



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión del liderazgo y valores en la Escuela Superior  
Politécnica de Chimborazo, de la ciudad de Riobamba, durante el  
año académico 2011-2012”**

Tesis de Grado

AUTORA:

María Slusarczyk Antosz

DIRECTOR:

Roberto Carlos Cuenca Jiménez, Msc.

Centro Universitario Riobamba - Ecuador

2012

Msc.

Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: María Slusarczyk Antosz, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, mayo 2012

f) .....

DIRECTOR

## AUTORÍA

Yo, María Slusarczyk Antosz, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f).....

AUTORA DE LA TESIS

C.I.: 060208372-7

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, María Slusarczyk Antosz, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Loja, mayo, 2012

---

AUTORA DE LA TESIS

C.I: 060208372-7

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi agradecimiento a las autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad y la dirección en mi investigación para culminar mis estudios satisfactoriamente, especialmente a mi director de tesis quien me ha guiado con dedicación en mi presente trabajo.

María Słusarczyk Antosz

## DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mis hijos Helenka y Martin, que han sido la razón de mi alegría y a todas las personas y a todos los maestros que me ayudaron a ser quien soy ahora.

María Słusarczyk Antosz

Riobamba, 26 de julio 2011

Dr. MsC.  
Romeo Rodriguez  
**RECTOR ESPOCH**  
Presente.-



De mi consideración:

Expreso a usted un atento saludo, y al mismo tiempo me permito solicitarle que autorice otorgar las facilidades para realizar la investigación para mi tesis titulada "Gestión, liderazgo y valores en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, durante el periodo lectivo 2011-2012", que realizo dentro de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional.

Por la atención que se digne dar al presente, reitero mis agradecimientos.

Atentamente.,

Ing. Ms. C. María Slusarczyk A  
DOCENTE FADE

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	
CERTIFICACION DEL DIRECTOR .....	ii
AUTORÍA.....	iii
SESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	xi
INDICE DE TABLAS .....	xiv
RESUMEN.....	xvi
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 La gestión educativa .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Concepto .....	5
2.1.2 Importancia .....	5
2.1.3 Tipos de Gestión .....	7
2.1.4 La administración escolar versus gestión educativa .....	9
<b>2.2 Liderazgo Educativo .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Concepto .....	15
2.2.2 Tipos .....	17
2.2.3 Características de tipos de liderazgo .....	19
2.2.4 Características del líder educativo .....	20
<b>2.3 Diferencia entre directivo y líder .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Los valores y la educación.....</b>	<b>30</b>



<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 Participantes</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2 Materiales e Instrumentos</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3 Método y procedimiento</b> .....	<b>44</b>
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1. Diagnostico</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores</b> .....	<b>48</b>
4.1.1.1 El manual de organización .....	48
4.1.1.2 El Código de Ética .....	50
4.1.1.3 El Plan Estratégico .....	55
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA) .....	61
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI) .....	64
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones. ....	65
4.1.1.7 El Estatuto ESPOCH.....	66
4.1.1.8 El Sistema de Evaluación Institucional .....	67
4.1.1.9 Los Sistemas Informáticos .....	68
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.</b> .....	<b>70</b>
4.1.2.1 Misión y visión .....	70
4.1.2.2 El Organigrama .....	72
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos .....	76
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia en valores .....	86
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores. ....	89
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores. ....	92
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores.....	95
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores.....	97

<b>4.1.3. Análisis FODA .....</b>	<b>101</b>
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades .....	102
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas .....	103
4.2.3.3 Matriz FODA .....	104
<b>4.2. Resultados de encuestas y entrevistas .....</b>	<b>106</b>
4.2.1. De los directivos .....	106
4.2.2. De los profesores .....	120
4.2.3. De los estudiantes .....	134
4.2.4. De los padres de familia .....	141
4.2.5. Matriz de problemática .....	148
<b>5. DISCUSION .....</b>	<b>151</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....</b>	<b>157</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>159</b>
<b>7.1 Título de la propuesta .....</b>	<b>159</b>
<b>7.2 Justificación .....</b>	<b>159</b>
<b>7.3 Objetivos de la propuesta .....</b>	<b>161</b>
<b>7.4 Actividades .....</b>	<b>162</b>
<b>7.5 Localización y cobertura espacial .....</b>	<b>164</b>
<b>7.6 Población objetivo .....</b>	<b>165</b>
<b>7.7 Sostenibilidad de la Propuesta .....</b>	<b>165</b>
<b>7.8 Presupuesto .....</b>	<b>166</b>
<b>7.9 Cronograma .....</b>	<b>167</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>169</b>
<b>9. ANEXOS... .....</b>	<b>172</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Grafico 1	Gestión Educativa Estratégica .....	12
Grafico 2	Docentes de ESPOCH según género y edad .....	37
Grafico 3	Plan Operativo Anual POA 2010 – ESPOCH, Resumen general	62
Grafico 4	Plan Operativo 2010 – Presupuesto .....	62
Grafico 5	Plan Operativo 2010, Fuentes de Financiamiento .....	63
Grafico 6	Plan Operativo Anual (POA) 2010 – Facultad de Administración de Empresas .....	63
Grafico 7	Pagina web de la Unidad de Evaluación Interna .....	68
Grafico 8	Pagina web de la ESPOCH .....	69
Grafico 9	Orgánico Estructural de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo .....	74
Grafico 10	Orgánico Estructural de Facultad .....	75
Grafico 11	Evaluación dentro del programa analítico .....	91
Grafico 12	Campaña Institucional de valores - ESPOCH .....	95
Grafico 13	Convenio entre ESPOCH y la fundación Esquel .....	99
Grafico 14	Feria Gastronómica ESPOCH .....	100
Grafico 15	Homenaje al talento Nacional, grupo “Amarun” .....	100
Grafico 16	Forma de organización de los equipos de trabajo .....	107
Grafico 17	Aspectos que se toman en cuenta par medir el tamaño de la organización .....	108
Grafico 18	La persona que lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. ....	109
Grafico 19	Delegación de toma de decisiones para resolver los conflictos ..	110
Grafico 20	La administración y liderazgo del centro educativo promueve ..	111
Grafico 21	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución .....	113
Grafico 22	Organismos que integran la institución .....	115
Grafico 23	Actividades del equipo educativo, área, junta de profesores. ....	116

Grafico 24	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones. ....	118
Grafico 25	Material de planificación educativa .....	119
Grafico 26	El rol del docente líder .....	122
Grafico 27	La gerencia educativa .....	123
Grafico 28	El proceso de enseñanza .....	124
Grafico 29	Resistencia de los compañeros .....	124
Grafico 30	Sentido de integración .....	125
Grafico 31	Desacuerdos con el director .....	126
Grafico 32	Admiración del liderazgo de las autoridades .....	127
Grafico 33	Liderazgo de directivos en el área académica .....	128
Grafico 34	Actividades de integración .....	128
Grafico 35	Los valores en las decisiones de directivos .....	129
Grafico 36	Los valores en la contratación de profesores .....	130
Grafico 37	Código de Ética para estudiantes en la ESPOCH .....	130
Grafico 38	Respeto a la autoridad .....	131
Grafico 39	Oficina de orientación y ayuda psicológica .....	131
Grafico 40	Liderazgo y autoritarismo .....	132
Grafico 41	Cursos de gerencia .....	133
Grafico 42	Código de Ética .....	133
Grafico 43	Respeto a las opiniones de docentes y estudiantes .....	136
Grafico 44	Metodología en las clases .....	136
Grafico 45	Actividades innovadoras en las clases .....	137
Grafico 46	Los métodos de enseñanza .....	138
Grafico 47	Interés de docentes en los problemas de estudiantes .....	138
Grafico 48	Los estudiantes y expresión de la opinión .....	139
Grafico 49	La ética y valores en la enseñanza .....	140
Grafico 50	Código de Ética en la ESPOCH .....	141
Grafico 51	Si los problemas son escuchados por las autoridades .....	143
Grafico 52	Las opiniones de los padres de familia .....	143
Grafico 53	Compromiso de padres de familia con institución .....	143
Grafico 54	La gestión de la institución .....	144

Grafico 55	El trato de estudiantes por parte de docentes .....	145
Grafico 56	Desarrollo de talentos por parte de estudiantes .....	145
Grafico 57	Orgullo de estudiar en la ESPOCH .....	146
Grafico 58	Valores morales en la institución .....	147
Grafico 59	Los procesos de matricula .....	147

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Administración escolar versus gestión educativa.....	10
Tabla 2	Diferencias entre directivo y líder .....	28
Tabla 3	Personal directivo de la Institución clasificado por sexo y edad...	38
Tabla 4	Personal directivo de la Institución clasificado por edad .....	38
Tabla 5	Personal directivo de la Institución clasificado por sexo .....	39
Tabla 6	Personal directivo de la Institución clasificado por sexo y edad (muestra seleccionada) .....	39
Tabla 7	Personal docente con nombramiento .....	39
Tabla 8	Personal docente de la Institución clasificado por edad .....	40
Tabla 9	Personal docente de la Institución clasificado por Años de Experiencia (población total) .....	40
Tabla 10	Personal docente de la Institución clasificados por Títulos Académicos .....	41
Tabla 11	Rangos de edad y género de los docentes de la ESPOCH de la muestra seleccionada .....	41
Tabla 12	Población estudiantil de la Institución Clasificada por sexo .....	42
Tabla 13	Rangos de género de los estudiantes de la ESPOCH de la muestra seleccionada .....	42
Tabla 14	Rangos de edad y género de los padres de familia de los estudiantes de la ESPOCH (muestra seleccionada) .....	42
Tabla 15	Puestos de trabajo en la ESPOCH con mayor número de personas	49
Tabla 16	Cuadro de los involucrados .....	58
Tabla 17	Plan Anual de Gestión para el año 2012 del Centro de Cómputo	64
Tabla 18	Número de horas de clases de docentes según el número de asignaturas .....	66
Tabla 19	Historial de posiciones por fechas del Ranking de la ESPOCH ...	70
Tabla 20	El gobierno de la ESPOCH .....	72
Tabla 21	FODA de la ESPOCH .....	104

Tabla 22	Forma de organización de los equipos de trabajo .....	106
Tabla 23	Aspectos que se toman en cuenta par medir el tamaño de la organización .....	107
Tabla 24	Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas .....	108
Tabla 25	La persona que lidera el clima de respeto y consenso en al toma de decisiones .....	109
Tabla 26	Delegación de toma de decisiones para resolver los conflictos ..	110
Tabla 27	La administración y liderazgo del centro educativo promueve ...	111
Tabla 28	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución .....	112
Tabla 29	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar .....	113
Tabla 30	Organismos que integran la institución .....	114
Tabla 31	Actividades del equipo educativo, área, junta de profesores ...	115
Tabla 32	Los departamentos didácticos y sus acciones .....	117
Tabla 33	La gestión pedagógica, diagnostico y soluciones .....	118
Tabla 34	Material de planificación educativa .....	119
Tabla 35	Resultados de la encuesta a docentes .....	120
Tabla 36	Resultados de la encuesta a estudiantes .....	134
Tabla 37	Resultados de la encuesta a padres de familia .....	141
Tabla 38	Matriz de problemas .....	148
Tabla 39	Resultados de las encuestas referente a liderazgo y valores .....	159
Tabla 40	Planificación de ejecución del proyecto .....	162
Tabla 41	Socialización del Código de Ética .....	163
Tabla 42	Talleres de liderazgo para docentes .....	163
Tabla 43	Talleres de aplicación de valores para estudiantes .....	164
Tabla 44	Evaluación de resultados, seguimiento. ....	164
Tabla 45	Presupuesto del programa de capacitación .....	166
Tabla 46	Cronograma Proyecto .....	167

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene por objetivo analizar la capacidad de gestión de liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, que permite contribuir a elevar la calidad de la educación en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Con este propósito se investigo las referencias bibliográficas sobre el liderazgo, la gestión educativa y gestión de calidad en valores y se las relaciono con el centro investigado.

También se realizo las encuestas y las entrevistas a los directivos, docentes, estudiantes de la institución.

Se analizo en forma directa y exhaustiva la documentación referente a la planificación educativa, con el propósito de recoger, seleccionar, procesar y presentar la información valiosa sobre la gestión del liderazgo y valores en la institución.

Se determinó los roles y el liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes institucionales.

Se analizó el rol que cumplen diferentes departamentos, reglamentos en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la ESPOCH.

Se realizó una propuesta de mejora, referente a socialización del Código de Ética y reforzamiento de liderazgo, que surgió de resultados deficientes en la investigación.



# 1. INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la capacidad de gestión de liderazgo y valores en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – ESPOCH. La gestión educativa se puede definir como la gestión aplicada a la educación. Una buena gestión educativa conduce a mejorar los desempeños de todos los que forman una institución y todo esto para mejorar la calidad educativa. La cuestión de liderazgo y valores en una universidad es muy importante en los tiempos tan cruciales para la educación, como que estamos viviendo ahora. Llego tiempo de muchos cambios y desafíos, que básicamente lo exigen los tiempos modernos y de globalización. Universidad ecuatoriana no puede quedarse atrás de estos desafíos, más aun si estos cambios son exigidos por el gobierno.

ESPOCH fue creada hace 30 años y actualmente se encuentra entre las mejores universidades del país, es la universidad clase A en el decoroso cuarto puesto. Tenemos también muy buena infraestructura, un lindo y grande campus universitario. Más que 90% de nuestros docentes tiene estudios de cuarto nivel. Nuestros estudiantes ganan muchos concursos a nivel nacional, principalmente en el área de informática y electrónica. Pero también tenemos fuerte debilidad y esta es muy poca investigación.

La importancia de esta investigación consiste en determinar cuáles factores en la institución no están permitiendo elevar la calidad de la gestión y educación. Con el propósito de obtener una información valiosa y verdadera sobre los temas de gestión, liderazgo, valores se utilizo las técnicas como: encuestas, entrevistas y la observación en sitio. Se selecciono una muestra significativa y representativa de la población total de los docentes y estudiantes con la intención de presentar una información valiosa sobre la gestión del liderazgo y valores en la institución.

Relacionado a los valores, se analizó tanto los valores personales como institucionales aplicando las encuestas a diferentes grupos, que forman la universidad. Como a los directivos se otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria para administrar las entidades a su cargo, se ha determinado los roles y liderazgo de ellos en el cumplimiento de los fines de la institución, como también en la ejecución de planes estratégicos, operativos y programas educativos respectivos.

Esta investigación ha sido factible con el apoyo de las autoridades tanto, si se trata de la realización de las encuestas como de la obtención de la información valiosa de las diferentes unidades de la institución.

Se ha realizado una propuesta de mejora, titulada “Socialización del Código de ética, Talleres de liderazgo y aplicación de valores, dirigido a los directivos, docentes y estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas – ESPOCH”.

Para aplicar esta propuesta de mejora se ha escogido la Facultad de Administración de Empresas por ser la facultad más grande de la ESPOCH, pues cuenta con 4000 estudiantes y es también la facultad donde yo trabajo y cual conozco bien.

El objetivo principal de esta investigación es: analizar la capacidad de gestión de liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Entre otros objetivos tenemos: investigación de los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, el hecho de seleccionar, procesar y presentar información relevante acerca de la gestión, liderazgo y valores en la ESPOCH, realizar un diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión de liderazgo y valores y fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los decanos, vicedecanos y directores de las escuelas pueden utilizar para reducir las dificultades.

Resumiendo, los objetivos de esta investigación son los de contribuir a la elevación de la calidad de educación en la ESPOCH a través del análisis de la capacidad de gestión de liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y del desarrollo de una propuesta de mejora.

El análisis de gestión de liderazgo, de los valores, de los instrumentos de gestión educativa y de la estructura organizativa de esta institución educativa, permitió tener un amplio y profundo conocimiento de la misma, lo que permitirá aportar en forma positivo al desarrollo de la ESPOCH y a mejorar la calidad de la educación.

También entre los principales objetivos, son los de realizar investigaciones teóricas acerca de gestión educativa, liderazgo educativo en general, determinar los roles y

liderazgo de los: vicerrectores, decanos, vicedecanos y directores de las escuelas en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la ESPOCH. Se ha analizado el cumplimiento, por parte de los directivos, de los estatutos, reglamentos, códigos y otras regulaciones.

Se estudio, el rol de los docentes, padres de familia y estudiantes en promover liderazgo y valores en la institución, como también se estableció las debilidades existentes en esta área.

Toda esta información sobre la gestión, liderazgo y valores en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo fue seleccionada, procesada y presentada en forma resumida. Se asumió con responsabilidad la elaboración del diagnostico institucional en los diferentes escenarios de gestión de liderazgo y valores, reconociendo que los valores son el eje transversal de la administración educativa. Este trabajo pretende también aportar para el fortalecimiento del liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas.

Se concluyo, que los directivos de la ESPOCH, en general mantienen buen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera y también en el área académica y su gestión administrativa es adecuada y pertinente, generalmente los directivos de la institución no delegan la toma de decisiones, en el caso de conflictos o para promover soluciones pertinentes.

También las tareas y las funciones, tanto de los directivos, como de los docentes y empleados están bien definidas y existen posibilidades de desarrollo de una carrera universitaria. En la ESPOCH existen reglamentos y códigos que apoyan una vivencia en valores institucionales y personales.

Con esta investigación se beneficiaran tanto autoridades, docentes como estudiantes, prácticamente toda comunidad educativa de la ESPOCH. Aplicando los resultados de esta investigación se podrá mejorar la cuestión de gestión de liderazgo en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, lo que elevaría el nivel de efectividad y de satisfacción de todos los que formamos parte esta unidad educativa. También se lograra una mejora, en la práctica diaria de los valores, tanto a nivel de los docentes, directivos como de los estudiantes.



## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 La gestión educativa

La gestión educativa engloba todo lo que está relacionado con: liderazgo pedagógico, estrategias para lograr los objetivos institucionales y personales, una clara visión del futuro, comunicación a todo nivel, aprendizaje, innovación, identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, un pensamiento claro para tomar las decisiones y la voluntad fuerte para realizar las acciones.

#### 2.1.1. Concepto

*La combinación de pasión y reflexión, evoca imágenes de cosas incompletas, de preguntas sin contestar, de deseos no cumplidos.* *Maxime Greene*

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar.

Gestionar significa realizar diligencias o conjunto de tareas para lograr algún objetivo, resolver un asunto o concretar un proyecto.

La gestión puede significar también administración de una empresa, de un negocio o de una institución. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones y debe ser entendida como el arte de la organización de las personas, de los recursos, etc.

En el ámbito educativo es el conjunto de acciones de supervisores, directores y maestros encaminadas al logro de determinados propósitos.

#### 2.1.2. Importancia

La gestión en general es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución. Y no solamente de las instituciones, también se

debe gestionar las familias y las propias vidas, para que puedan llegar a su meta, a su destino.

Por otra parte, según Microsoft Encarta (2009), el concepto 'educación' denota los métodos por los que una sociedad mantiene sus conocimientos, cultura y valores y afecta a los aspectos físicos, mentales, emocionales, morales y sociales de la persona. El trabajo educativo se desarrolla por un profesor individual, la familia, la Iglesia o cualquier otro grupo social. La educación formal es la que se imparte por lo general en una escuela o institución que utiliza hombres y mujeres que están profesionalmente preparados para esta tarea.

Realmente sin la gestión no es posible el desarrollo, todo sería un caos.

Es muy importante que todos los actores que involucra el proceso de gestión se sienten comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución. Una buena gestión en las empresas tanto grandes como pequeñas, igualmente una buena gestión en las instituciones educativas puede generar mayor posibilidad de supervivencia, incremento de prestigio, creciente generación de los recursos y plazas de empleo.

La administración escolar actualmente debe enfrentar los retos de la educación en el siglo XXI. Según Münch, L (2010) la escuela transmite valores que aseguran costumbres y actitudes propias de la cultura donde se encuentra y también ayuda preservar la identidad nacional. También la escuela se encarga para que los alumnos aprendan a respetar las normas que hacen posible la convivencia y el respeto entre las personas. Y en el ámbito económico- social instituciones educativas preparan a los alumnos para que tengan habilidades, capacidades, actitudes, conductas y conocimientos que van a requerir en su vida para poder mantenerse y realizarse y que puedan entrar en el sector productivo de la sociedad.

La administración educativa influye directamente en realización de todos estos objetivos y incide en el resultado más importante que es la formación de los individuos.

Como en cualquiera otra organización en instituciones educativas se presentan conflictos, problemas a diferentes niveles y en diferentes funciones y justamente una gestión adecuada, oportuna permite la solución de estos problemas que surgen del conflicto entre lo planificado, esperado y lo circunstancial.

Una buena gestión da bastante libertad a los docentes para que se mejoren personalmente y profesionalmente, para que tengan mucha iniciativa y originalidad en sus clases, pues ellos son verdadero eje de todo progreso educativo.

Se está preguntando ahora si la gestión educativa podrá cumplir objetivos como: señalar nuevos caminos para una calidad de educación para todos, diseño de escuelas inteligentes, aprendizaje permanente y a toda edad, profesionalización de los docentes, descubrir los talentos, las competencias de las personas, de los equipos en todos los ámbitos.

Actualmente el sistema educativo ecuatoriano pasa por los momentos de muchos cambios muy importantes, pero que también crean estrés e incertidumbre. Y aquí justamente la importancia de una gestión oportuna que lleve la institución a nuevos horizontes, que aproveche estos cambios para llegar a nuevos logros y básicamente para transformar y elevar el rol del docente y con esto lograr unos altos niveles de aprendizaje de los estudiantes.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

Como la gestión se entiende como empleo de esfuerzos y recursos para lograr los fines deseados y abarca un amplio abanico de actividades desde la planificación hasta el control, es entendible que se puede gestionar en diferentes ámbitos de actividad humana.

