

APÉNDICE 6

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DIRECTIVOS

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

APÉNDICE 7

CAMPUS

La Facultad de Economía se encuentra ubicada en el campus principal de la Universidad de Cuenca. Av. 12 de Abril s/n.



**FACULTAD DE ECONOMIA PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL.
UNIVERSIDAD DE CUENCA**



AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Ing. Fabián Carrasco, Rector, Ing. Larriva, Vicerrectora, Econ. Milton Quezada, Decano Facultad de Economía, Ing. Rene Esquivel. Director del Programa Universidad Empresarial



DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMIA. UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Decano, es el Econ. Milton Quezada Carrión



DIRECTIVOS DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL, FACULTAD DE ECONOMIA. UNIVERSIDAD DE CUENCA



PROFESORES DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL, FACULTAD DE ECONOMIA. UNIVERSIDAD DE CUENCA

Curso de Capacitación Norma ISO Oct. 2011



**ESTUDIANTES DE LA SEGUNDA COHORTE DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL, FACULTAD DE ECONOMIA. UNIVERSIDAD DE CUENCA.
GRADUACIÓN, 17 DE MAYO DE 2011**



ALUMNOS DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL, FACULTAD DE ECONOMIA. UNIVERSIDAD DE CUENCA.



ALUMNOS DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL, FACULTAD DE ECONOMIA. UNIVERSIDAD DE CUENCA.

AGAHAJO A LA ESCUELA LA DOLOROSA LUDO. DIC 2010. VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD



ALUMNOS DEL PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL, FACULTAD DE ECONOMIA. UNIVERSIDAD DE CUENCA.

CONFERENCIA DESARROLLO ECONÓMICO INTERNACIONAL. PROFESOR JUAN ARIEL JIMENEZ. AUDITORIO FACULTAD DE ENCONOMIA. JUNIO 2011



APÉNDICE 8

EJEMPLOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PROYECTO 4 ESTUDIANTE PROGRAMA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CALDAS

Encuesta

Este cuestionario tiene el fin de evaluar los conocimientos de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL ENTORNO ESCOLAR en que actualmente se encuentra.

El cuestionario tendrá sus respuestas sobre el AMBIENTE ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Se agradece que SEA RESPONDIDO con toda la honestidad.

Cabe destacar que: No existen respuestas correctas o incorrectas.

1 Siempre
2 A veces
3 Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Sexo: Masculino () Femenino (X)

EDAD: 20-30 años () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

SE: DPTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de institución o empresa educadora: DUEA - Universidad de Caldas

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia: RDC ()

Código Postal: 000000 ()

Sector: Urbano () Rural (X)

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Público (X)
b. Particular ()

2. CUESTIONARIO

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