Todos de los tipos de gestión mencionados a continuación tienen su área de aplicación y no se puede imaginar el desarrollo de estas áreas, ni éxito de las empresas sin la adecuada aplicación de gestión.

Y es así que dependiendo del área a la cual se dirigen las actividades de gestión podemos distinguir diferentes tipos de gestión como:

- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o la prestación de servicios dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Administrativa:** es la gestión aplicada a sacar adelante una empresa o un negocio.

- **Gestión Pública:** es la gestión empresarial aplicada a la administración pública.
- **Gestión Estratégica:** “Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. (<http://www.idisc.net/en/Publication.336.html>)
- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso que se lleva a cabo en una comunidad y tiene por objetivo atender las necesidades y problemas sociales. Incluye aprendizaje colectivo, completo de acciones y toma de decisiones para llevar a cabo proyectos y propuestas prácticas.
- **Gestión de Proyecto:** es un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto para alcanzar el objetivo final en el plazo, con un coste y nivel de calidad determinado. Es la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos técnicos, humanos y financieros para cumplir con los objetivos del proyecto. Requiere habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas para la realización de un proyecto.
- **Gestión de Conocimiento:** se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre miembros de una organización. De esta manera, el conocimiento se vuelve un recurso muy apreciado.

Según Wiig, K (2004), “La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual”



- **Gestión Ambiental:** es el conjunto de acciones normativas, administrativas y operativas que impulsa el Estado para alcanzar un desarrollo con sustentabilidad ambiental (CEPAL/PNUMA, *El reto ambiental del desarrollo en América Latina y Caribe*, 1990). Con esta gestión se trata lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Educativa** que se compone de las cuatro dimensiones: organizacional, pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio – humanística (Carballo, E (2005).

También se puede mencionar las cuatro dimensiones de una organización educativa.

- “La dimensión organizacional abarca: división de trabajo, organigramas, distribución de tareas etc.
- La dimensión administrativa incluye: manejo de los recursos humanos y financieros, manejo de la información, la planificación de las estrategias etc.
- La dimensión pedagógica y didáctica abarca: los planes analíticos, los contenidos, las evaluaciones, teoría de enseñanza, modelos educativos, cursos pedagógicos etc.
- La dimensión socio-humanística abarca todo lo relacionado con el entorno institucional, como son los vínculos con la colectividad, inclusión de los padres de familia etc. (<http://lageducativa.blogspot.com/>)

#### **2.1.4. La administración escolar versus gestión educativa**

Modelo educativo y administrativo que fue aplicado en todos los años pasados desde la creación de las primeras escuelas públicas y que ha marcado varias generaciones de personas, cumplió su rol en forma efectiva y tuvo muchos logros que nadie puede negar y ahora todavía este pasado de más de cien años está presente en la administración escolar contemporánea. Realmente hasta ahora no se ha tomado en cuenta las características específicas de una institución escolar y se la administraba como cualquier otra empresa. Las instituciones educativas eran rígidas y se caracterizaban por cierto pacifismo y esto restringía en gran manera la

implementación de las innovaciones tanto internas como externas y provocaba el obsoleto.

Pero hay que reconocer que la sociedad ha cambiado. Desde fines del siglo XX tenemos grandes cambios tecnológicos, los niños no aprenden solamente del maestro y en la escuela, aprender de los programas de televisión, hay intercambio de información a nivel mundial.

Tabla Nro. 1

Administración escolar versus gestión educativa

<b>Administración escolar</b>	<b>Gestión educativa estratégica</b>
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentarios	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistemáticas y estratégicas

Fuente: Mariana Buele, Videoconferencia “Proyecto de Grado Uno”

Elaboración: María Slusarczyk A.

Hay que reconocer también el sistema educacional en muchos países latinoamericanos no tuvo mucha calidad ni equidad, fue y es todavía no eficiente y no eficaz.

También los educadores en varios países latinoamericanos cumplieron su tarea de formadores sin mucho entusiasmo, con rutina y sin dar importancia a la labor de formar las personas. Tampoco han sido reconocidos económicamente o apreciados por su labor y todos estos factores contribuyeron a un nivel bajo de educación en algunos países como Ecuador. Por esto existe una urgencia de organizar y dirigir el sistema educativo en una forma diferente, que permite alcanzar a otros países en

esta aérea y formar personas para un futuro tan competitivo y al mismo tiempo personas que tiene valores que el mundo temporáneo tanto necesita.

Y la cosa más curiosa, el modelo de la administración escolar se ha olvidado de lo más importante, que la base de la institución educativa se encuentra relaciones de naturaleza pedagógica, es entonces que en las escuelas se habla mucho de todo menos de la educación propiamente dicha.

Ahora en toda América Latina existe una tendencia y tiene lugar un proceso de transformación del sistema educativo, esto se hace a través de la descentralización y fortalecimiento de los centros educativos como unidad básica de decisión y operación y de las políticas educativas.

Ahora nos encontramos en una época de los cambios gigantescos a nivel social, cultural y económico.

Ya es momento de dar un lugar que corresponde a los docentes, que tiene un rol tan importante que es formar a los educandos y ayudarlos ser lo mejor y a llegar lo más alto que ellos pueden llegar.

Ya es tiempo decir “basta” a la mediocridad y a la envidia y decir que, es tiempo que todos pueden y deben volar alto y subir a otros niveles como personas y como profesionales.

Cada institución educativa también debe considerar su entorno, relacionarse en forma adecuada con él y considerar las restricciones tanto humanas, como financieras o políticas.

Una buena y oportuna gestión enfatiza la construcción y/o mejoramiento de:

- Proyecto institucional
- Capacidad institucional
- Credibilidad institucional

Se puede mirar la gestión educativa de diferentes puntos de vista. Sabemos que abarca tres dimensiones: la pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística (comunitaria). Pero también implica: organización, planificación,

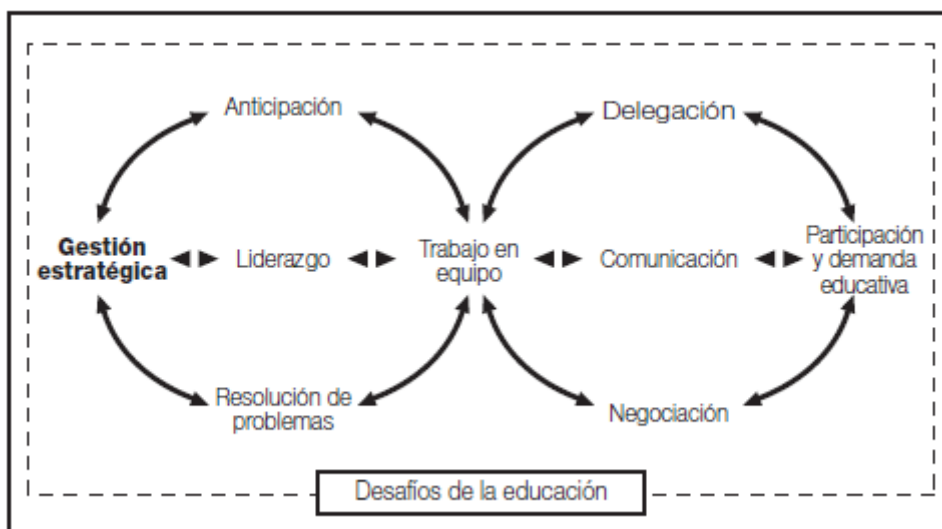
evaluación, administración de recursos, educación continua. Implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias.

Pero últimamente no se habla solamente de gestión educativa, se habla de gestión educativa estratégica, que es un paso más adelante en el liderazgo educativo y que pretende acoplar, asociar lo que son los asuntos pedagógicos y organizacionales y que es una gestión educativa integrada. Se pretende ir saliendo poco a poco del modelo de administración escolar hacia un modelo del futuro que es la gestión educativa estratégica.

Se la puede definir como un conjunto de procesos teóricos y prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. (IIPE Buenos Aires).

Grafico Nro. 1

### Gestión Educativa Estratégica



Fuente: IIPE - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (Buenos Aires),(2011)

Elaboración: María Slusarczyk

Una necesidad primordial es revisar el modelo organizacional vigente para detectar y analizar puntos neurálgicos, premisas u creencias que lo fundamentan y a continuación llegar a reflexionar sobre los requerimientos, desafíos y oportunidades existentes.

Según Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (Buenos Aires), gestión educativa tiene tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles, pero que operan en forma conjunta. Esos son:

- Pensamiento sistémico y estratégico: este se empieza con el reconocimiento de la realidad, del descubrimiento de lo esencial, de la previsión del futuro y exige coherencia entre diagnóstico, objetivos y acciones.
- Liderazgo pedagógico: que se centra en motivación, formación del docente y prácticas pedagógicas innovadoras.
- Aprendizaje organizacional entendido como trabajo en equipo, desarrollo de nuevas competencias y una comunicación sincera respeto a los logros, carencias y demandas.

([http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf))

Según la misma fuente **Gestión Educativa Estratégica** se caracteriza por:

- Centralidad de lo pedagógico y principalmente en el proceso de aprendizaje. Hasta ahora la educación se centraba en la enseñanza, en el docente. Ahora se centra en el alumno, en la forma como el aprende y aprende en forma efectiva, pues esto es realmente la razón de la educación.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación que tiene por objetivo construir una organización que es abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y también es abierta a los procesos de innovación y experimentación.
- Nuevas culturas organizacionales que apuntan hacia metas claras del futuro, que aceptan consensos y apoyan las iniciativas que conllevan creatividad y emprendimiento.
- Trabajo en equipo: todos reconocen que en tiempos modernos se necesita los equipos multidisciplinarios para enfrentar los retos complejos. Las circunstancias del mundo moderno son complejas y necesitan aporte, talentos y competencias de todos.
- Práctica de los valores universales, sin los cuales ningunos proyectos, metas pueden ser logradas en forma completa. A todo nivel la práctica de justicia,

amor hacia prójimo, apoyo, ayuda sincera, disciplina, honestidad debe ser llevada a cabo.

- Solución correcta de los problemas que incluye: asesoramiento, redes de intercambio de experiencias, tratamiento integral y jerarquización de los problemas, diseño de alternativas, implementación de los proyectos y evaluación continua.
- Aplicación del pensamiento estratégico que engloba las etapas como: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar y la evaluación. Cada una de esas etapas en sí misma es compleja. Requiere de la intervención de múltiples actores, variables y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

([http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf))

Una vez revisado el material sobre la gestión educativa, concluyo que la gestión educativa tiene sus propias características y se diferencia de la gestión de otros tipos de empresa. Gestión educativa no es un proceso estrictamente definido, tiene sus ambigüedades. Los elementos de la estructura educativa no están rígidamente unidos.

Cada departamento, cada docente tiene sus “libertades”, inclusive los controles no son tan estrictos como en otras empresas. Lo dicho o hecho en un departamento no influye en forma dramática a otros departamentos. Esto se debe a la característica muy particular de la institución educativa que es que ella maneja las vidas humanas y esto en sí es muy impredecible.

Hay muchas influencias y presiones externas sobre una universidad y esto también hace que la administración de ella no es muy simple. En estos últimos 3 años, las leyes, los reglamentos cambian con mucha frecuencia y esto también lleva el elemento de inseguridad y cambio constante que deben enfrentar todos, tanto directivos como docentes.

## 2.2 Liderazgo Educativo

*Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen.*

*David Fischman*

El liderazgo educativo es muy importante, pues a través de él, se ejecutan todas las fases de la administración de un centro educativo.

### 2.2.1. Concepto

Münch, L (2010) define el liderazgo educativo como la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la institución educativa. Esta dirección se ejecuta a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo.

La esencia de liderazgo consiste en aumentar la influencia, autoridad por encima de obediencia mecánica a las órdenes emitidas.

(<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20100613124634AAVkk0R>)

El liderazgo también se puede definir en otras maneras:

- (1) Como “el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.”

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>)

- (2) Como conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional por medios no represivos.

([http://www.psicologia-online.com/articulos/2010/07/coaching\\_liderazgo.shtml](http://www.psicologia-online.com/articulos/2010/07/coaching_liderazgo.shtml))

- (3) Capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en la colaboración con otros, en el logro de fines y valores de la institución. Se relaciona con la capacidad de motivar e inspirar a las personas, para que unan las acciones e intereses personales y las de los equipos, como se lo conoce por el principio de “ganar-ganar”.

Esta última definición forma parte del artículo titulado “Liderazgo. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa” de Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (Buenos Aires), encontrado en la página web: <http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/liderazgo.pdf>.

Ahora, la gestión educativa sobre la cual hablamos en capítulo anterior no está posible, si no existe un fuerte y bien desarrollado liderazgo educacional. Se necesitan gestores o líderes en el área de educación, que estén capaces de ligar conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración efectiva.

El liderazgo educacional sirve para:

- Definir en forma clara y transparente que tipo de servicio educativo ofrece la institución.
- La administración de los recursos con eficiencia y eficacia
- Comprometer y motivar a todos los integrantes de la institución
- Reconocer claramente fortalezas, oportunidades, amenazas y problemas que tiene la escuela
- Presentar una propuesta integral de decisiones coherentes.
- Nombrar las prioridades de la institución
- Definir los objetivos
- Proponer las acciones

“Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes,



preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.”

(<http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/LiderazgoEducativo.html>)

La capacidad de liderazgo es una cualidad, una característica del carácter de una persona. Y se mostrara continuamente en la vida de una persona, no solamente en el trabajo. El líder tiene unas características especiales y resalta sobre el resto del grupo, muestra cierta superioridad. Muchas veces, el grupo ve en el líder a alguien, que les da seguridad, que les lleve al fin esperado. En cierta forma el liderazgo es una característica paternal.

También, el líder es el resultado de las necesidades de la organización, cada grupo tiene necesidad de un líder. Por esta razón los miembros de un grupo eligen a un líder, que no necesariamente tiene todas las características del típico líder, pero que sin embargo los puede representar y hablar por el grupo. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros del grupo. Esta distribución juega un papel muy importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo, que el grupo le otorga.

En este caso el liderazgo esta en función del grupo, así que para analizar las características de un líder, hay que también analizar las características del grupo dentro del cual se desenvuelve. Así que características del grupo determinan las características del líder elegido por ellos.

En este contexto una persona que puede destacar como líder en una organización, no necesariamente destaca en otra organización, con características diferentes.

(<http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>)

### **2.2.2. Tipos**

El liderazgo educacional asume el desafío de participar en diferentes redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes.

La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Antiguamente, lo que predominaba en la dirección y liderazgo, era ordenar y controlar.

Este modelo llamado burocrático censuraba los criterios propios de los docentes, todo era inspeccionado y controlado sin dejar espacio a la creatividad y realización personal, generaba rutinas del trabajo, donde no fue bien visto ninguna iniciativa.

Ahora se da más importancia al otro tipo de liderazgo, el desarrollo de la institución educativa contemporánea se basa en la filosofía de cambio. Esta filosofía apunta al desarrollo de nuevos líderes, gestores, directivos pues, ellos van llevar a la institución a un nuevo nivel a cumplir nuevos objetivos.

También se da importancia al trabajo en equipo, donde cada miembro del grupo aporta con sus conocimientos, habilidades y competencias a la realización de las metas. Dentro del grupo es más fácil desarrollar creatividad, calidad y también existe un compromiso en las acciones.

En esta nueva filosofía de cambio, el liderazgo es una herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos. Toman importancia las estrategias, las eficacias y eficiencias, aportes personales, nuevos aprendizajes. El liderazgo que se pretende impulsar hoy en día se vincula con los valores, la imaginación, la creatividad y el dinamismo.

El liderazgo educativo exige por parte de los gestores: confianza y seguridad en sí mismos, sentido de responsabilidad, alta capacidad de concentración, tanto profesionalidad como también saber aprender de los medios como de los otros, saber trabajar en equipo, tener capacidad de experimentar, tener un enfoque claro e interrelacionado, disciplina en todas las áreas, exploración constante de las oportunidades, compromiso e iniciativa como fuerte voluntad de servicio.

Desde el rol de líder, el gestor comunica la visión del futuro de la institución a todos sus colaboradores, promueve la comunicación, traza las metas a corto, mediano y largo plazo y siempre busca mejorar la educación y el proceso de enseñanza – aprendizaje en su institución educativa.

### 2.2.3. Características de cada tipo de liderazgo

A continuación diferentes tipos de liderazgo educacional con sus características.

**Liderazgo pedagógico:** aquí la influencia ejercita el director de la escuela, tiene poder ligado a su posición. Se distingue porque posee buenos conocimientos y trata mejorar la efectividad del trabajo docente y se esfuerza por ver el crecimiento del desarrollo estudiantil.

**Transformacional:** lo ejercen quien tienen roles de liderazgo formal, pero no solamente ellos. Esta centrado en los alumnos y profesores. Los directivos están centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad. Se centran en el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral. Llevan a los empleados, docentes a niveles más altos de compromiso, mayor productividad, crecimiento y mejora continua.

**Moral.** La influencia ejercen aquellos que tienen roles formales en la institución. En la toma de decisiones se guían por un sistema de valores y moral. Se preocupan por la participación de la gente y por llevar las decisiones más justas posible.

**Participativo:** aquí ejerce el poder todo el grupo, sin tener los cargos formales. Es una institución democrática, con fuerte comunicación interpersonal.

**Gerencial.** La influencia ejercen aquellos que tienen roles formales en la institución. Como fuentes de influencia tenemos políticas y procedimientos. Todos los miembros de organización deben cumplir con sus tareas para lograr las metas formales de la organización.

**Contingencia.** La mayor influencia ejercen aquellos que tienen roles formales en la institución. Se quiere dar respuestas efectivas para la solución de los problemas y desafíos para satisfacer en mejor manera las necesidades internas y externas de todos.

([http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo\\_escolar](http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar))

**Afiliativo.** En este tipo de liderazgo la preocupación se centra en crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para el director es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas mejoran la manera como se resuelve los conflictos.

**Autorizado:** en este tipo de liderazgo el director adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad.

**De soporte.** El director centra toda su capacidad en el crecimiento profesional de los docentes y empleados, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.

(<http://unpasomas.fundacion.telefonica.com/educacion/2011/01/04>)

Los tres últimos tipos de liderazgo son nuevos, pues la imagen tradicional del líder carismático e individualista esta fracasando frente a los medios de comunicación que destronan todo culto a la personalidad y hacen publico lo que antes era preservado a la intimidad.

El liderazgo exige el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas, pero el poder en las manos de un individuo lleva consigo los riesgos como: utilizar este poder para obtener los resultados inmediatos, acumular el poder en forma ilegítima o perder el control para lograr sus deseos.

Para reducir estas posibilidades se trata de desarrollar la ética directiva y el liderazgo colectivo.

Yo opino que tanto ahora como antes, la habilidad de liderazgo es una característica primordial, que determina el éxito de una persona, principalmente en la vida pública, en la educación, en los negocios etc. El mundo de hoy, casi que exige que los educadores sean buenos líderes, ya que constituyen la clave para el éxito y mejora del sistema educativo como también para la buena formación de los alumnos.

#### **2.2.4 Características del líder educativo**

En forma general, el líder es definido como una persona a la que un grupo reconoce como su jefe u orientador. El líder tiene poder y la sociología subraya la importancia

que tienen los líderes sobre los subordinados. Líder es la persona, liderazgo es el proceso.

Había muchos líderes importantes en el área de educación a través de historia, entre cuales podemos mencionar: san Ignacio de Loyola, John Locke, san Juan Bautista de la Salle, Jean-Jacques Rousseau, Johann Pestalozzi, Friedrich Fröbel, María Montessori, John B. Watson, Jean Piaget, David P. Ausubel.

Ahora los líderes en el área de educación son responsables de los procesos de transformación educativa.

Un líder maneja el arte de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del equipo. Estimula a las personas para que desarrollen, no solo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.

El papel de sus propias ideas le da un marco de seguridad al equipo, pero el líder debe siempre tener cuidado en que sus ideas no tengan más peso que las conveniencias de todo el equipo.

Se señala que “un líder es: creativo, inteligente, audaz, se adapta fácilmente, tiene buen carácter, paciente, sabe vencer desanimo y las ideas negativas, corre riesgos, inconformista, le gusta calidad, tiene autoridad moral, arrastra y no empuja, prevé las necesidades a largo plazo, sabe enmarcar las metas, los objetivos para su institución, hábil y seguro en toma de decisiones, aprende constantemente, empuja otros a desarrollarse constantemente, apasionado por el cambio, posee tino para tratar a las personas de acuerdo con las características personales, intuye y prevé los problemas, motivador, inspira la visión del futuro, transmite energía, resume y transmite la historia.” (<http://johanatov.blogspot.es/>, Gestión y Tecnología)

Según Max Weber se puede distinguir tres tipos de líderes:

- El líder tradicional que hereda el poder por la costumbre o porque pertenece a una familia que ha tenido tradicionalmente el poder.
- El líder carismático, que es reconocido por sus condiciones superiores a los de otros dirigentes.

- El líder legal que asciende al poder por elecciones o votaciones o porque es un experto en determinada área, esto sucede básicamente en la política y en la empresa privada.

Debemos notar que actualmente la imagen de un líder carismático ha cambiado. El tipo de líder tradicional, individual y poderoso ya no existe y esto gracias a los medios de comunicación e información donde se hace trizas a cualquier culto de personalidad, básicamente sacando a la luz todas las fallas, todo lo cotidiano de una persona y donde antes este espacio era preservado en la intimidad.

Un líder educacional debe:

- tener y saber compartir una visión atractiva e inspiradora del futuro de su institución
- tomar las decisiones con autoridad basándose en los argumentos y no imponiendo su autoridad a la fuerza por el mero hecho que es autoridad y que todos deben obedecerle.
- establecer la planificación, formas de llevarla a cabo y la manera de evaluar los logros obtenidos en comparación con las metas establecidas.
- Estimular la construcción y apropiación colectiva del conocimiento, como también crear una cultura de cambio.

Las funciones del moderno gestor educativo se puede definir como:

- **Analizar – sintetizar;** donde el gestor en la etapa de diagnóstico analiza la situación actual y en consiguiente llega a una síntesis de la realidad.
- **Anticipar – proyectar:** el conocimiento de la realidad del punto anterior sirve para que el gestor puede anticipar y predecir lo que puede suceder. Como consecuencia de este hecho va empezar a diseñar un sistema de acciones que puede amortiguar los impactos negativos y mejor aun convertir lo negativo en positivo y sacar las ventajas de una situación que al inicio pudo parecer desfavorable.

- **Concertar – asociar**; este punto se refiere a una característica muy importante de un líder que es la capacidad de negociación, de generar alianzas con su entorno y con la comunidad educativa.
- **Decidir – desarrollar**; supone conducir, organizar, tomar decisiones y responsabilizarse de ellas.
- **Comunicar – coordinar**; comunicación es muy importante a todo nivel y en todas las organizaciones, debe ser permanente y no depender del genio del líder, toma la gran importancia la capacidad de escuchar, aclarar las dudas, generar respuestas, orientar la información relevante para mejorar la calidad de aprendizaje.
- **Liderar – animar**: motivar y convocar a la gente para que quieran y decidan emprender las mejoras e innovaciones.
- **Evaluar – reenfocar**: tanto durante los procesos, como al final de un proyecto es muy importante evaluar para saber si lo planificado está de acuerdo con lo obtenido. Y si situación esto amerita toca reenfocar los esfuerzos.  
(<http://mariagestioneducativa.blogspot.com/p/claves-de-gestion-educativa-estrategica.html>)

En mi opinión personal y concluyendo este capítulo debo decir, que el liderazgo educacional tiene que ver tanto con el rector o director de una institución educativa y/o otras autoridades, como con los docentes.

El liderazgo educativo no descansa solamente en los hombros de rectores, directores de las instituciones educativas, el rol primordial tienen los docentes.

El liderazgo de los docentes es muy importante porque desde las universidades, colegios, los docentes, pueden ayudar a los alumnos a ser más competentes y competitivos, ya que el liderazgo es un medio para poder cambiar estructuras, paradigmas y crear una cultura a favor de la satisfacción personal y colectiva.

Si un docente es una persona empática, capaz de ponerse en el lugar del otro, escuchar a sus alumnos, conocerlos de manera íntima, escuchando sus inquietudes y valorando sus progresos, será validado por sus alumnos, y si además este docente

es responsable de sus acciones, transmite en cada momento el significado de esta responsabilidad personal. Nadie puede hacerse responsable de otros, si no es responsable de si mismo antes.

Además el directivo de una institución educativa de su posición de autoridad y los docentes con sus alumnos deben ser capaces de provocar el entusiasmo y la participación de los que los rodean. Para que ellos voluntariamente sean coparticipes de alcanzar metas, objetivos y estrategias, que la institución proponga.

Estoy de acuerdo con el psicólogo canadiense Branden, N (1996), según el cual, la autoestima es la base del liderazgo y esta tiene dos ejes: “la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo”.

A partir de esto y acercándolo a la educación, se puede decir que una persona con baja autoestima no tomará decisiones asertivas. La educación de la autoestima, conduce a la formación de una persona más madura, más completa y más coherente. La persona es más madura cuando alcanza un buen equilibrio personal entre sus facultades intelectuales, su cuerpo y sus relaciones.

Para mi ser líder no es una postura, ni una característica, es una forma de vida. Un líder es líder en todas las circunstancias de la vida, no es pasivo ni dentro ni fuera del aula, busca constantemente caminos para llegar a sus objetivos, a la meta que tiene en la vida. Lleva muchas veces las decisiones difíciles, pero se responsabiliza por ellas, tiene adecuada visión de cada una de las situaciones de su vida. Y según mi punto de vista los lideres se nacen, no se hacen.

### **2.3 Diferencias entre directivo y líder**

Quisiera empezar este capítulo diciendo que no todos los científicos reconocen que hay diferencias entre un directivo y un líder, pueden no existir estas diferencias y también puede suceder que un directivo puede ser al mismo tiempo un líder.

Según Kotter, J (2000), de la Escuela de Negocios de Harvard, la gerencia se ocupa de manejar la complejidad, impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseña las estructuras organizacionales y compara los resultados con los planes. Normalmente los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango



para ganarse la obediencia de los miembros de la organización. Ellos administran los recursos, se encargan de contratar el personal y enfrentar los problemas cotidianos, pero no son guía de las personas.

Para poder ver las diferencias y similitudes debemos empezar con la definición tanto de directivo como del líder. Se sabe definir a un directivo como una persona quien realiza tareas por medio de otras personas.

Un directivo alcanza un objetivo a través de planificar, controlar, motivar, organizar, delegar y exigir disciplina.

Un directivo:

- Dirige el trabajo, no la realiza
- Se encarga de contratación del personal, despidos, formación de los empleados y disciplina
- Sirve de vinculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior
- Ejerce la autoridad sobre la calidad de los trabajos
- Motiva al personal y crea una cultura de compromiso.

Así como el objetivo de un directivo es alcanzar las metas de la organización, la función principal del líder consiste en definir nuevos objetivos y emprender nuevas líneas de acción.

En este contexto se es un líder cuando:

- Se reconoce la verdadera realidad
- Se tiene mucha energía positiva
- Se acepta el cambio
- Se crea algo de valor donde antes no había nada
- Se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”.

Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. Tanto unos como los otros necesitan ejercer la lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

A continuación me apoyare en las descubrimientos y apreciaciones de profesores como: Kets von Vries que es un experto holandés en el área de desarrollo de liderazgo, Dr. Peter F. Drucker, padre de la administración moderna y principalmente en los descubrimientos de Abraham Zaleznik, el profesor de liderazgo en Harvard University.

Según Kets de Vries (1998), no existe la diferencia entre el comportamiento de los directivos y líderes, el lleva por atención solamente a las personas que triunfan en las organizaciones y opina que un buen directivo debe poseer el conocimientos de si mismo y una vida personal madura.

Poseen las cualidades típicas de liderazgo que son la firmeza, la inteligencia, la determinación, la visión pero además se caracterizan por una elevada inteligencia emocional, lo que le permite abrirse espacio en un colectivo y ser aceptado y como sabemos según los descubrimientos del psicólogo norteamericano David Goleman incluye el auto-control, la auto-consciencia, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social. Los líderes emocionalmente inteligentes se desempeñan mejor en trabajo en equipo y saben motivarse y motivar a los demás.

El asunto muy interesante y muy verdadero que plantea este científico es que la cultura desempeña un papel muy importante en el momento de determinar el tipo de líder, pues diferentes culturas tienen diferentes expectativas respecto a los líderes. Lo puedo confirmar con toda seguridad pues lo he vivido y vivo en carne propia, como una polaca que vive en Ecuador, en una cultura muy distinta

La conexión entre liderazgo y cultura es un aspecto muy complejo. No todos entienden que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Aquí estamos hablando de la cultura nacional y no de la corporativa.

Si se trata de salud mental los directivos tienen ciertas características en común: muchas veces son impulsivos y esta característica arrastran desde la infancia debido a experiencias vividas en esta época de la vida. También se caracterizan por cierta dosis de narcisismo saludable lo que los impulsa hacia la confianza y la reafirmación.

Otra característica de los directivos es que saben ser personas con mucha ansiedad y depresión y por esto con facilidad se vuelcan a la acción lo que calma estos estados de ánimo negativos. Pero sin embargo los líderes sanos no pierden el control fácilmente ni recurren a actos impulsivos, porque pueden superar su propia ansiedad. Tienen capacidad de hacer frente a las desilusiones de la vida, reconocen la depresión y la superan.

Pero, es interesante que a pesar de todas estas emociones más bien negativas, se sienten capaces de controlar los acontecimientos que pueden tener alguna repercusión en sus vidas. Asumen su propia responsabilidad, no echan la culpa a otros si algo sale mal. Tienen la capacidad para establecer y mantener buenas relaciones con sus subordinados. No son conformistas y al contrario son creativos.

Según Drucker, P (2001), un directivo eficaz no necesita ser un líder en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad. Los ha habido de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias. Lo que si todo el directivo bueno debe preguntar y hacer es:

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Qué es bueno para la empresa?
- Elaborar planes de actuación
- Asumir la responsabilidad de las decisiones
- Asumir la responsabilidad de la comunicación
- Centrar su atención en las oportunidades, no en los problemas
- Celebrar reuniones productivas
- Escuchar, después hablar
- Pensar y decir “nosotros”, no “yo”

No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo.

Ahora se tiene una opinión un poco diferente acerca de los directivos y líderes, que proviene de un catedrático norteamericano Abraham Zaleznik. Y lo más interesante y

lo que da mucho merito al autor, es que esta opinión no es nueva, tiene raíces en el año 1977. Fue el, quien por primera vez estableció la diferencia entre un directivo y un líder. Los descubrimientos de marcan pautas para crear lideres y/o directivos en las organizaciones.

Se realizo la tabla en la cual se muestra diferencias entre un directivo y un líder según como lo plantea Zaleznik.

Tabla Nro.2

Diferencias entre directivo y líder.

DIRECTIVOS	LIDERES
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES - EL SENTIDO DEL YO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han tenido una vida fluida, sencilla</li> <li>• Nacieron “una sola vez”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No han tenido una vida fácil,</li> <li>• Sus vidas han estado marcadas por una eterna lucha.</li> <li>• Tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno.</li> <li>• Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad</li> <li>• Muestran un elevado grado de la “inteligencia emocional”</li> <li>• Ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas</li> </ul>
<b>ACTITUDES RESPETO A LAS METAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrazan el proceso</li> <li>• Actitud impersonal</li> <li>• Actitud pasiva hacia las metas</li> <li>• Están profundamente arraigados en la historia y la cultura de sus organizaciones.</li> <li>• Son reactivos, responden a las ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud personal</li> <li>• Actitud activa hacia las metas, dan forma a las ideas</li> <li>• Evocan imágenes y expectativas, y generan deseos y objetivos específicos</li> <li>• El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario.</li> </ul>
<b>CONCEPCIONES DEL TRABAJO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones</li> <li>• Intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas</li> <li>• Abren caminos hacia nuevas opciones</li> <li>• Proyectan sus ideas en imágenes que inspiren a la gente</li> <li>• Trabajan en posiciones con un elevado</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigen que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de <i>status</i> y responsabilidad.</li> <li>• Las tácticas dan la impresión de ser flexibles</li> <li>• Negocian y regatean</li> <li>• Utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.</li> <li>• Buscan la estabilidad y el control</li> </ul>	<p>riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas</li> <li>• Tiene cierta tolerancia a la confrontación, pues tiene seguridad de su autoridad</li> <li>• Soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas</li> </ul>
<b>LAS RELACIONES CON LOS DEMAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad.</li> <li>• Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder</li> <li>• Pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraen fuertes sentimientos de identidad</li> <li>• Las relaciones humanas son por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas</li> <li>• Una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados</li> </ul>
<b>DESARROLLO DE LIDERAZGO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crean vínculos moderados y muy repartidos</li> <li>• La carrera profesional de un directivo es un largo camino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia selectiva de determinadas personas</li> <li>• Crean y también rompen intensas relaciones personales</li> </ul>

Fuente: Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different?"

Elaboración: María Slusarczyk A.

Según Zaleznik existe una característica muy particular de los líderes y que yo personalmente comparto, pues él define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido "dos veces". Esto de nacer segunda vez, nos está conocido de la Biblia, donde Jesús dice "os es necesario nacer de nuevo".

De mi experiencia personal pude comprobar este hecho, de que la persona que nace por segunda vez normalmente había pasado por circunstancias difíciles en su vida. Su vida ha sido marcada por las constantes luchas. Y esto lo obligo a mirar en su interior y construir un mundo, que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento, es la persona separada de su entorno.

Por estas razones las personalidades de un directivo y de un líder son totalmente diferentes.

El verdadero líder normalmente ha vencido una experiencia personal difícil, ha recorrido un camino intenso, ha superado las circunstancias negativas, todo esto lo preparo y creo en él una capacidad de empatía con otra gente importante, pues el ya recorrió los caminos que otros tienen por delante. El los entiende y en cierta manera es el más maduro.

Tal vez por esto busca las oportunidades de cambio, no se conforma con lo que ve y vive y busca sin descansar los métodos para realizar cambios que crea necesarios será por vía política, ideológica o tecnológica.

En mi opinión muy personal, los verdaderos líderes se nacen y se nacen especiales, son las personas que desde inicio no se conforman con lo que ven y viven, “no se conforman a este siglo” y es por esto en cierta manera tienen dificultades y sufren y maduran más pronto. Toda esta mezcla del talento innato, sensibilidad y la madurez lograda por los sufrimientos forma a una personalidad especial: un líder.

## **2.4 Los valores y la educación**

Se habla mucho de tecnologías, mundo globalizado, pero cada vez más el ser humano es solo, infeliz y no realizado.

Y se podía confirmar como nunca antes, lo que dice la Biblia: para que sirve al ser humano conquistar al mundo, si pierde su alma. Para qué sirve tener cuatro títulos académicos, ser conocido o inclusive apreciado afuera, si no aprende a perdonar, si vive odiado por sus hijos y vive encerrado en un mundo de dolor e impotencia.

Sabemos cómo conflictos a nivel espiritual y emocional están afectando la salud de las personas, cuantos sufren de enfermedades psicosomáticos.

Se puede definir los valores, como las características o propiedades de las cosas o personas. Normalmente se refiere a las características positivas y lo que aquí nos interesa son los valores como características de las personas y más aun de las personas que tienen el vinculo con la educación.

(<http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>)

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. Los valores se manifiestan a través de la actividad humana

y a través de principios de conducta que dan sentido a la vida hacia la autorrealización y el progreso.

Normalmente cuando se habla de valores se tiene en la mente valores morales. Este tipo de valores están enseñados básicamente en la casa, en el entorno familiar. Un joven se está formando dependiendo de valores que predica su núcleo familiar. Pues si dentro de la familia es normal mentir, el o la joven aprenden esto y es muy difícil cambiar los valores aprendidos en la casa. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre.

Se entiende por valor moral todo aquello, que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón.

(<http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml>)

La falta de valores como: mentir, cometer la violencia, engañar, ser injusto rebajan y degradan al ser humano.

Según Guillén, M (2006), la palabra “moral”, proviene de latín <<mos-moris>>, que es algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre. De igual manera ética proviene de griego <<ethos>>, que significa uso o costumbre.

La ética tiene que ver con el obrar diario de la persona. El bien en el sentido ético, se define como todo aquello, que contribuye a la perfección de la persona como tal.

Los bienes éticos fundamentales, según el mismo autor son:

- La vida, auto-conservación individual y colectiva
- La belleza, es una experiencia estética, que permite disfrutar de la belleza.
- El conocimiento racional, el bien y la verdad
- Relación con los demás, sociabilidad que es relación de respeto y amistad con las personas religiosidad que es relación de respeto y dependencia con Dios.
- Relación con el entorno, ecología que es la relación de respeto con el medio ambiente.

Los bienes fundamentales se relacionan con las virtudes o hábitos estables y buenos del comportamiento.

Las virtudes, que facilitan el logro de los bienes fundamentales se llaman virtudes éticas cardinales. Son las virtudes o hábitos del carácter, que se adquieren en actuar en conformidad con los bienes fundamentales y cooperan a su logro. Aquí tenemos:

- **La prudencia**, facilita el juicio, discierne, que es bueno hacer aquí y ahora, se la adquiere con la práctica repetida del ejercicio de toma de decisiones. Se trata de la capacidad de discernir, que es lo bueno y lo malo, para seguirlo o huir de ello. También significa sabes escoger los medios para alcanzar un fin.
- **La justicia**, significa tratar en modo apropiado a cada persona. Es la constante y perpetua voluntad, de dar a cada a cada uno, lo que le corresponde. Abre la puerta a la aplicación de la regla de oro.
- **La fortaleza**, sinónimo de coraje, ayuda a resistir las dificultades y superar los obstáculos, que se presentan en el intento de lograr una vida auténticamente humana. Ayuda a actuar con coraje para lograr, lo que siendo bueno, exige esfuerzo. Esta virtud facilita resistir las amenazas o debilidades y aprovechar las oportunidades haciendo uso de los medios disponibles.
- **La templanza**, se refiere a la moderación del carácter, evita dejarse llevar solamente por lo agradable, permite moderar los deseos.

Estas virtudes o hábitos de carácter tienen gran importancia también en el campo educacional. Un director, un docente con estas características será de gran importancia para el avance y desarrollo de la institución educativa, como también excelente influencia para los estudiantes.

Es importante trabajar por una sociedad de valores para que haya una sociedad con valores, con fundamentos, con justicia, así como para que la sociedad pueda tener horizontes y certidumbres.

Por esto opino, que a todo que se dijo aquí acerca de la gestión, liderazgo, valores etc. hay que añadir este factor ético, religioso, esta dimensión espiritual del ser humano que tiene que ser presente en todos sus actos, en todo su caminar en la vida tanto personal como profesional. Algunas veces las cosas más simples son las más difíciles. Ninguna estrategia, ninguna técnica no reemplazara la honestidad, el



amor, el perdón, la justicia que debe existir en cada ser humano. Solo teniendo esta base firme, se puede añadir el resto.

En mi concepto, el ser humano es la máxima expresión del amor de Dios y realmente duele como las personas se esclavizan, se humillan y se engañan.

A nivel de las escuelas también se presencia un trato injusto hacia los niños y jóvenes. Muchos profesores no saben manejar sus desajustes emocionales y sus problemas en la casa y lo llevan a la escuela.

Cuantos traumas en las personas adultas provienen de los rechazos recibidos tanto en la casa como en la escuela. Y sabemos hoy, que el rechazo es una de las condiciones, que en forma más grave afecta al ser humano; le impide amar y ser amado, le baja autoestima etc. y todo esto marca toda su vida.

Por esto yo opino, que es muy necesario proveer a los docentes, más aun de las escuelas primarias y secundarias de los cursos al respeto de valores, en la forma como deben tratar al niño y joven.

El docente debe conocer al niño, su ambiente familiar, para poder entenderlo, conocer sus limitaciones y problemas y también claro, sus talentos. Solamente de esta manera puede ser de apoyo al niño.

El buen educador conocerá al estudiante en cuanto a determinantes internas de su personalidad, como: valores, motivaciones, concepción del mundo, intereses. También tratara conocer sus actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).

El docente debe ser realista al respeto de su ambiente, de su contexto de actuación, de las posibilidades y limitaciones de hacer y las restricciones que tiene en el momento de actuar.

También es imprescindible definir un modelo de educación en valores.

Bueno, está claro que así, como se exige valores, autocontrol, sensibilidad por parte de los docentes, de igual manera se espera las buenas actitudes, respeto, obediencia de parte de los alumnos. Para que no suceda como en muchas escuelas y colegios del mundo, que los estudiantes atropellan a los docentes y estos no tienen herramientas adecuadas para poner orden y exigir el respeto, pues se ha dado demasiada libertad a los estudiantes. Muchos docentes temen a los

estudiantes y a las represalias, que pueden tener por parte de los padres de familia, los cuales protegen a sus hijos en forma inadecuada.

Personalmente estoy de acuerdo con muchos autores que manifiestan, que la educación en valores es conocida como “la pedagogía del amor”. Sabemos que el ser humano está constituido de tres partes: espíritu, alma y cuerpo.

La pedagogía de amor, reconoce al espíritu como el sustento y la raíz de la personalidad y al amor como la energía primordial e inagotable que mueve al ser humano. Sin este amor, el joven crece con un vacío interior, que con el paso de los años nada puede llenar.

La educación en valores, pero con amor es según mí, la solución para la sanación y transformación de una sociedad, que perdió la dirección y el sentido de amor hacia el prójimo. Si la persona es corregida por una persona, que no le ama ni se preocupa por ella, muchas veces esta corrección es rechazada y realmente no sirve. Una corrección no cumple su objetivo, si no es aceptada por la persona corregida, único que provoca, es rebeldía tanto abierta como oculta. También ocurre este fenómeno si la persona, que corrige no tiene respeto ni autoridad en los ojos del corregido.

Lo más importante que los educadores tanto padres como los maestros eduquen con el ejemplo y no solamente con las palabras, pues sabemos que las palabras mueven, pero el ejemplo arrastra. Se quiere jóvenes y adultos bien formados, dueños de sí mismos y más espirituales.

Los padres no pueden fallar en su rol de primeros educadores y deben comunicar con el ejemplo los valores como: perdón, oración, justicia, generosidad, humildad, tolerancia, respeto, dialogo, trabajo. La familia está llamada a hacer de su hogar un nido de amor, recuperar su tiempo y espacio para compartir cada uno de los momentos que les ayude a crecer juntos.

Cada miembro de la familia debe dar lo mejor de sí mismo y dar al otro el puesto que le corresponde. Hay valores, que se aprende principalmente en el núcleo familiar y estos son la base de la formación moral.

Hay valores que se pueden aprender, desarrollar en la escuela, colegio o universidad con más fuerza, que en el núcleo familiar, estos pertenecen a la formación intelectual, sociopolítica, estética y fisicomotriz.

Claro está, que no existe una línea rígida divisoria, pues los valores pertenecientes a la formación intelectual o sociopolítica también se puede aprender en la casa y viceversa, los valores morales también se puede aprender en una institución educativa.

Algunas veces se lo hace en forma superficial, como por ejemplo poniendo carteles, donde se menciona los valores como: justicia, libertad, honestidad, tolerancia, humildad, paciencia o se imprime los calendarios en los cuales se hace mención a estos valores. Sin embargo todos sabemos, que no se los pone en práctica, no se los ejercita en el aula.

Debo mencionar que para la enseñanza en valores se presta más, la escuela primaria y secundaria por el hecho de que el alumno todavía es joven y moldeable y no es así en la universidad.

Hay valores, actitudes que se prestan mucho para ser enseñados, desarrollados y practicados en la institución. Lo voy a mencionar por mi propia experiencia en lo que yo he vivido en la escuela y colegio en Polonia y donde realmente nos enseñaban a diario los valores como por ejemplo:

- **Ser lógico, pensar lógicamente:** opino que este valor es muy importante tanto en el estudio de las materias como matemática, física etc. como en la vida misma. Personas que saben pensar lógicamente creo, que pueden desarrollar la mejor calidad de vida. Interactuar con este tipo de personas es mucho más fácil.
- **Ser persistente, no dejar cosas a medias, no desanimarse fácil, no empezar algo que uno sabe que no va a terminar:** estos valores si se pueden formar en las clases, en su interacción diaria entre alumnos y el profesor. El profesor tiene bastante probabilidad de inculcar estos valores, más que todo en los estudiantes que muestran falta de empeño, consistencia.
- **Justicia:** en diario vivir, estudiar, consultar, interactuar, analizar, leer etc. en una escuela es posible guiar los estudiantes a desarrollar esta virtud. En la

escuela se presentan muchas situaciones, que constituyen una oportunidad para la práctica de la justicia. El docente debe siempre empujar a los alumnos a tomar las decisiones justas, aunque algunas veces difíciles. Se puede analizar también casos de la vida real, películas, analizar las posturas de los héroes de los libros etc.

Otros valores adecuados para el desarrollo dentro de la institución educativa son: ser analítico, crítico, buscar respuestas etc.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Participantes

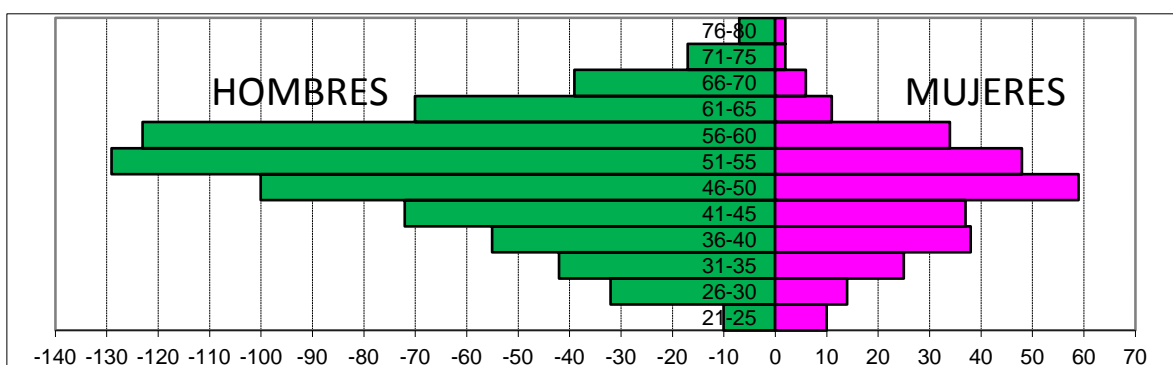
Según la información presentada a continuación respecto a la población total de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se puede deducir, que las características de los participantes se enmarcan a la realidad de la institución.

#### Servidores politécnicos por edad

En la ESPOCH laboran total 381 profesores a nombramiento y 453 a contrato, total 834. El número del personal administrativo es 524 y obreros 102.

Grafico Nro. 2

Docentes de ESPOCH según género y edad



FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos ESPOCH, 2011

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

En los puestos directivos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (rector, vicerrectores, decanos, vicedecanos y directores departamentales) se encuentran en total 32 personas.

Tabla Nro. 3

Personal directivo de la Institución clasificado por sexo y edad (Población total)

Rangos de edad	Hombres		Mujeres	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
25-30 años	0	0	0	0
31-35 años	1	4	0	0
36-40 años	0	0	0	0
41-45 años	1	4	1	12
46-50 años	7	29	3	38
51-55 años	3	13	3	38
56-60 años	11	46	1	12
61-65 años	1	4	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos ESPOCH,2011  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 4

Personal directivo de la Institución clasificado por edad

EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)	Frecuencia (f)	%
26-30	0	0
31-35	1	3
36-40	0	0
41-45	2	6
46-50	10	31
51-55	6	19
56-60	12	38
61-65	1	3
66-70	0	0
71-75	0	0
76-80	0	0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos ESPOCH, 2011  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 5

Personal directivo de la Institución clasificado por sexo

<b>EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	8	25
Masculino	24	75
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos ESPOCH, 2011  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Se selecciono una muestra representativa de 8 directivos según tabla adjunta  
 Tabla Nro. 6

Personal directivo de la Institución clasificado por sexo y edad (muestra seleccionada)

<b>Rangos de edad</b>	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
25-30 años	0	0	0	0
31-35 años	0	0	0	0
36-40 años	0	0	0	0
41-45 años	0	0	0	0
46-50 años	1	17	1	50
51-55 años	1	17	1	50
56-60 años	4	66	0	0
61-65 años	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Encuesta Directa, 2011  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 7

Personal docente con nombramiento de la Institución clasificados por sexo (población total).

<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	71	19
Masculino	310	81
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos ESPOCH, 2011  
 ELABORACIÓN: Ing. María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 8

Personal docente de la Institución clasificado por edad (población total)

<b>EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
26-30	0	0
31-35	18	5
36-40	25	7
41-45	55	14
46-50	77	20
51-55	65	17
56-60	83	22
61-65	39	10
66-70	12	3
71-75	7	2
76-80	0	0
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos ESPOCH, 2011  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 9

Personal docente de la Institución clasificado por Años de Experiencia (población total)

<b>Años de experiencia</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
1-5	49	13
6-10	20	5
11-15	49	13
16-20	72	19
21-25	76	20
26-30	61	16
31-35	45	12
>35	9	2
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100</b>



FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos ESPOCH, 2011

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 10

Personal docente de la Institución clasificados por Títulos Académicos.

<b>Título académico</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Tercer nivel	18	5
Cuarto nivel	358	94
Quinto nivel	5	1
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos ESPOCH, 2011

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 11

Rangos de edad y género de los docentes de la ESPOCH de la muestra seleccionada.

<b>Rangos de edad</b>	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
25-30 años	6	18	1	7
31-35 años	2	6	1	7
36-40 años	2	6	1	7
41-45 años	4	12	1	7
46-50 años	6	18	3	21,5
51-55 años	7	20	4	29
56-60 años	7	20	3	21,5
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta directa a los docentes de la ESPOCH, 2011

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 12

Población estudiantil de la Institución Clasificada por sexo (Población total)

<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	6618	46
Masculino	7616	54
<b>Total</b>	<b>14234</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Departamento de Recursos Humanos ESPOCH

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 13

Rangos de género de los estudiantes de la ESPOCH de la muestra seleccionada

<b>SEXO</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>%</b>
Femenino	14	47
Masculino	16	53
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

FUENTE.- Encuesta directa, 2011

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Tabla Nro. 14

Rangos de edad y género de los padres de familia de los estudiantes de la ESPOCH (muestra seleccionada)

<b>Rangos de edad</b>	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
46-50 años	1	20%	5	50%
51-55 años	2	40%	4	40%
56-60 años	2	40%	1	10%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia, 2011

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

### 3.2 Materiales e Instrumentos

Los materiales se dividen en los de investigación y los medios tecnológicos con los cuales se desarrolla el proceso de investigación.

Instrumentos que se ha utilizado en la presente investigación son: encuestas, entrevistas y la observación directa de los documentos de planificación educacional aplicada con la finalidad de recoger información sobre la gestión del liderazgo y valores institucionales.

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que se utiliza para acceder al conocimiento.

Una de las técnicas que se aplico en esta investigación es la observación, que ha sido un elemento fundamental en todo este proceso investigativo. Esta observación fue directa, de campo y participante, pues personalmente he asistido a las reuniones de Consejo Directivo de la facultad y a las reuniones del área y pude observar de cerca el proceso de toma de decisiones, el clima laboral etc. Estas observaciones se realizo, sin la ayuda de elementos técnicos especiales como fichas o cuadros, por lo que ha sido una observación simple, no estructurada.

Otras de las técnicas que se utilizo, fueron las entrevistas con los directivos, básicamente con decanos, vicedecanos y directores de las escuelas de ESPOCH. Las entrevistas, realizadas en forma de dialogo, se realizo con el fin de obtener la información complementaria a las de las encuestas.

La técnica principal aplicada en esta investigación y que fue destinada para obtener datos de muchas personas de la institución fue la encuesta. A cada entrevistado se presento una lista de preguntas, que formaron el cuestionario. El cuestionario no llevaba el nombre del entrevistado, por lo tanto ha sido anónima. La mayoría de las preguntas de cuestionario han sido preguntas cerradas, de selección múltiple.

En esta investigación se aplico: encuesta dirigida a directivos, un cuestionario de entrevista para los directivos, encuesta dirigida a los docentes, encuesta dirigida a los estudiantes y encuesta dirigida a los padres de familia.

Encuesta es una técnica que se apoya en un cuestionario con las preguntas concretas, previamente elaboradas, que sirve para obtener las respuestas cortas para poder realizar tabulación, interpretación y análisis de la información obtenida.

Antes de aplicar las encuestas, se realizo la investigación en el Departamento de Recursos Humanos de la ESPOCH y en el Departamento de Planificación acerca de la población total tanto directivos, como docentes y estudiantes de la ESPOCH.

Todo esto con la intención de aplicar en forma correcta las encuestas, queriendo que la población seleccionada refleje en manera correcta la población total.

La encuesta para los directivos consta de 14 partes, que se refieren a: organización de los equipos de trabajo, el respeto, administración del centro educativo, las habilidades del liderazgo, los departamentos y la gestión pedagógica.

El objetivo de la encuesta a los estudiantes era principalmente, conocer la opinión de ellos sobre el liderazgo y gestión, ejercitado por los directivos y docentes.

Referente a los docentes se realizó 30 encuestas y también se eligió 15 padres de familia de los estudiantes que viven en Riobamba y que son de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

La encuesta a los padres de familia consta de 8 preguntas. El proceso de investigación requirió la utilización de encuestas estructuradas.

### **3.3 Método y procedimiento**

Esta investigación es de tipo **exploratorio, descriptivo, cuantitativa y cualitativo**. Este tipo de investigación nos da una visión general acerca de la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de los valores en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de tal manera que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en realidad. Esto facilita acceder al conocimiento de la realidad para aclarar los conceptos, reunir la información y lograr los objetivos de la investigación.

Se escogió este tipo de investigación pues el tema ha sido poco explorado y reconocido.

“La investigación **exploratoria** sirve de base para la **descriptiva**. Tiene por objetivo familiarizarnos con el problema de estudio y seleccionar, adecuar o perfeccionar, los recursos y los procedimientos disponibles para una investigación posterior.” Arias F. (2007).

El método **descriptivo** sirve para describir como se llevo a cabo la investigación, describe los datos, evalúa las características de la realidad encontrada y su impacto en la gestión de liderazgo y valores de la ESPOCH.

El objetivo de investigación **descriptiva** en este trabajo, consiste en llegar a conocer las actitudes, opiniones, liderazgos, clima escolar y valores predominantes en la institución educativa a través de la descripción de las funciones de áreas, departamentos, personas, actividades, organigramas, reglamentos, planes.

Esta investigación es tanto **cuantitativa** como **cualitativa**. **Cuantitativa**, pues examina los resultados de las encuestas de manera numérica y utiliza métodos estadísticos. Toda la información se obtiene a base de muestras de la población, y sus resultados son extrapolables a toda la población.

También es **cualitativa**; el método **cualitativo** es muy adecuado para la investigación social o educativa, como es nuestro caso. En este caso nos servimos de técnicas como: entrevistas no estructuradas, observaciones participantes de las personas, eventos, como también de análisis de diferentes instrumentos de gestión educativa donde se evidencia la gestión de liderazgo y valores en la ESPOCH. Se describió los resultados de esta investigación en el capítulo cuatro.

Un método es una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta. En el proceso de esta investigación se utilizó el método **inductivo y el deductivo**.

El método **inductivo** es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales, de los hechos particulares se saca una conclusión general. **Deducción** es un método de razonamiento que parte de conceptos generales (principios universales) para llegar a conclusiones particulares. Es sinónimo de conclusión. Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal.

Estos métodos permitieron configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos obtenidos en el proceso de investigación, como también permitieron sacar las conclusiones valiosas referentes al liderazgo y valores institucionales de la ESPOCH.

Se ha utilizado también del método **analítico - sintético** en la presente investigación. **Análisis** es una operación mental, donde el objeto de estudio se divide en partes para analizarlos en forma ordenada y por separado, como también para analizar las relaciones entre ellas. .

**Síntesis:** es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis, es la unión de elementos para formar un todo. Se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Muchas veces se presenta en la formulación de una hipótesis.

En nuestro caso, se realizara la desestructuración del objeto de estudio que es: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en partes elementales y se explicara las relaciones entre sus elementos y el todo, así como también se reconstruirá las partes para alcanzar una visión total de la institución, asociando juicios de valor, conceptos que permitirán la comprensión y conocimiento de la realidad.

Otro de los métodos utilizados en la investigación ha sido el método **estadístico**.

La estadística es una ciencia matemática que se refiere a la colección, análisis, interpretación y presentación de una serie de datos obtenidos en un estudio. Es un procedimiento que trabaja principalmente con los datos numéricos.

En nuestro estudio se recolecto los datos de las encuestas, se ha realizado el resumen y se describió los resultados obtenidos. En este proceso, los datos de las encuestas se resumieron tanto numéricamente, en las tablas de frecuencias, como gráficamente. Y al final se pudo obtener los parámetros estadísticos, números que sintetizan los aspectos más relevantes de la investigación.

Este método fue muy útil para resumir los valores individuales y analizar los datos con el propósito de extraer la información importante y que forma parte de nuestro estudio. Este procedimiento facilito la objetivización y comprensión de los datos para poder realizar la verificación de los objetivos del trabajo de la investigación.

También se utilizo el método **hermenéutico**. La hermenéutica es el conocimiento y arte de la interpretación, sobre todo de textos, para determinar el significado exacto de las palabras mediante las cuales se ha expresado un pensamiento. En nuestra investigación el método **hermenéutico** sirvió para la recolección e interpretación bibliográfica, lo que consecuentemente sirvió en la preparación del marco teórico y permitió realizar el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Al referente a los procedimientos, primeramente se pidió autorización al Rector de ESPOCH para realizar esta investigación y también para que autorice el otorgamiento de las facilidades para la misma.

Paso seguido se realizo la investigación en el Departamento de Recursos Humanos y en el Departamento de Planificación para obtener los datos estadísticos acerca de la población total de los directivos, docentes y estudiantes de la institución.

Se ha estructurado las encuestas y entrevistas y se ha seleccionado la muestra que reflejaba en forma correcta la población.

Se seleccionaron 8 directivos (6 hombres, 2 mujeres) entre los cuales se encontraron: rector, vicerrectora, decanos y vicedecanos y cuatro directores de las unidades académicas. A ellos se aplico tanto encuesta como el cuestionario.

También se repartió la encuesta entre 30 estudiantes, preferiblemente de los semestres superiores. No se pregunto por la edad de los estudiantes, por lo que, la edad de ellos no está variando mucho.

Referente a los docentes se realizo 30 encuestas y se eligió 15 padres de familia de los estudiantes que viven en Riobamba y que son de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Realizadas las encuestas se procedió a tabular los datos y realizar los gráficos correspondientes en Excel.

En base de los resultados obtenidos se realizo el análisis general de los resultados y se interpreto los gráficos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Diagnostico**

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

##### **4.1.1.1 El manual de organización**

Los manuales son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la institución.

El manual de organización es un instrumento metodológico de la administración, es una de las principales técnicas de organización, que ayuda en el proceso de organización.

Señala los fines de la empresa, contiene la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa, organigrama de esta etc. Contiene una información detallada de las estructuras de las unidades que integran a una institución.

El manual de organización describe en detalle cada unidad, deberes, funciones, responsabilidades, tareas y atributos. Contiene fundamentalmente una descripción de puestos, autoridad de los mismos, cargos y responsabilidades actividades específicas y por eso incrementa la eficacia del personal, pues personal así sabe que hacer y como hacer.

Estos manuales son indispensables para la coordinación de procesos, evitan duplicidad y las fugas de responsabilidad (Münch, L. 2010)

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, es una institución de educación superior que tiene su origen en el Instituto Tecnológico Superior de Chimborazo, creado según Decreto de Ley No 69-09, del 18 de abril de 1969. Inició sus labores académicas el 2 de mayo de 1972 con las Escuelas de Ingeniería Zootécnica y Licenciatura en Nutrición y Dietética. Posteriormente cambia la denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973.



Actualmente ESPOCH cuenta con siete facultades y 26 escuelas.

Además, cuenta con varios programas de profesionalización semipresenciales, en importantes ciudades de nuestro país como Ambato, Tena, Puyo, Macas y Francisco de Orellana (Coca).

Ofrece los servicios educacionales a casi 17 mil estudiantes en diferentes partes del país y para esto cuenta con 381 profesores con el nombramiento, 453 profesores a contrato, 524 empleados y 102 obreros.

El personal administrativo se encuentra distribuido en 112 puestos de trabajo y estos agrupados en 5 niveles jerárquicos: Directivo, Profesional, Técnico, Auxiliar o de Apoyo y Servicios.

La Gestión (administración) de Recursos Humanos, constituye el conjunto de políticas, técnicas e instrumentos que se desarrollan y se aplican en las organizaciones cuyo objetivo es situar a la persona idónea, en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a los objetivos de la organización.

En la ESPOCH existe el Departamento de Desarrollo Humano, cual en gran manera se encarga de muchos asuntos relacionados con el personal que trabaja en la ESPOCH.

A continuación los puestos de trabajo en la ESPOCH con mayor número de personas.

Tabla No. 15

Puestos de trabajo en la ESPOCH con mayor número de personas

No.	CARGOS	NIVEL	No. PERSONAS	PORCENTAJE
1	Ayudante de comedor	Servicios	7	1%
2	Bibliotecario	Técnico	11	2%
3	Chofer	Administrativo	32	6%
4	Conserje	Servicios	71	14%
5	Contador 5	Técnico	26	5%
6	Guardián	Servicios	39	8%
7	Investigador	Profesional	11	2%

8	Secretaria	Administrativo	91	18%
9	Técnico informático	Técnico	16	3%
10	Técnico de laboratorio	Técnico	15	3%

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, 2011

Elaboración: María Slusarczyk A.

El Departamento de Desarrollo Humano esta designado para la preparación de las entrevistas, pruebas, recibimiento de carpetas y curriculum etc. para el puesto necesario. Sin embargo en al ESPOCH este departamento no realiza las entrevistas ni pruebas para la obtención de puestos. Los empleados son designados por el señor rector de la institución.

Si se trata de los docentes existe un reglamento para la realización de los concursos para obtener el nombramiento.

Tanto Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos como Evaluación del desempeño forman parte del subsistema de organización de recursos humanos.

#### **4.1.1.2 El código de Ética**

El código de Ética de la ESPOCH se presenta en su totalidad en el Anexo No. 5

Según lo presentado, existe un Código de Ética en la ESPOCH, que está dirigido a autoridades, docentes, empleados, obreros y estudiantes de la institución.

Este Código fue realizado apoyándose en:

- declaración mundial sobre la educación superior para el siglo XXI: visión y acción, realizada en París en 1998 que establece en el artículo 2, literal (a), la necesidad de: “Preservar y desarrollar sus funciones fundamentales, sometiendo todas sus actividades a las exigencias de la ética y del rigor científico e intelectual;”
- la Constitución Política de la República del Ecuador, en el artículo 66, que determina que: la educación debe inspirarse en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos...;

- el artículo 4 de la Ley Orgánica de la Educación Superior, que confirma “la autonomía académica, gestión y autogestión económica y administrativa” y por otra parte el Artículo 51 dispone que: “para la designación del personal académico, así como para el ejercicio de la docencia y la investigación, no se establecerán limitaciones... que impliquen discriminación de ninguna naturaleza, sin perjuicio de que el profesor deba ser leal a los principios que inspiran a la institución;”
- el Código de Ética, para las instituciones de Educación Superior y el Manual de Aplicación respectivo; ambos en vigencia desde el 2006, que definen y determinan el cumplimiento de los principios éticos siguientes: responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad; así como los mecanismos y estrategias para su difusión, prevención, control y rehabilitación ética;
- el Estatuto Politécnico vigente desde el 2003, en el Artículo 4, establece los siguientes principios de la ESPOCH: “Autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus predios, respeto de los valores inherentes de la persona que garantizan la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y cumplimiento de las Leyes y normas vigentes;
- el modelo educativo de desarrollo humano integral de la ESPOCH, que plantea la incorporación del “componente ético a la formación profesional, impulsando procesos permanentes de reflexión-acción, en la perspectiva de integrar los valores colectivos a los institucionales, personales y profesionales.”
- el Consejo Politécnico que tiene la misión de aprobar políticas y normas necesarias para el normal desenvolvimiento de las funciones de docencia, investigación y gestión (Art. 9 del Estatuto Politécnico); así como las atribuciones y funciones de establecer los lineamientos generales del desempeño de los docentes, estudiantes, empleados y trabajadores; (Art. 11. literal (c);

Entre los principios éticos generales que asume ESPOCH y que las define como “normas o ideas fundamentales que regirán el pensamiento y la conducta”, de los servidores y estudiantes de la ESPOCH son: libertad, responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad.

De conformidad con el artículo 4 del Estatuto Politécnico, los principios que la ESPOCH asume son los siguientes: autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra, libertad de pensamiento, libertad de expresión, libertad de culto, igualdad, pluralismo, espíritu crítico, cumplimiento de las leyes y normas vigentes, inviolabilidad de los predios de la institución.

Sin embargo, hace falta un código de ética o reglamento específico para los estudiantes. Un reglamento así, aclararía las conductas permitidas por parte de estudiantes, dentro del ambiente académico, pondría límites a ciertas conductas, indicaría las penalidades en el caso de no cumplirlas.

Sería también una buena herramienta para los docentes, para definir qué acciones tomar en ciertos casos conflictivos, que se dan dentro del aula.

Si es cierto, que tenemos valores y principios formalmente declarados, pero como lo observan González, Nieto (2008) lo formalmente declarado no siempre refleja todo ese mundo de creencias y valores que realmente sostiene a la organización. Muchas veces juegan un papel muy importante en la vida de la politécnica, valores y creencias que no están formulados ni explicitados.

Se dice que la institución valora el respeto al individuo, pluralismo, libertad de culto, libertad de expresión, diversidad social, cultural, intelectual de cada uno, sin embargo en la vida cotidiana el funcionamiento real, pone de manifiesto las discriminaciones sutiles.

Esto algunas veces se muestra en actitudes sexistas, racistas o xenofóbicas. Entre los principios éticos mencionados anteriormente, faltaría el principio clave que es: justicia.

Como se analizo en el marco teórico, párrafo 2.4 referente a los valores y educación

la justicia tiene que ver con el trato apropiado a cada persona, en reconocer sus logros, talentos, capacidades y con una constante y perpetua voluntad de dar a cada uno, lo que le corresponde. Esta virtud abre la puerta a la aplicación de la regla de oro, que reza “haz a cada uno, lo que quieres que te hagan a ti”.

El Código de Ética de la ESPOCH, no se centra tanto en los valores morales, más bien en los valores éticos, que facilitan la vida en comunidad, en una organización y claro, tiene que ver con un adecuado cumplimiento de los deberes por parte de todos los que forman esta institución educativo, principalmente docentes.

Por eso, se pone mas atención a los valores como: responsabilidad, solidaridad, perseverancia, tolerancia etc. y no tanto a los valores como: templanza, prudencia, fortaleza o la belleza.

### **Ley de Transparencia de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo**

Según esta ley se publica en la página oficial de la ESPOCH, toda la información importante para que cada persona la pueda ver.

A continuación se presenta tipo de información disponible.

#### **DEPARTAMENTO DESARROLLO HUMANO**

Remuneraciones e Ingresos Adicionales ESPOCH a Diciembre 2010

Distributivo de personal ESPOCH a diciembre 2010

Directorio ESPOCH a diciembre 2010

Docentes nombramiento al 2010-06-29

Empleados ESPOCH

Obreros ESPOCH

Licencias estudio de Postgrado al 2010-06-29

Comisión de servicios con Remuneración al 2010-06-29

Comisión de servicios sin Remuneración al 2010-06-29

Años Sabáticos ESPOCH al 2010-06-25

#### **U. PROCURADURIA**

Empresas que han incumplido contratos con la ESPOCH

Contratos de Prestación de Servicios 2010

Contratos de obras celebradas en el año 2010

Contratos de bienes celebrados en el año 2010  
Contratos de Consultoría celebrados en el año 2010  
Contratos de Concesión celebrados en el año 2010  
Contratos de arrendamiento celebrados en el año 2010

## **U. SECRETARIA GENERAL**

Reglamento de Concurso de Merecimientos y Oposición  
Reglamento de Ayudantes de Cátedra  
Reglamento de Elecciones Organismos de Cogobierno  
Reglamento de Centros de Transferencia  
Reglamento de Comisiones de Planificación y Evaluación  
Reglamento de Comisión de Servicios  
Reglamento de Año Sabático  
Reglamento de Bienes a Estudiantes  
Reglamento Orgánico de la Extensión Francisco de Orellana  
Reglamento de Anticipos  
Reglamento de Admisión y Nivelación  
Reglamento de Viáticos  
Reglamento de Escalafón Docente  
Estructura Orgánica funcional de la ESPOCH  
Estatuto Politécnico  
Normativo de Carga Horaria Docente  
Normativo para usos de buses de la ESPOCH  
Resumen de Resoluciones Año 2011  
Resumen de Resoluciones Año 2010  
Resumen de Resoluciones Año 2009  
Resumen de Resoluciones Año 2008  
Resumen de Resoluciones Año 2007  
Resumen de Resoluciones Año 2006  
Resumen de Resoluciones Año 2005  
Resumen de Resoluciones Año 2004

## **MANTENIMIENTO Y DESARROLLO FISICO**

Inversión realizada en la facultad de Recursos Naturales  
Inversión realizada en la facultad de Ciencias Pecuarias

Inversión realizada en la facultad de Ciencias  
Inversión realizada en la facultad de Informática y Electrónica  
Inversión realizada en la facultad de Mecánica  
Inversión realizada en la facultad de Salud Publica  
Inversión realizada en la facultad de Administración de Empresas  
Inversión realizada en Gremios  
Inversión realizada en EPEC  
Inversión realizada en Administración Central

La Ley de Transparencia constituye una fortaleza de la ESPOCH en el área administrativa. Permite a cada empleado y docente acceder a los documentos, reglamentos de la institución. Esto crea gran ventaja a la hora de investigación y también a la hora de realización de trámites o en el caso de querer acceder a los beneficios que ofrece la institución como por ejemplo hacer el uso de año zapatico. También, esta ley facilita la posibilidad de realizar las sugerencias a los directivos.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico.**

Se puede hablar de la planificación desde diferentes puntos de vista y así se la puede definir como:

- Un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales.
- Se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos.

La planeación estratégica engloba una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Este plan sirve de base para los otros planes, por ejemplo operacionales etc.

Según Münch, L (2010) los siguientes elementos forman parte del plan estratégico:

- **Filosofía organizacional**, que es el conjunto de postulados, valores y creencias que son la razón de ser de la institución. Engloba tanto los

principios que rigen la conducta y la vida de todos los integrantes de la institución educativa como compromiso, responsabilidad que esta tiene frente a la sociedad.

- **Misión** que es una definición del propósito de la institución
- **Visión** que es un enunciado que describe a donde se dirige en el futuro la institución.
- **Objetivos** que no son nada más que metas que se quieren alcanzar para lograr la misión.
- **Políticas** que son lineamientos para la toma de decisiones, es la red de interacciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder, son criterios generales de ejecución que auxilian y facilitan la implementación de las estrategias.
- **Estrategias** que son cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos.
- **Programa de actividades**, que son conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias. Aquí debemos ordenar las actividades, asignar a cada actividad el tiempo de la duración y los responsables.
- **Presupuestos** que es un plan en términos cuantitativos (monetarios), que especifica el origen y la asignación de los recursos de la institución para un periodo específico.

La base para el desarrollo del plan estratégico es la información actualizada y oportuna. Con ella se realiza un análisis de FODA, de los riesgos y las restricciones presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos.

Con la planificación se optimiza los recursos, se promueve la eficiencia, se incrementa la productividad, se establece claramente los resultados que se desea lograr y estrategias para lograr estos objetivos.

**Filosofía organizacional** de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo encierra los valores como: autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus predios. Estimula el respeto de los valores inherentes de la persona como: la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y cumplimiento de las Leyes y normas vigentes.



**Objetivos de la ESPOCH** según consta en su página web son:

“Lograr una administración moderna y eficiente en el ámbito académico, administrativo y de desarrollo institucional.

Establecer en la ESPOCH una organización sistémica, flexible, adaptativa y dinámica para responder con oportunidad y eficiencia a las expectativas de nuestra sociedad. Desarrollar una cultura organizacional integradora y solidaria para facilitar el desarrollo individual y colectivo de los politécnicos. Fortalecer el modelo educativo mediante la consolidación de las unidades académicas, procurando una mejor articulación entre las funciones universitarias.

Dinamizar la administración institucional mediante la desconcentración de funciones y responsabilidades, procurando la optimización de los recursos en el marco de la Ley y del Estatuto Politécnico. Impulsar la investigación básica y aplicada, vinculándola con las otras funciones universitarias y con los sectores productivos y sociales. Promover la generación de bienes y prestación de servicios basados en el potencial científico-tecnológico de la ESPOCH. (<http://www.espoch.edu.ec/index.php?action=mision>)

La planeación estratégica de una institución educativa en relación con las áreas funcionales se divide en:

1. **Académica.** Contiene diseño curricular, planes y programas de estudios, planeación de contenidos, recursos etc.
2. **Administrativa.** Se refiere a planeación de recursos humanos, personal académico, administrativo, presupuestos etc.
3. **Técnica o escolar.** Tiene que ver con los estudiantes. Comprende la planeación de: pruebas de ingreso, actividades culturales y deportivas, calendario académico, calificaciones etc.

Después de haber investigado no encontré el Plan Estratégico de la ESPOCH en su totalidad, no está publicado en ninguna parte, sin embargo se conoce algunos elementos de él, como por ejemplo: calendarios académicos, objetivos, planeación de eventos culturales y deportivos, matriculas, planes de estudios, diseño curricular, presupuestos, planeación de recursos humanos.

Como mi aporte al plan estratégico de la institución, hice esta propuesta en la cual considere oportuno tomar en cuenta los siguientes elementos:

### Cuadro de Involucrados

Tabla No. 16

Cuadro de los involucrados

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos y Mandatos</b>
Estado	A través de las leyes regula y supervisa el cumplimiento de las actividades	Los recursos son insuficientes	Entrega asignaciones que facilitan el cumplimiento del papel de la universidad Presidente, ministros
Gobiernos municipales y provinciales	Permite las practicas estudiantiles		Asigna recursos financieros y materiales para la realización de las obras. Alcalde, prefecto
Cámaras, industriales, de comercio	Convenios, practicas estudiantiles	A menudo el estudiante no es tratado con seriedad, solamente como un observador	Influencia tecnológica, contactos. Las empresas
Universidades nacionales e internacionales	Permiten el intercambio de experiencias científicas y el desarrollo de la curricula, generando un ambiente competitivo,	Ofertan carreras similares a la de ESPOCH, con bajos niveles de exigencia y calidad, y con finalidad puramente económica.	Influencia tecnológica, contactos. Rectores, decanos
Organismos no gubernamentales y fundaciones nacionales e internacionales	Convenios con las embajadas, organizaciones para mejorar la calidad de la educación	Limitada vinculación que no permite demostrar el potencial del sector estudiantil.	Influencia tecnológica, contactos. Gerentes de las fundaciones
Colegios de profesionales	Brinda servicios de capacitación y actualización a sus miembros		Permite agremiarse a profesionales dependiendo de su profesión.

Partidos políticos		No se interesan en la educación	
CENESCYT, IECE y otros organismos que auspician la investigación	Auspicio de los proyectos de investigación	No hay suficientes becas	Otorgan becas para estudios de 4-to y 5-to nivel.
Ministerio de Educación	Proporciona reglamentos, leyes etc.	Falta de buena formación e igualdad en la formación en el nivel medio,	Asignan Recursos Ministros,
Sociedad	Confía en la formación que brinda la ESPOCH		Los padres de familia asignan recursos para la educación de sus hijos y su mantención.
Docentes	Pueden desarrollarse profesionalmente y obtiene recursos por su trabajo.	Poca investigación y se necesita mejora de la práctica docente.	Brindan sus conocimientos y valores al servicio de la politécnica.
Empleados	Brindan su trabajo para el buen funcionamiento de la ESPOCH y obtienen recursos económicos.	Se necesita mejoramiento de sus desempeños y eficiencia	Prestan sus conocimientos para el desarrollo de la institución
Estudiantes	Razón de ser de una universidad, aquí obtiene su educación y sus títulos profesional.	Falta de más dedicación al proceso de aprendizaje.	Pagan ciertas cuotas por su educación.
Autoridades institucionales	Guían la ESPOCH hacia el mejor desarrollo, resuelven los problemas toman decisiones necesarias.		Obtiene

Fuente: Propia

Elaboración: María Slusarczyk

### Análisis de problemas

Los problemas detectados en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo son los siguientes:

- Algunos docentes tienen poca experiencia empresarial.
- 9% de docentes de planta tiene título de tercer nivel.

- Escaso planteamiento de objetivos al inicio de clase como instrumento de evaluación.
- Carente correspondencia entre la teoría y práctica.
- Desinterés de docentes por generar proyectos de investigación.
- Carentes publicaciones de investigación de facultad en revistas locales y nacionales.
- Inexistencia de convenios para pasantías remuneradas nacionales e internacionales.
- Las disputas politiqueras interfieren en actos de gestión y en el proceso de aprendizaje
- Tramites largos en el proceso de graduación.

### Objetivos por funciones universitarias

#### DOCENCIA

- Lograr que 100% del personal docente obtenga el título del cuarto nivel en la cátedra que dicta.
- Apoyar el proceso de aprendizaje con equipos audiovisuales y de cómputo que permitan el mejoramiento académico.
- Modernizar material bibliográfico para que la formación de los profesionales sea integral, práctica y actualizada.
- Ampliar la oferta de carreras a distancia requeridas por la sociedad y las empresas.
- Originar en los estudiantes el interés por el desarrollo de nuevos proyectos empresariales que dan como resultado la creación de las empresas.
- Organizar eventos de capacitación en pedagogía para los docentes
- Lograr que los docentes trabajen en equipo.
- Lograr que los estudiantes que ingresan a la institución tengan orientación profesional.

#### INVESTIGACION

- Conseguir que el docente sea promotor de estudios y proyectos, logrando una cultura de investigación en el estudiante.

- Recopilar las investigaciones realizadas por docentes en los años sabáticos.
- Robustecer la relación de la facultad con el sector comercial y productivo-empresarial, con el objeto de realizar programas de investigación tecnológica con proyectos para la generación de nuevas fuentes de trabajo.
- Inserción de los estudiantes becarios en el desarrollo de estudios investigativos.
- Aumentar el servicio de internet, sala virtual y biblioteca, para que los estudiantes sean más eficientes en la búsqueda de información.
- Desarrollar sistemas de información y difusión acerca de los resultados de las investigaciones científicas.

## GESTION Y ADMINISTRACION

- Posibilitar pasantías en algunas empresas locales o nacionales para los estudiantes con mejor desempeño.
- Reestructurar la normativa y el sistema administrativo de la facultad.
- Lograr la acreditación de nuevas carreras.
- Incrementar las relaciones con otras Facultades de diferentes universidades.

Tener un Plan Estratégico de la ESPOCH como también de cada facultad y de cada unidad es muy importante para el desarrollo, la gestión y el cumplimiento de los objetivos de la institución. En el Plan Estratégico se puede ver las áreas donde debemos mejorar y se define los problemas en el áreas como: docencia, investigación y la gestión y también se propone las acciones de cambio para mejorar la situación de la institución.

### **4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA)**

El plan operativo anual (POA) es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de la misma enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar en el plazo de un año. Realmente forma parte del plan estratégico y es la coronación del mismo.

La función de este plan es poner por escrito los objetivos, también poner las asignaciones del dinero para cada tarea, objetivo o proyecto, para poder después

hacer el seguimiento del mismo y de esta manera evitar desviaciones de los objetivos.

ESPOCH tiene Planes Operativos Anuales tanto generales, como por facultades y por proyectos. A continuación se presenta ejemplos de estos planes. Estos planes se aprueban hasta septiembre de cada año para el año siguiente.

Grafico Nro. 3

Plan Operativo Anual POA 2010 – ESPOCH, Resumen general

#	UNIDAD ACADEMICA	PRESUPUESTO ANUAL		FUENTES DE FINANCIAMIENTO			MONTO POR UNIDAD
		GASTO CORRIENTE	INVERSION	AUTO GESTION (I)	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL (II)	OTROS FONDOS	
1	FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	\$ 194.726,76	\$ 308.468,35	\$ 363.195,11	\$ 140.000,00	\$ -	\$ 503.195,11
2	FACULTAD DE SALUD PUBLICA	\$ 369.850,00	\$ 955.000,00	\$ 279.500,00	\$ 195.350,00	\$ 850.000,00	\$ 1.324.850,00
3	FACULTAD DE INFORMATICA Y ELECTRONICA	\$ 67.760,00	\$ 312.360,80	\$ 51.960,00	\$ 203.706,00	\$ 124.454,80	\$ 380.120,80
4	FACULTAD DE CIENCIAS	\$ 351.129,18	\$ 115.400,00	\$ 227.629,18	\$ 238.400,00	\$ 500,00	\$ 466.529,18
5	FACULTAD DE RECURSOS NATURALES	\$ 185.993,20	\$ 425.300,85	\$ 198.908,80	\$ 412.385,25	\$ -	\$ 611.294,05
6	FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS	\$ 365.102,67	\$ -	\$ 167.103,72	\$ 166.902,63	\$ 31.096,32	\$ 365.102,67
7	FACULTAD DE MECANICA	\$ 92.826,80	\$ 380.048,74	\$ 259.051,65	\$ 199.323,89	\$ 14.500,00	\$ 472.875,54
8	CENTRO DE EDUCACION FISICA	\$ 54.500,00	\$ 261.000,00	\$ -	\$ 315.500,00	\$ -	\$ 315.500,00
9	CENTRO DE IDIOMAS	\$ 10.648,80	\$ 324.050,00	\$ 5.648,80	\$ 329.050,00	\$ -	\$ 334.698,80
10	ESCUELA DE POSGRADO	\$ -	\$ 10.900,00	\$ 10.900,00	\$ -	\$ -	\$ 10.900,00
11	EXTENSION AMAZONICA NORTE	\$ 215.000,00	\$ 345.000,00	\$ 45.000,00	\$ 215.000,00	\$ 300.000,00	\$ 560.000,00
12	EXTENSION MORONA SANTIAGO	\$ 341.000,00	\$ 456.500,00	\$ -	\$ 797.500,00	\$ -	\$ 797.500,00
<b>TOTAL UNIDADES ACADEMICAS</b>		<b>\$ 2.248.537,41</b>	<b>\$ 3.894.028,74</b>	<b>\$ 1.608.897,26</b>	<b>\$ 3.213.117,77</b>	<b>\$ 1.320.551,12</b>	
		<b>\$ 6.142.566,15</b>		<b>\$ 6.142.566,15</b>			

Fuente: Departamento Financiero de ESPOCH, (2011)

Elaboración: María Slusarczyk

Grafico Nro. 4

Plan Operativo 2010 – Presupuesto



Fuente: Departamento Financiero de ESPOCH, 2011  
Elaboración: María Slusarczyk

Grafico Nro. 5

Plan Operativo 2010, Fuentes de Financiamiento



Fuente: Departamento Financiero de ESPOCH, 2011

Elaboración: María Slusarczyk

Grafico Nro. 6

Plan Operativo Anual (POA) 2010 – Facultad de Administración de Empresas

CÓDIGO	PROYECTOS	CÓDIGO OBJETIVO INSTITUC	METAS ANUALES	INDICADORES	TIEMPO (meses)	PROGRAMACIÓN DE			PRESUPUESTO ANUAL		FUENTE	
						I	II	III	GASTO CORRIENTE	INVERSIÓN	AUTO GESTIÓN	
FADE-001	INSTALACIÓN DE CORTINAS NUEVO MODULAR ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS, MARKETING	OEI-4	Dotar a los estudiantes de los implementos necesarios para sus actividades estudiantiles.	NÚMERO DE AULAS EN METROS DE CORTINA	4	100				\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	
FADE-002	MOBILIARIO PARA USO ADMINISTRATIVO, DOCENTE Y ACADÉMICO DE LA FACULTAD Y CENTROS DE APOYO	OEI-4	Dotar a las dependencias académicas y administrativas, de implementos necesarios para su buen funcionamiento.	NÚMERO DE ALUMNOS MOBILIARIO ADQUIRIDO	4		100%			\$ 46.870,00	\$ 46.870,00	
FADE-003	IMPLEMENTACIÓN DE PAGINAS WEB PARA LA FACULTAD Y LAS CARRERAS	OEI-4	Dar a conocer las diferentes actividades realizadas en la Escuela de Ingeniería de Empresas a la comunidad en general.	DEMANDA DE ESTUDIANTES CAPACIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN	8	60	40			\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
FADE-004	EQUIPOS INFORMÁTICOS, ACTIVOS Y PASIVOS DE RED, E INTERNET INALÁMBRICO, PARA LA FACULTAD Y CENTROS DE APOYO	OEI-4	Dotar de tecnología que aporte al desarrollo administrativo formación académica en la Facultad.	NÚMERO DE EQUIPOS ADQUIRIDOS CAPACIDAD DE NAVEGACIÓN	8	60	40			\$ 84.989,55	\$ 84.989,55	
FADE-005	EQUIPOS ELECTRÓNICOS, AUDIO Y VIDEO, Y DOMÉSTICOS PARA USO ACADÉMICO	OEI-4	Mejorar el aprendizaje en los estudiantes, a través de nuevos métodos de estudio.	NÚMERO DE NECESIDADES	2	100				\$ 6.708,80	\$ 6.708,80	
FADE-006	MATERIALES DE IMPRESIÓN FOTOCOPIADO Y REPRODUCCIÓN (COPIAS TEXTOS GUÍAS) PROGRAMAS CARRERA	OEI-4	Proveer textos básicos a todos los centros de apoyo de Programas Carrera.	NÚMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS	12	20	40	40		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	
FADE-007	TERMINACIÓN DE LA SALA DE PROFESORES FADE	OEI-4	Impulsar a los planes de mejora para el aseguramiento de la calidad en las funciones básicas universitarias.	METROS DE CONSTRUCCIÓN	12	30	40	30		\$ 70.000,00		
FADE-008	MANTENIMIENTO MODULARES (ESCUELA DE INGENIERIA EN MARKETING , INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, E INGENIERIA DE EMPRESAS)	OEI-4	Dotar a los estudiantes de un modular que facilite sus actividades estudiantiles.	NÚMERO DE MODULARES Y AULAS	12	30	30	40		\$ 40.000,00		
FADE-009	OBRAS DE ARTE NUEVOS MODULARES (INGENIERIA COMERCIAL E INGENIERIA DE EMPRESAS) CAMPUS 2	OEI-4	Crear un ambiente acogedor para el desarrollo de las actividades académicas.	METROS DE ESPACIO FISICO METROS DE CONSTRUCCIÓN	6	60	40			\$ 30.000,00		
FADE-010	CAPACITACION AL PERSONAL DOCENTE DE LA FACULTAD	OEI-1	Capacitar a docentes en los campos de la investigación, metodología educativa y sostenibilidad en el currículo.	NÚMERO DE DOCENTES RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	4	100				\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	
FADE-011	PROMOCIÓN ACADÉMICA DE LAS CARRERAS DE LA FACULTAD	OEI-4	Disfunder las actividades, culturales, académicas, administrativas y de investigación de la Facultad.	NÚMERO DE ESTUDIANTES POTENCIALES	12	30	40	30		\$ 4.730,00	\$ 4.730,00	

Fuente: Departamento Financiero de la ESPOCH  
Elaboración: María Slusarczyk A.

Cada director de escuela de la facultad o de un centro, presenta al decano al inicio del año la propuesta de POA o Plan Anual de Gestión para su respectiva aprobación.

A continuación presento una parte del Plan Anual de Gestión para el año 2012 del Centro de Computo de la Facultad de Administración de Empresas de ESPOCH.

Tabla No. 17

Plan Anual de Gestión para el año 2012 del Centro de Cómputo

#### DOTACION Y RENOVACION DE EQUIPOS

ACCIONES	RESPONSABLES	FECHAS	OBJETIVOS
Compra de 100 computadoras	Ing. Germán Torres	Enero – abril 2012	Renovación de los equipos de los laboratorios.
Compra de 2 computadoras	Ing. Germán Torres	Mayo – agosto 2012	Para el uso de DUAL.
Compra de 8 proyectores	Ing. Mónica Parra	Mayo – agosto 2012	Para el uso de DUAL.
Compra de 8 teléfonos IP	Ing. Germán Torres	Mayo – agosto 2012	Para mejorar la comunicación interna entre dependencias de la FADE.
Provisión de equipos para el aula de videoconferencia	Ing. Mónica Parra	Enero – abril 2012	Dotar y asesorar la adquisición de equipos para el aula de videoconferencia para la Unidad de Audiovisuales.

FUENTE.- Plan Anual de Gestión 2012, Centro de Computo de FADE  
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Los Planes Operativos Anuales y los Planes de Gestión que desarrollan los directivos de diferentes unidades de la ESPOCH constituyen una fortaleza para la gestión de liderazgo y valores de la institución.

#### 4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

El proyecto educativo institucional es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa.



Permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Debe poseer las siguientes componentes:

- Diagnóstico
- Identidad Institucional
- Componente Curricular
- Componente de Gestión
- Proyecto de Aula

ESPOCH no posee el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Como tal constituye una debilidad para la gestión de liderazgo educacional en la institución.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones**

ESPOCH, como es una institución de educación superior y grande, tiene varios reglamentos como se lista a continuación:

- Reglamento de Concurso de Merecimientos y Oposición
- Reglamento de Ayudantes de Cátedra
- Reglamento de Elecciones Organismos de Cogobierno
- Reglamento de Centros de Transferencia
- Reglamento de Comisiones de Planificación y Evaluación
- Reglamento de Comisión de Servicios
- Reglamento de Año Sabático
- Reglamento de Bienes a Estudiantes
- Reglamento Orgánico de la Extensión Francisco de Orellana
- Reglamento de Anticipos
- Reglamento de Admisión y Nivelación
- Reglamento de Viáticos
- Reglamento de Escalafón Docente

En forma general todos estos reglamentos constituyen una fortaleza para la gestión de liderazgo y valores en la ESPOCH.

### **Instructivo para la Distribución de la Jornada de Trabajo Semanal Docente**

Existe en la ESPOCH este instructivo que establece las directrices referentes al personal docente y su carga académica semanal en los cuatro ejes del quehacer educativo: Docencia, Investigación, Vinculación y Gestión.

Los docentes a tiempo completo deberán cumplir con la siguiente disposición:

Tabla No. 18

Número de horas de clases de docentes según el número de asignaturas

<b>ASIGNATURA</b>	<b>HORAS CLASE</b>
1	20-22
2	18-20
3,4	16-18

FUENTE: Instructivo para la Distribución de la Jornada de Trabajo Semanal Docente

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Este Instructivo, que define claramente las áreas de actividad docente en la universidad como: la docencia, la investigación, la vinculación con la comunidad constituye una fortaleza en el área de gestión de la ESPOCH.

#### **4.1.1.7 El Estatuto de ESPOCH**

El Estatuto de la ESPOCH constituye el documento oficial más importante de la institución. Describe regulaciones, funciones, obligaciones de diferentes puestos como también datos acerca de:

- Base legal
- Misión y visión
- Principios y fines
- Organización
- Gobierno

- Funciones de Consejo Politécnico, Académico, Investigación y Desarrollo
- Rector y vicerrectores
- Niveles de asesoría: procurador, auditoría interna, Comisión de Planificación, Comisión de Vinculación con Colectividad.
- Niveles de apoyo: Departamento financiero, Secretario general, Departamento de mantenimiento y desarrollo físico, Departamento de Sistemas y Telemática, Secretaria Académica, Comisión Editorial Politécnica, Unidad de Desarrollo académico y Educación a Distancia, Escuela de Postgrado y Educación Continua, Departamento de desarrollo Humano,
- Régimen Académico
- Facultades
- Decano y vicedecano
- Directores de escuela
- Comisiones a nivel de facultad
- Áreas académicas
- Centros académicos
- Personal Académico - docentes
- Estudiantes, empleados y trabajadores
- Sanciones
- Patrimonio

El Estatuto de la ESPOCH constituye gran fortaleza de la institución y es elemento clave en la ejecución de la gestión y liderazgo. Constituye el marco legal para muchos procedimientos, procesos y decisiones.

#### **4.1.1.8 El Sistema de Evaluación Interna**

La Comisión de Evaluación y Acreditación es un instrumento muy importante en lo que se refiere a la gestión educativa de la institución.

A través de ella al final de cada semestre se realiza la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes y también se realiza la autoevaluación de los docentes.

Resultados de estas evaluaciones sirven para los estudiantes de base para su mejoramiento y también sirven a los directivos en la selección del personal contratado.

Además está comisión encargada de las mejoras que se debe realizar en la institución para realizar las evaluaciones internas y lograr las acreditaciones externas.

Grafico No. 7

Pagina web de la Unidad de Evaluación Interna



FUENTE: <http://evaluacion.esPOCH.edu.ec/joomla/>, 20/01/2012

ELABORACIÓN:: María Slusarczyk A.

#### 4.1.1.9 Los Sistemas Informáticos

Los Sistemas informáticos de la ESPOCH constituyen una parte muy importante de toda la institución y también forman parte de los instrumentos de gestión educativa. El Rector, decanos y otros administradores utilizan en gran manera los sistemas informáticos de la institución.

A través de ellos se evidencia también la gestión en liderazgo y valores.

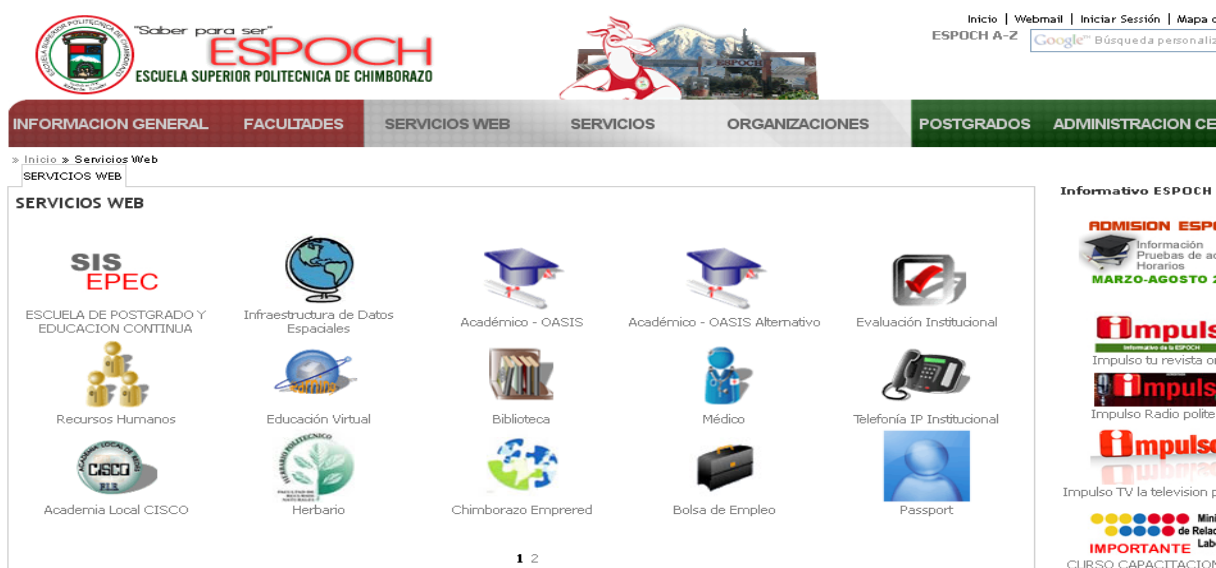
Los Sistemas Informáticos se encargan y respaldan los eventos y acciones como:

- Pruebas de admisión
- Sistema Académico OASIS
- Página web de ESPOCH (Noticias, Eventos etc. )

- D. Educación Virtual
- E. Evaluación Institucional
- F. Información, reglamentos
- G. Manejan citas para los médicos
- H. Telefonía IP

Grafico No. 8

Pagina web de la ESPOCH



FUENTE: <http://www.esepoch.edu.ec/index.php?action=servicios&id=1>, (2012)

ELABORACIÓN:: María Slusarczyk A.

A continuación se presenta un ejemplo de la buena gestión del manejo de la página web de la ESPOCH con la noticia como esta:

Según la publicación de Enero del 2012, del sitio Webometrics, que se encarga del monitoreo de la importancia del dominio de las universidades del mundo, ubica al dominio [www.esepoch.edu.ec](http://www.esepoch.edu.ec) en el puesto 1916 a nivel mundial, en el lugar 149 de América Latina, en el 21 dentro del pacto andino y 3 a nivel nacional; es importante resaltar este indicador ya que será considerado en la reacreditación institucional y de las carreras.

Tabla No. 19

Historial de posiciones por fechas del Ranking de la ESPOCH

<b>Posición Mundial</b>	<b>Posición Latinoamérica</b>	<b>Posición Pacto Andino</b>	<b>Posición Ecuador</b>
2010-Marzo: 6116	2010-Marzo: No aparece	2010-Marzo: No aparece	2010-Marzo: 13
2010-Julio: 3591	2010-Julio: No aparece	2010-Julio: 51	2010-Julio: 8
2011-Julio: 2831	2011-Julio: No aparece	2011-Julio: 39	2011-Julio: 5
<b>2012-Enero: 1916</b>	<b>2012-Enero: 149</b>	<b>2012-Enero: 21</b>	<b>2012-Enero: 3</b>

FUENTE: [http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=ver\\_noticia&id=1982](http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=ver_noticia&id=1982), (2012)

ELABORACIÓN:: María Slusarczyk A.

El objetivo de la clasificación, es mejorar la presencia de las instituciones académicas y de investigación en la Web y para promover la publicación de acceso abierto de los resultados científicos. La clasificación comenzó en el 2004 y se actualiza cada mes de enero y julio. Hoy en día, proporciona indicadores de Web para más de 12.000 universidades en todo el mundo.

Esta subida de ranking tiene relación con la utilización del repositorio institucional DSPACE (<http://dSPACE.esPOCH.edu.ec>), que fue implementado con software libre por el Departamento de Sistemas y Telemática (DESITEL).

#### **4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

##### **4.1.2.1 Misión y visión**

La Misión y Visión de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo donde yo laboro son las siguientes:

##### **La misión:**

“Formar profesionales competitivos, emprendedores, conscientes de su identidad nacional, justicia social, democracia y preservación del ambiente sano, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico para contribuir al desarrollo sustentable de nuestro país.”

**La visión:**

“Ser una institución universitaria líder en la educación Superior y en el soporte científico y tecnológico para el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Chimborazo y del país, con calidad, pertinencia y reconocimiento social.”

(<http://www.espoch.edu.ec/index.php?action=mision>)

La ESPOCH desde sus inicios se planteo ser una institución líder en la educación Superior y realmente lo logro en estos 30 años de su existencia. Según ultimas evaluaciones realizadas en todas las universidades del país, ESPOCH se ubico en muy honorable 4 puesto a nivel nacional y es una politécnica Clase A.

Ha sido realmente base de desarrollo de la provincia de Chimborazo. Profesionales y graduados de la ESPOCH trabajan en otras universidades y en diferentes puestos de trabajo tanto en la provincia como en todo el país.

Nuestras carreras fuertes son Informática, Mecánica y Agronomía.

Estudiantes de la Facultad de Sistemas y Electrónica ganan muchos concursos a nivel nacional.

Realmente ESPOCH está creciendo en forma muy acelerada, tiene alrededor de 17 mil estudiantes, un lindo campus universitario que también sigue creciendo en forma muy acelerada y cuenta con un alto reconocimiento social tanto en la provincia como fuera de ella, lo que está demostrado por el elevado número de estudiantes de otras provincias que estudian en la ESPOCH.

La ESPOCH es una Institución pública que fundamenta su acción en los principios de: autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus predios. Estimula el respeto de los valores inherentes de la persona, que garantiza la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y cumplimiento de las Leyes y normas vigente.

Para lograr los objetivos de Misión y Visión se utiliza medios e instrumentos como:

- La planificación integral a corto, mediano y largo plazo;
- La investigación científica;
- La docencia de alto nivel, especializada y con capacidad investigativa;
- La infraestructura, científico-técnica moderna;
- La publicación de información científica en todas sus manifestaciones;

- La vinculación directa con los sectores productivos y sociales; y,
- Otros que coadyuven al cumplimiento de su misión.

Se debe mencionar que en este momento esta en el proceso de aprobación, el nuevo Estatuto de ESPOCH, donde tanto misión como visión se ha modificado según nuevas exigencias para una universidad tipo docencia e investigación.

#### 4.1.2.2. El Organigrama.

El gobierno politécnico institucional esta ejercido jerárquicamente por:

Tabla No. 20  
El gobierno de la ESPOCH

<p><b>a) A nivel general:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Directivo</b> Consejo Politécnico Consejo Académico Consejo de Investigación y Desarrollo</li> <li>• <b>Nivel Ejecutivo</b> Rector Vicerrector Académico Vicerrector de Investigación y Desarrollo</li> <li>• <b>Nivel Asesor</b> Comisiones Unidades</li> <li>• <b>Niveles de Apoyo</b> Departamentos Unidades</li> <li>• <b>Nivel Operativo</b> Facultades Centros de Investigación Unidades de Producción Centros Académicos</li> </ul>	<p><b>b.- Las Facultades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Directivo</b> Consejo Directivo</li> <li>• <b>Nivel Ejecutivo</b> Decano Vicedecano Directores de Escuela</li> <li>• <b>Niveles de Apoyo</b> Comisiones Unidades de servicios</li> <li>• <b>Nivel Operativo</b> Áreas Académicas Unidades de servicios Centros de Transferencia Tecnológica Centros de Investigación y producción</li> </ul>
--	--



FUENTE: Estatuto Politécnico (2012)  
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

El Organigrama es un instrumento muy útil para la organización, pues presenta un perfil formal del centro educativo y además es una fuente muy útil a la hora de realizar la investigación del mismo.

Es un elemento técnico (junto con los manuales, diagramas de flujo, cuadro de distribución del trabajo o de actividades, análisis de puestos) de la organización muy eficaz y además facilita la reestructuración.

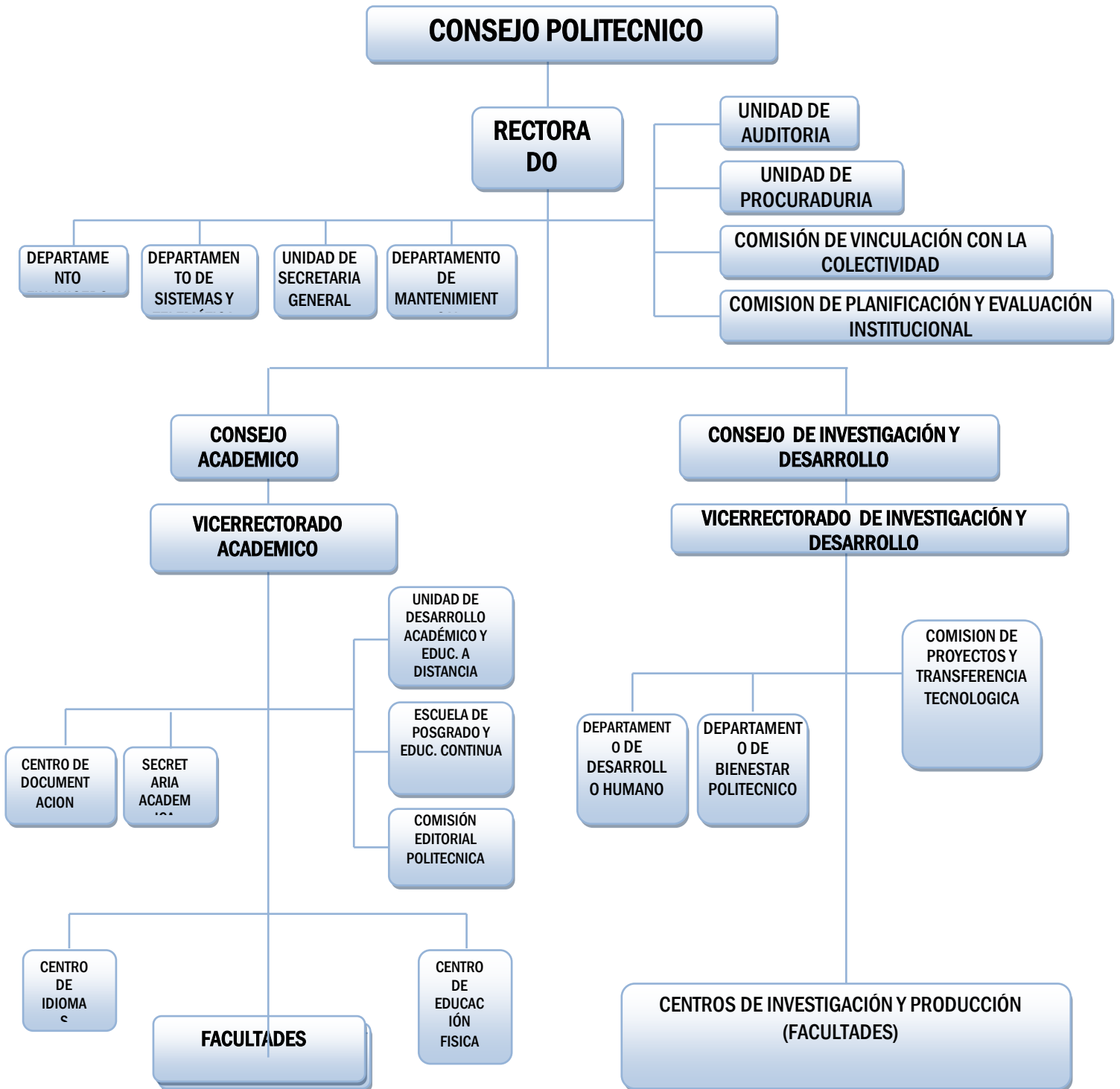
En el Organigrama se puede observar las funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidades, obligaciones, forma de comunicación, relación del grupo de trabajo.

En el organigrama de la institución podemos observar que la comunicación es tanto vertical como horizontal que lo correcto. Hay bastante comisiones, unidades lo que hace creer, que la gestión es bastante compartida. Esto también muestra que existe bastante liderazgo y no solamente a nivel de rector. Opino que este Organigrama constituye la fortaleza de la institución.

A pesar que en este organigrama existe la Comisión Editorial Politécnica y también está definida en el Estatuto Politécnico, sin embargo desde hace cuatro años prácticamente está inactiva. En la imprenta se encuentran trabajando solamente dos empleados que imprimen cheques y otras cosas pequeñas y no cumplen su rol que está establecido en el Estatuto Politécnico de publicar la producción científica, tecnológica y cultural de los politécnicos.

Grafico Nro. 9

Orgánico Estructural de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

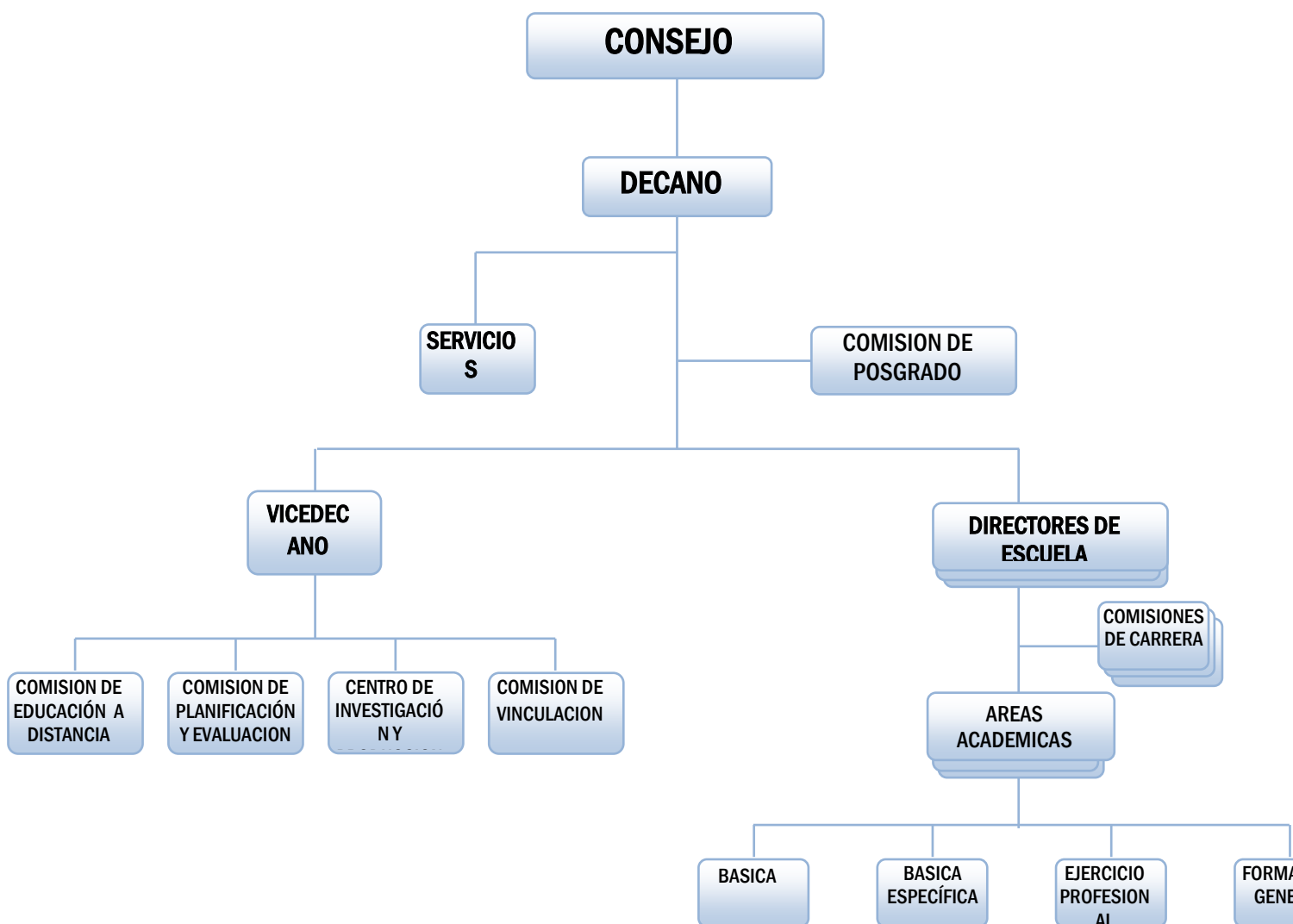


FUENTE: [http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=organico\\_funcional](http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=organico_funcional)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico Nro. 10

Orgánico Estructural de Facultad



FUENTE: [http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=organico\\_funcional](http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=organico_funcional)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

En el Orgánico Funcional de la Facultad debería constar el Centro de Cómputo, que es una unidad que existe, cuenta con un edificio de 2 pisos, 7 laboratorios, 1 Coordinador, 3 técnicos informáticos, 2 conserjes y secretaria. Esta unidad brinda el servicio informático para toda la facultad, sin embargo no consta en el Orgánico Funcional de la Facultad. Este Centro debería estar ubicado en el Orgánico debajo del vicedecano.

También en una facultad debería existir un **Centro de Consejería**, para brindar el servicio psicológico y vocacional básicamente para los estudiantes, pero también para docentes y empleados de la facultad.

Este Centro brindaría ayuda especializada en el caso de depresión, ansiedad, problemas familiares, problemas con identidad, autoestima, la comida, el abuso de drogas y alcohol, conflictos entre amistades y compañeros del cuarto, dificultades académicas, abusos y conflictos sexuales, consultas educativas y psiquiátricas.

#### **4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos**

##### **Áreas Académicas**

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, existen 7 facultades. Cada facultad posee algunas escuelas. Cada escuela dirige el director de la escuela y dentro de cada escuela o carrera existen áreas académicas, como se lo puede apreciar en el organigrama de la facultad. Justamente las áreas académicas sirven para el trabajo y coordinación de los profesores.

Los docentes de cada área se unen mínimo una vez al mes para coordinar el currículum y enseñanza de un área curricular o asignatura.

Sin embargo cada docente es responsable de la mayor parte de aprendizaje de los estudiantes de los que se hace cargo durante el semestre y por lo tanto interacciona con un elevado número de estudiantes. El profesor en la universidad está especializado en alguna disciplina del currículum.

Según el Estatuto de la ESPOCH Art. 122, la misión de áreas académicas es: promover la revisión y actualización, permanente, del currículum.

Están integradas por: un coordinador que preside y todos los docentes del área respectiva.

Sus funciones son:

- Promover la actualización de los planes y programas analíticos de estudio en correspondencia a los objetivos de la carrera
- Elaborar los programas del área
- Establecer las necesidades del área
- Realizar un seguimiento del cumplimiento de los programas
- Recomendar a la Dirección de Escuela, la distribución del trabajo académico de sus integrantes

- Informar sobre actividades de las áreas al director de escuela

En la Escuela de Comercio Exterior donde yo trabajo hay diferentes áreas como: administrativa, financiera, sociales, legislación, matemática y estadística, informática, comercio exterior etc.

El funcionamiento de estas áreas es muy parecido al funcionamiento de los departamentos en los colegios. Básicamente las áreas planifican la enseñanza de cada asignatura.

Es muy importante que los docentes dialoguen entre si, acuerden, independientemente de los puestos jerárquicos que pueden ocupar que hacer, como hacer, porque y para que respeto de curriculum y enseñanza a desarrollar. Esto se hace a través de las reuniones formales e informales.

Las áreas académicas son órganos horizontales, son formados por docentes que imparten el mismo tipo de asignaturas, por ejemplo: el área financiera aglutina los docentes de las siguientes asignaturas: contabilidad de costos, contabilidad general, contabilidad comercial, análisis de costos etc., el área administrativa aglutina los docentes de las materias como: administración, talento humano, estructura organizacional, el área de comercio exterior incluye docentes de las asignaturas como: derecho laboral, comercio electrónico, código de comercio, aspectos jurídicos, logística, marketing, legislación de las importaciones.

Justamente en las reuniones del área los docentes desarrollan el dialogo y reflexión acerca de sus logros, dificultades con los estudiantes, acerca de curriculum, la enseñanza, elaboración de los materiales y evaluaciones. Los miembros de cada área trabajan conjuntamente con el propósito de que exista continuidad y coherencia en la enseñanza y educación que reciben los estudiantes.

Es importantísimo que no haya saltos ni lagunas en el desarrollo de la asignatura a lo largo de diferentes semestres, en este sentido se puede decir que las áreas coordinan la enseñanza en el sentido vertical: entre diferentes semestres por ejemplo: Informática I, Informática II, Informática III.

Se trata que exista cierta continuidad en la secuencia de la enseñanza de un área o una asignatura y que no existan repeticiones no lagunas. También se trata asegurar

el cierto orden en la secuencia y una coherencia en el ritmo del desarrollo de la enseñanza. (González, Nieto, 2008)

## **Facultades**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo tiene siete facultades. Cada facultad tiene sus escuelas con sus propios objetivos y estrategias que permiten desarrollar actividades en forma más efectiva.

### **Facultad de Administración de Empresas**

Posee las siguientes escuelas:

- ✓ Escuela de Ingeniería de Empresas
- ✓ Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior
- ✓ Escuela de Ingeniería en Márquetin
- ✓ Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoria
- ✓ Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte
- ✓ Escuela de Ingeniería de Empresas, modalidad Formación DUAL presencial

El objetivo principal de esta facultad es formar profesionales con mentalidad empresarial.

### **Facultad de Ciencias**

Posee las siguientes escuelas:

- ✓ Escuela de Ingeniería Química
- ✓ Escuela de Ciencias Químicas
- ✓ Escuela de Bioquímica y Farmacia
- ✓ Escuela de Física y Matemática

Objetivos principales de esta facultad son:

- Crear una base científica que genera y efectivice la practica investigativa para fortalecer las múltiples ramas de la técnica;

- Formar profesionales que incursionen en la docencia universitaria y media, para elevar el nivel académico de la educación en el país;

### **Facultad de Ciencias Pecuarias**

Posee las siguientes escuelas:

- ✓ Escuela de Ingeniería Zootecnia
- ✓ Escuela de Ingeniería en Industrias Pecuarias

Objetivos principales de esta facultad son:

- Capacitar al profesional para dirigir, orientar, ejecutar y controlar la producción animal con criterio integral para el beneficio de la sociedad;
- Preparar al estudiante para que sea capaz de desarrollar métodos que permitan optimizar la producción y productividad pecuaria;

### **Facultad de Informática y Electrónica**

Posee las siguientes escuelas:

- ✓ Escuela de Diseño Grafico
- ✓ Escuela de Ingeniería Electrónica en Control y Redes Industriales
- ✓ Escuela de Ingeniería Electrónica en Telecomunicaciones y Redes
- ✓ Escuela de Ingeniería en Sistemas

Objetivos principales de esta facultad son:

- Organizar y administrar proyectos de desarrollo de software y sistemas de computación e informática;
- Desarrollar en el estudiante la capacidad de visualizar en una empresa la posibilidad de instaurar procesos de automatización.

### **Facultad de Mecánica**

El Ingeniero Mecánico tendrá conocimientos que satisfagan las necesidades actuales del mercado tecnológico nacional, como: automatización Industrial,

Modelación de procesos de producción, Diseño y construcción de equipos y maquinaria. Además su sólida formación le permite ser un potencial Industrial o empresario.

Posee las siguientes escuelas:

- ✓ Escuela de Ingeniería de Mantenimiento
- ✓ Escuela de Ingeniería Mecánica
- ✓ Escuela de Ingeniería Industrial Especialidad Producción
- ✓ Escuela de Ingeniería Automotriz

### **Facultad de Salud Pública**

Posee las siguientes escuelas:

- ✓ Escuela de Educación para la Salud
- ✓ Escuela de Nutrición y Dietética
- ✓ Escuela de Medicina
- ✓ Escuela de Gastronomía

Objetivos de esta facultad son:

- Realizar investigaciones científicas para el conocimiento de la situación local, regional y nacional, que permita una adecuada selección de alternativas de solución y una enseñanza aplicada a la realidad
- Formar médicos generales con una sólida preparación y capacitación para promover y preservar la salud, prevenir las enfermedades, curar y rehabilitar a los enfermos considerándolos en su totalidad biológica, psicológica y social.

### **Facultad de Recursos Naturales**

Esta facultad forma profesionales capacitados para resolver problemas relacionados fundamentalmente con aspectos de producción, investigación y extensión en la agricultura como también con conocimientos necesarios para impulsar, ordenar y mejorar la actividad agroforestal en función de un uso sostenible y racional en el



país, considerando fundamentalmente la conservación del suelo y recuperación del ecosistema. También tiene carreras interdisciplinarias que enfocan aspectos ecológicos, turísticos, económicos.

Posee las siguientes escuelas:

- ✓ Escuela de Agronomía
- ✓ Escuela de Ingeniería Forestal
- ✓ Escuela de Ecoturismo

### **Escuela de Postgrado y Educación Continua (EPEC)**

La Misión principal de la EPEC es formar talento humano a través del postgrado y la educación continua, que permita el crecimiento institucional, de la colectividad y del país. La EPEC viene trabajando bajo el criterio de "asertividad" que procura una gestión eficiente para una acreditación efectiva, por lo que, su oferta académica se establece en función de las demandas actuales y futuras de la sociedad.

## **DEPARTAMENTOS**

### **Departamento de Desarrollo Humano**

**Misión:** Promover el desarrollo humano en cumplimiento de los fines institucionales y procurando el bienestar de los servidores politécnicos.

#### **Funciones:**

- Presentar planes, propuestas y recomendaciones al vicerrector de investigación y desarrollo para la toma de decisiones;
- Administrar el sistema de recursos humanos;
- Custodiar la documentación reservada y confidencial de los servidores de la institución;
- Asesorar en los procesos de: selección, capacitación, contratación y evaluación del personal politécnico;
- Aplicar el Manual de Funciones y el Clasificador de Puestos;
- Actualizar la información para la reclasificación, ascensos y promoción del personal;

- Elaborar las acciones de personal para nombramientos, renunciaciones, ascensos, cambios administrativos, licencias y sanciones;
- Organizar programas de capacitación para los servidores politécnicos;
- Coordinar con las autoridades respectivas el control de asistencia del personal institucional;

Existe insatisfacción de los docentes al contrato con demoras en los trámites y exigencias de demasiados documentos para contratos.

## **Departamento de Bienestar Politécnico**

### **Funciones principales:**

- Presentar al Consejo de Investigación y Desarrollo el plan operativo anual de actividades;
- Coordinar, planificar y ejecutar actividades que promuevan el bienestar físico, psicológico y social de la comunidad politécnica;
- Proporcionar al Consejo de Investigación y Desarrollo estudios socioeconómicos de los estudiantes para el otorgamiento de becas y ayudas económicas a través de otros medios;
- Coordinar los servicios de: almacén politécnico, comedores, transporte, servicio médico y odontológico;

El cumplimiento de las funciones, se realizará a través de:

- a) El centro de salud;
- b) El servicio de alimentación;
- c) El servicio de becas;
- d) El servicio de transporte ;
- e) El servicio de seguridad;
- f) El almacén politécnico, y; Otras unidades que se crearen.

## **Departamento Financiero**

### **Unidades que la integran:**

- a. Unidad de Presupuesto;
- b. Unidad de Contabilidad;
- c. Unidad de Tesorería;
- d. Unidad de Activos Fijos; y,
- e. Unidad de Adquisiciones.

**Funciones:**

- Ejecutar y supervisar los programas financieros;
- Consolidar la información financiera para la estructuración del presupuesto;
- Mantener actualizados los estados financieros;
- Mantener actualizados los inventarios institucionales;
- Administrar los almacenes y bodegas;
- Realizar análisis de costos;
- Presentar anualmente al rector la proforma presupuestaria;
- Efectuar, periódicamente, el control de bienes;
- Presentar planes, propuestas y recomendaciones al rector para la toma de decisiones, en el ámbito de su competencia;
- Mantener actualizada la información financiera a través de la red informática institucional; y,

**Departamento de Sistemas y Telemática**

**Funciones:**

- Presentar al Consejo Politécnico el plan informático anual;
- Desarrollar sistemas informáticos administrativos, académicos y de organización;
- Apoyar los procesos de modernización administrativa, académica y de gestión;
- Administrar el correo electrónico, redes computacionales y todos los recursos informáticos de hardware y software;
- Organizar e implementar programas de capacitación específicos;
- Elaborar informes técnicos para la adquisición de los recursos informáticos; y,
- Asesorar, regular, orientar, coordinar y supervisar actividades del desarrollo informático de la ESPOCH;

- Establecer vínculos con organismos institucionales, nacionales e internacionales, en el área informática;
- Coordinar los convenios nacionales e internacionales en materia de desarrollo tecnológico y científico en el campo de la informática.

## **Departamento de Mantenimiento y Desarrollo Físico**

### **Funciones:**

- Presentar planes operativos anuales, propuestas y recomendaciones al Rector, sobre el desarrollo de la infraestructura de la ESPOCH;
- Elaborar planes de mantenimiento de las instalaciones;
- Mantener en óptimas condiciones la infraestructura física de la institución;
- Supervisar y fiscalizar la ejecución de las obras, de acuerdo a la Ley;
- Realizar las actas de recepción provisionales y definitivas de las obras contratadas;

## **Departamento Medico Dental Politécnico (Centro de Atención Integral en Salud)**

La unidad, cuenta con los servicios de Medicina, Odontología, Psicología y Emergencia, está atendida por profesionales especialistas en cada una de las áreas básicas de Salud y de probada experiencia.

## **Unidad de Desarrollo Académico y Educación a Distancia**

### **Funciones:**

- Asesorar y coordinar con las unidades académicas los procesos de diseño y desarrollo curricular en las diferentes modalidades de estudio;
- Apoyar la formación pedagógica de los docentes politécnicos;
- Coordinar el subsistema académico de la educación a distancia;
- Proponer al Consejo Académico convenios a fin de fortalecer el desarrollo académico institucional;
- Coordinar el servicio de bibliotecas y herbario institucional;
- Coordinar con las unidades académicas la elaboración del material instruccional para facilitar el proceso de enseñanza - aprendizaje; y,

## **CENTROS**

### **Centro de Educación Física, Deportes y Recreación**

#### **Funciones:**

- Planificar, organizar y evaluar la práctica y fomento de la cultura física a través de la educación física, los deportes y la recreación,
- Participar en los diferentes campeonatos e intercambios deportivos oficiales
- Impartir la Educación Física de acuerdo a los planes de estudio de las facultades; y,
- Ofertar servicios a la comunidad politécnica y extra politécnica en el área de su competencia.

### **Centro de Idiomas**

#### **Funciones:**

- Planificar, organizar y coordinar con las facultades, el estudio y la práctica de los idiomas;
- Impartir las asignaturas de idiomas, de acuerdo a los planes de estudio de las facultades; y,
- Ofrecer a la comunidad politécnica y extra politécnica programas de educación continua en el área de idiomas;

### **Organizaciones**

Entre las organizaciones existen:

- Federación Estudiantes Politécnicos,
- Club de Becarios,
- Asociación de Profesores,
- Asociación de Empleados,
- Sindicato Único de obreros,
- Rioinnova,
- Biblioteca

### 4.1.2.3 El clima escolar y convivencia en valores.

*Las relaciones son poderosas, y eso significa que también pueden ser poderosamente erróneas.*

Michael Fullan

Según lo que expresa González, Nieto (2008) acerca de las relaciones es que “los miembros de la organización no solo mantienen entre si las relaciones formales que establece la estructura, sino otras de muy diverso tipo que marcan en gran medida el tono y vida social y académica del centro”.

Así, que se puede hablar de relaciones formales e informales en una institución educativa.

Esto es totalmente entendible puesto que un centro escolar además de contar con una estructura formal de puestos, funciones, etc. también cuenta con seres humanos que se relacionan, que tienen ideas, concepciones, interés no siempre similares; que trabajan en una manera determinada, que tienen conflictos y problemas, que tienen un pasado, una historia personal diferente.

También tienen diferentes expectativas, diferentes metas, sueños y ambiciones como también tienen diferentes talentos.

La manera en que fueron educados, criados es diferente, claro es entonces que todos estos factores van incluir en el clima escolar.

Hay muchas manifestaciones de la vida micropolítica tanto en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo como en otras instituciones y que se manifiestan a través de: luchas, chismes, dinámicas de control, presencia de conflictos, utilización de estrategias por parte de grupos o individuos etc. Claro que también existen relaciones tipo profesional entre los miembros de una institución educativa que están definidos por las normativas, reglamentos etc. y definen en gran manera su actividad educativa.

En la ESPOCH labora 381 docentes a nombramiento, 453 docentes a contrato, 524 empleados y 102 obreros.

Esto constituye un aglomerado humano grande y heterogéneo.

Según mi opinión en forma general el clima laboral en la ESPOCH esta marcado por política. Esto hace que existen básicamente dos grupos políticos, cuyos miembros no se llevan bien entre si.

De ahí nos podemos encontrar con mucha crítica, chismes, cuentos y hasta odios. Esto es la razón también de falta de unidad tanto entre docentes como entre empleados. En las asambleas tanto de profesores como de empleados se hacen evidentes estas diferencias ideológicas, que conducen hacia unos enfrentamientos fuertes e innecesarios.

Esto conduce también que algunos empleados sienten que no hay igualdad en el trato, no hay cultura de ayuda mutua, falta una franca y honesta comunicación tanto a nivel informal como oficial.

También se puede notar mucha prepotencia y orgullo de parte de ciertos docentes, más aun si tienen bastante años de trabajo y/o que cumplieron en el pasado algún cargo administrativo importante.

Estos valores culturales que algunas veces predominan crean mal ambiente, sin embargo hay que reconocer que en el ultimo año la situación se esta mejorando básicamente gracias a las nuevas leyes y políticas, que gobiernan tanto país como la educación.

En respeto al trabajo personal, la mayoría de los docentes y empleados se sienten satisfechos con su trabajo, lo consideran trascendente y productivo. Se sienten orgullosos de pertenecer a la ESPOCH.

La mayoría se siente bien orientada y valorada por su jefe.

Sin embargo en respeto al trabajo en equipo y las relaciones con los compañeros de trabajo un buen grupo de politécnicos considera que no existe un espíritu de cordialidad y respeto mutuo y que no hay comunicación entre diversas áreas por lo que se tiende a funcionar aisladamente.

La planeación dentro de la institución no es conocida por la mayoría, sin embargo las funciones de cada puesto están claramente especificados y en forma general existe responsabilidad, calidad y deseo de superación continua en el desempeño de los empleados y docentes.

Acerca de comunicación: en la comunicación informal hay muchos chismes y ciertos directivos no favorecen que los docentes y empleados expresen sus ideas en forma franca y honesta.

Casi todos los politécnicos están satisfechos con el espacio físico en el que laboran. Realmente la politécnica cuenta con los edificios y acabados interiores de primera en al mayoría de los casos lo que justifica lo expresado arriba.

También los equipos que se utiliza son modernos y están en buen estado. De igual manera al respeto del sistema de sueldos y prestaciones existe la conformidad. Los sueldos de los profesores principales y con alta categoría están bastante satisfactorios.

La probabilidad de ascensos básicamente entre los docentes es alta, a pesar que la nueva ley de educación introdujo nuevos parámetros para los ascensos y actualmente los docentes están buscando la oportunidad de realizar las Ph.D Si se trata de cargos administrativos, estos en su mayoría son puestos políticos.

Lo que desagrada a muchos docentes es la falta de disciplina y principios en los estudiantes y la marcada tendencia hacia la deshonestidad que se expresa en los copiados en los exámenes y las mentiras. Por esta razón se hace imperioso creación de un código de ética para los estudiantes, como una herramienta que podría frenar los copiados y las mentiras.

Lo que puedo expresar, es que en forma general los empleados de la institución están satisfechos de trabajar en una politécnica clase A, clasificada en el honroso cuarto puesto a nivel del país. En lo esencial el clima laboral en la ESPOCH es bueno. Se ha logrado muchos buenos cambios en los últimos 12 años, tanto a nivel de leyes, sistemas informáticos, reglamentos, ascensos, construcciones etc.

En el último tiempo se ha promovido liderazgo e iniciativa. Lo que si quedaría para desear y mejorar son las relaciones humanas informales dentro de la institución, donde las personas se podrían tratar mirando su calidad humana y no pertenencia política u otros factores.

También se desea mas cordialidad, sinceridad y solidaridad en las relaciones humanas, pero sin embargo este tema tiene una estrecha relación con los valores inculcados en el hogar en la niñez y como escrito esta, "Lo torcido no se puede enderezar, y lo incompleto no puede contarse" (Biblia, Eclesiastés 1:15) En la ESPOCH en gran manera predomina el individualismo entre los docentes y



empleados y solamente se mantiene las relaciones por razones formales y de apariencia. Hay enfrentamientos fuertes básicamente por las razones políticas. La colaboración en el desarrollo del currículo o trabajo en conjunto se puede apreciar en las áreas académicas.

De igual manera como asertivamente lo declara González, Nieto (2008), “los patrones relacionales que se desarrollan en la organización, que en última instancia se manifiesta en un determinado clima relacional en el centro, van afectar a las dinámicas de trabajo entre los miembros del centro, así como a su grado de satisfacción, su nivel de cohesión, de participación, de conflictos, etc.”

Se puede decir que la dimensión relacional de una institución educativa no es independiente de las demás áreas, por ejemplo los valores y creencias que predominan en una organización influyen en el desarrollo de ciertos patrones relacionales, como también los hacen ciertas estructuras formales y así mismo es en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

#### **4.1.2.5 Dimensión pedagógica, curricular y valores.**

*Lo más importante de cualquier hecho o acontecimiento no está en lo que ocurre sino en el significado que tiene para las personas y en los motivos que lo justifican*

*(Greenfield. 1993)*

El centro de una institución educativa constituye: el desarrollo de curriculum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan los profesores.

Con respecto a las metas escolares en la ESPOCH si es cierto que se las formula en términos un poco vagos y ambiguos como en todas las instituciones educativas. Y también es cierto que esta ambigüedad evita los conflictos.

Cada docente es dueño de su cátedra y como consta en el código de la institución tiene libertad de la cátedra, a pesar que si se trata unir los planes analíticos. Se trabaja en áreas académicas con las asignaturas similares en cada escuela lo que mejora el asunto de las metas escolares. Según mi opinión, respecto a dimensión pedagógica, curricular y valores en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se puede decir que en los últimos 5 años, se puso más atención a este tema.

En general el perfil profesional de los docentes tiene estrecha relación y coherencia con el área y materia que imparten.

Sabemos, que en la universidad estamos tratando con personas adultas y tal vez ya es muy difícil inculcar en ellos los valores morales. Sin embargo los valores a los que se pone más atención, pertenecen a la formación intelectual, sociopolítica, estética y fisicomotriz.

Los estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo están obligados tomar materias relacionadas con la estética, cultura. Cada uno de ellos toma clases de canto, baile, actuación etc. Existen concursos de belleza tanto a nivel de novatos como de diferentes escuelas donde también se aprecia y apoya la belleza del ser humano.

De igual manera dentro de la malla curricular constan clases de educación física, que les permite desarrollar el cuerpo y como dicen “en el cuerpo sano, mente sana”. Además existen muchos campeonatos entre escuelas, facultades donde los estudiantes pueden participar.

Al inicio de cada semestre se entrega los planes analíticos de la asignatura.

Dentro de estos planes constan los valores intelectuales, habilidades lógicas, profesionales y las competencias que se pretende desarrollar en el estudiante durante el semestre.

Se plantea objetivos como:

- ✓ Que el estudiante desarrolle la responsabilidad en el estudio fuera del aula de clase.
- ✓ Que el estudiante vaya adquiriendo la habilidad y el hábito de aprender por su cuenta, es decir aprenda a aprender por su cuenta, consultando libros, investigando, consultando a otras personas, trabajando en grupo, etc.

Para lograr los objetivos planteados, en cada clase se realiza una combinación de varios métodos acorde al tema tratado y a las actividades planificadas para garantizar una mejor comprensión, como por ejemplo:

- ✓ Método Expositivo.- Conferencia con explicación detallada utilizando recursos multimedia, pizarra, audio.
- ✓ Team teaching
- ✓ Trabajo en grupo
- ✓ Método Ilustrativo.- Ilustración de procesos y escenarios.
- ✓ Método Situaciones.- Planteamiento de Situaciones Reales para la aplicación de conocimientos.
- ✓ Método de Juegos Didácticos.- Juegos de creatividad utilizando la computadora.
- ✓ Método de Discusión.- Establecimiento de un tema central y discusión en grupos.
- ✓ Método Creativo.- Propuesta para el descubrimiento de procesos alternativos para la realización de procesos repetitivos.
- ✓ Método Investigativo.- Investigaciones razonadas con generación de resultados.

#### Grafico No. 11

Evaluación dentro del programa analítico

FRECUENTE	PARCIAL	FINAL
Objetivo Específico	Objetivos Particulares	Objetivos Generales
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tareas de refuerzo</li> <li>■ Trabajo individual</li> <li>■ Trabajo en equipo</li> <li>■ Asistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pruebas prácticas</li> <li>■ Pruebas virtuales</li> <li>■ Defensa de Investigaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen práctico</li> </ul>

FUENTE: Plan analítico de Informática Aplicada I

ELABORACIÓN:: María Slusarczyk A.

Al inicio de las clases se presenta a los estudiantes el plan analítico, sistema de evaluación y horario de las consultas.

El docente discute con los estudiantes la forma de evaluación y se pone de acuerdo con ellos al respeto. Debo mencionar que aparte de los logros intelectuales se califica también actitudes de los estudiantes. Se califica asistencia y puntualidad. Se exige respeto y honestidad más que todo durante las pruebas y exámenes. La honestidad se refiere entre otros a lo no copiar, tanto entre compañeros, de no copiar de internet en forma automática, solamente utilizar internet como forma de consulta y de búsqueda de información.

Por parte del docente se espera honestidad en la preparación de las clases, de dar de sí lo máximo, de investigar, de ser justo y equitativo con los estudiantes. También de ser persona que tiene una mística para enseñar, ama a los estudiantes y es su amigo, al mismo tiempo que sepa mantener la disciplina.

Existe en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo libertad de cátedra y de pensamiento como lo especifica el Código de Ética:

- **“Libertad de cátedra.-** En relación a lo establecido en la Constitución Política de la República del Ecuador, en su Artículo 67, los profesores de la ESPOCH, cuentan con todas las garantías para el ejercicio de la libertad de cátedra con el fin de difundir, al más alto nivel posible, las más variadas corrientes del pensamiento, las tecnologías y los conocimientos científicos del mundo sin ninguna restricción;
- **Libertad de pensamiento.-** La ESPOCH, como parte del sistema nacional de educación superior, es un centro de debate de tesis filosóficas, religiosas, políticas, sociales, económicas.”

#### **4.1.2.6. Dimensión organizativa, operacional y valores.**

Existe una dimensión organizativa, que es menos visible y más implícita, que es la dimensión cultural que abarca los valores, creencias, razones y supuestos en un centro educativo.

Lo que pasa dentro de una institución educativa no es una casualidad y no ocurre porque si, si no tiene sus razones, porque detrás de esto hay valores, concepciones y creencias acerca de diferentes cosas como: la educación, las personas, el modo como debe enfrentarse a los problemas, como debe resolverse, el modo mas adecuado de hacer las cosas, de enfrentarse a situaciones nuevas etc.

Algunos de los factores de la dimensión cultural están plasmados en el Código de Ética donde se define los valores y creencias por las cuales se dirige la politécnica. Pero es cierto que lo formalmente declarado no siempre refleja todo el mundo de creencias y valores que realmente se percibe en la organización.

Por ejemplo en el Código de Ética se expresa valores como: responsabilidad, honestidad, solidaridad (fraternidad), verdad, equidad, tolerancia, igualdad, libertad de expresión, de culto etc. pero en la vida diaria de la institución se observa actitudes egoístas, no tolerantes, existe machismo, no siempre se actúa de acuerdo con la verdad y justicia.

La ESPOCH tiene muchas facultades, unidades, departamentos y las asociaciones. Entre todos estos elementos debe existir una articulación correcta para el buen desarrollo de la institución.

Para que exista esta articulación deben existir partes o elementos interrelacionadas en una organización. Así es en una institución educativa, solamente que aquí no existe una interdependencia muy fuerte entre diferentes elementos (personas, departamentos, recursos) y cada uno mantiene una cierta autonomía.

Si es cierto en la ESPOCH, que si alguna parte de esta grande organización no funcione totalmente bien, esto no significa que el sistema se va caer. Los docentes trabajan independientemente uno de otro, no siempre se toman en cuenta las decisiones del Consejo Directivo de la facultad a pie de la letra etc.

Dentro de la dimensión organizativa operacional podemos decir, que existen áreas que se puede mejorar en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Todavía falta mejorar los mecanismos formales para la toma de decisiones, para la comunicación e información, para la coordinación entre docentes, para la dirección de escuelas y el control de actividades. Todos estos aspectos se están mejorando un poco con la acreditación de las carreras que se acerca.

También estructura física e infraestructural, instalaciones de nuestra institución se esta mejorando, se esta construyendo nuevos modulares, se compra mas equipos etc.

Lo pude observar que no todos los procesos son llevados con transparencia, falta todavía comunicación a diferentes niveles.

Tenemos muchos profesores a contrato, que trabajan en esta modalidad ya varios años y sin embargo no se organiza los concursos de merecimiento y oposición para los nombramientos. Muchas veces estos concursos están “amarrados”, lo que causa

una decepción entre los profesores. Aquí se podía decir que falta un valor tan importante que es la justicia.

Según mi opinión, bastante daño causa a la institución, la política; por causas políticas se pone a las personas en los puestos directivos y no siempre según sus aptitudes y merecimientos. También por causas políticas muchos profesionales pierden el trabajo.

La política provoca enemistades y odios entre las personas que trabajan en la institución. También existen chismes, críticas etc.

Los decanos y vicedecanos tratan de llevar los procesos de resolución de problemas en forma más bien correcta.

Según expuesto en forma oficial, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se garantiza la tolerancia activa y crítica, sustentada en los principios del respeto mutuo, el pluralismo ideológico y científico, la libertad de cátedra y la pluriculturalidad que nos permita aportar creativamente a la construcción colectiva del pensamiento científico, político y social del país y el mundo.

La ESPOCH, para garantizar el cumplimiento pleno y máximo de todos los principios, enfatiza sus acciones en el orden, la disciplina, la puntualidad y el autocontrol en las tareas, que permitan un cabal cumplimiento de la misión de la institución.

También se quiere cumplir con los objetivos institucionales propuestos en los diferentes planes estratégicos de desarrollo, planes operativos, modelo educativo y demás herramientas de gestión creadas para el efecto.

Se garantiza:

- Libertad de expresión. Es deber de todos los politécnicos fomentar una cultura de no violencia, tolerancia, paz y diálogo constructivo, para garantizar comunitariamente y en armonía plena, el disfrute de este principio;
- Libertad de culto.- En función de lo determinado por la Constitución Política de la República del Ecuador, la ESPOCH, es respetuosa y garante de la libertad de culto, tanto a nivel interno, cuanto al externo; siendo de responsabilidad

compartida entre todos sus miembros, la efectividad del cumplimiento de este principio sin que su práctica atente a la libertad de cultos de los demás;

Hay todavía las contradicciones e imperfecciones respecto a la dimensión organizativa, operacional de la ESPOCH, pero sin embargo esto es justamente una institución educativa con sus dimensiones y características tan propias, tan cambiantes y esto la diferencia de las otras organizaciones y también en esto se puede ver su gracia, su particularidad, su característica que al final todos queremos y respetamos.

Puede ser, porque se parece al ser humano, con sus perfecciones e imperfecciones, con sus sueños y fallas, pues al final de las cuentas esta formada y forma a los seres humanos en toda su dimensión.

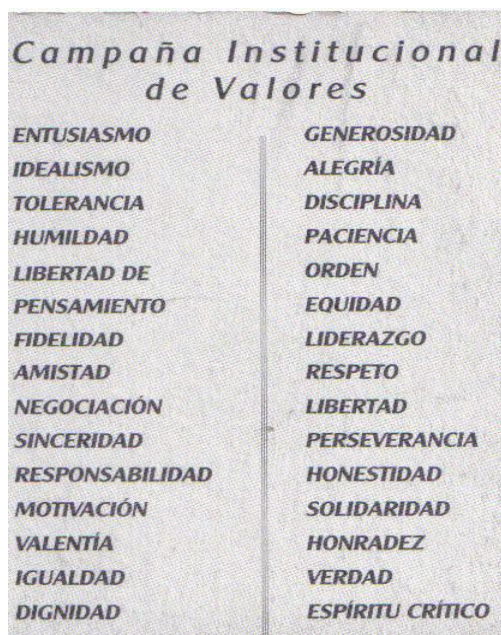
#### 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores

*Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.*

*Albert Einstein*

Grafico No. 12

Campaña Institucional de valores - ESPOCH



FUENTE: Calendario 2011- ESPOCH  
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

En esta dimensión lo que más importa son los valores como justicia, preparación y honestidad.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo es una institución grande. Una institución que crece tanto físicamente con su infraestructura como en el número de estudiantes. En los últimos 10 años el número de estudiante se triplicó de unos 6000 a casi 18000.

Este hecho conlleva, que la administración no es una cosa sencilla. A esto se suma el problema de muchos cambios a nivel nacional en el área de educación. Hay cambios de leyes, incertidumbres, confusiones etc.

Según mi opinión los procesos en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo como: elaboración de planes de gestión, de POA, de evaluaciones, de admisiones, de mejora e innovación, de dirección, coordinación y liderazgo se realizan cada vez mejor, se van modificando poco a poco.

La politécnica está gobernada por un rector y dos vicerrectores. Próximamente se planifica aumentar otro vicerrectorado. Tenemos diferentes departamentos y diferentes comisiones como por ejemplo la Comisión de Ascensos de categoría y Escalafón Docente, Comisión de Evaluación etc.

La Comisión de Ascensos de Categoría y Escalafón Docente por ejemplo se encarga de revisar las carpetas presentadas por los docentes y aprobar o rechazar el ascenso. Esta comisión no siempre se reúne según lo que dice reglamento, lo que provoca cierto malestar entre los docentes.

En la ESPOCH existe cogobierno y tiene un modelo administrativo estructurado sobre la base de la participación con equidad en la gestión institucional de docentes, empleados, obreros y estudiantes, en función de los porcentajes establecidos en la Ley Orgánica de Educación.

Tenemos asociación de profesores, de empleados, de obreros y asociaciones de estudiantes de diferentes escuelas.

En los Consejos Directivos de la facultad además de los directivos que fueron elegidos en forma democrática, hay representantes de estudiante, de empleados con voz y voto. También existen los representantes externos al consejo directivo.



Existe cierto problema de comprensión entre las mismas autoridades como por ejemplo entre decano y vicedecano o directores de la escuela. No siempre existe la cooperación necesaria, lo que provoca que las metas trazadas no siempre se logren. En cierto nivel en la institución existe democracia y lo asegura así en su Código de Ética que dice:

“La ESPOCH se guiará por el principio fundamental de cultivar, debatir y estudiar profundamente y con alto nivel de conciencia social, todas las tendencias del pensamiento humano, en todos los campos y dimensiones, al tiempo de forjar desde su misión formativa los fundamentos necesarios que contribuyan al diseño y aplicación de sistemas democráticos dentro de la institución y en la sociedad para que garanticen el bienestar colectivo. “

Según mi opinión al respecto de la dimensión administrativa y financiera se puede decir que en forma general constituye una fortaleza de la institución. El manejo de recursos financieros se esta llevado en forma transparente, se realiza muchas obras de infraestructura, lo que no están satisfactorios son los sueldos de los profesores con la categoría auxiliar, agregado y principal.

A pesar que también es cierto que existen largos trámites burocráticos en el departamento financiero, desarrollo físico y recursos humanos.

Recién con el ascenso de categorías un docente puede contar con mayores beneficios. También la Comisión de Ascensos de Categoría y Escalafón Docente no se reúne con la regularidad exigida en el reglamento respectivo, lo que provoca perdidas económicas para los docentes.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores**

Los centros escolares mantienen una constante interacción con el entorno, porque como lo expresa González, Nieto (2008) forman parte de relaciones económicas, sociales y culturales en un momento histórico.

La sociedad tiene expectativas, demandas y necesidades respeto a la universidad.

Hay aspectos de entorno que influyen a la politécnica en forma directa como lo son los individuos y organizaciones con los cuales se relaciona en forma directa, esto

pueden ser: padres de familia, instituciones con las cuales tiene los convenios, las autoridades de la ciudad, colegios de profesionales, ciudadanía en general, otras universidades, organizaciones de gobierno, sindicatos etc.

Hay otros aspectos que también influyen en el funcionamiento del centro educativo sin ser demasiado cercanos como: fuerzas económicas, sociales, políticas, gubernamentales, el grado de escasez o abundancia de los recursos nacionales, valores sociales,

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo tiene gran impacto a nivel regional y hasta nacional. Como toda la organización, mas aun una tipo educativo tiene una fuerte interacción con el entorno.

ESPOCH esta envuelta a nivel local, nacional e internacional en una red de relaciones sociales, económicas, culturales, educativas etc. Claramente los asuntos del país, la política, los intereses de diferentes grupos, contraloría están presionando a la institución.

Hay conflictos políticos unidos a los acontecimientos que tuvieron lugar no hace mucho y personas involucradas justamente o no lo están enfrentando. Pero se puede decir también, que la posición de nuestra institución a nivel de provincia es fuerte y respetable, mas aun por ser la institución clase A y ocupar el honroso 4- to puesto a nivel nacional. Este hecho fue bastante importante para el prestigio de la institución y respeto hacia ella.

Realmente muchos puestos de trabajo en bancos, empresas, cooperativas, empresas privadas y otras instituciones educativas, en esto también superiores ocupan los graduados de la ESPOCH.

La institución tiene muchos convenios con diferentes instituciones de la provincia y país.

Existe una cerrera que se llama Dual, que es desarrollada conjuntamente con el gobierno Alemán, donde los estudiantes pasan 50% del tiempo en el aula y 50% en las empresas y terminan su carrera en 3,5 años. Funcionan tambien los programas a distancia en Morona Santiago, Ambato, Puyo, Tena etc. Se está tratando ofrecer allá una educación de calidad, poniendo buenos profesionales y ofreciendo otras facilidades principalmente tecnológicas.

Dentro de lo ideal de la ESPOCH es apoyar y facilitar el estudio a todo estudiante. Existe un programa de becas. Más que 50 % de estudiantes provienen de afuera de Riobamba. Esto significa que la institución cumple con su misión y cumplió con su visión declarada hace muchos años.

ESPOCH tiene firmados muchos convenios con las instituciones nacionales e internacionales, aquí un ejemplo de esto:

Grafico No. 13

Convenio entre ESPOCH y la fundación Esquel

#### SE FIRMÓ CONVENIO DE COEJECUCIÓN ENTRE LA ESPOCH Y LA FUNDACIÓN ESQUEL



**Se firmó el Convenio Marco de Coejecución entre la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Fundación ESQUEL. Institución de derecho privado y sin fines de lucro, que no puede intervenir en asuntos comerciales, políticos o religiosos, cuya misión es el contribuir al desarrollo humano sustentable del Ecuador, al mejoramiento de la calidad de vida de los pobres y a la constitución de una sociedad más democrática y solidaria.**

2012-02-15

FUENTE:[http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=ver\\_noticia&id=1996,10/03/2012,13](http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=ver_noticia&id=1996,10/03/2012,13)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Si se trata de principios y valores en esta área podemos decir que los politécnicos se oponen a toda forma de colonialismo y neocolonialismo. La ESPOCH, no colaborará con regímenes dictatoriales, de facto, antidemocráticos y que representen intereses de minorías privilegiadas.

La institución permanece al margen de los partidos y grupos políticos o religiosos. El personal docente, administrativo o estudiantil, no puede tomar el nombre de la Institución, para intervenir en actos de carácter proselitista.


En la ESPOCH existe pluralismo que es: la “doctrina que preconiza la coexistencia de varias tendencias políticas e ideológicas y que fundamenta las democracias

formales”. (Código de Ética de ESPOCH, 2011). A pesar que en la práctica no es exactamente todo lo correcto en esta área, pues existen muchos conflictos debidos a las diferencias ideológicas y políticas.

ESPOCH también realiza muchos eventos de carácter cultural que están destinados tanto a los mismos politécnicos como para las personas de afuera.

Grafico No. 14

Feria Gastronómica ESPOCH



**Feria Gastronómica**  
**Feria Gastronómica.**  
2012-02-02

Los alumnos de Primer Semestre de la Escuela de Gastronomía invitan a la Comunidad Politécnica a observar y a degustar los platos de cocina básica.


FUENTE: [http://www.esepoch.edu.ec/index.php?action=ver\\_noticia&id=1974](http://www.esepoch.edu.ec/index.php?action=ver_noticia&id=1974), 10/03/2012, 1

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 15

Homenaje al talento Nacional, grupo “Amarun”

**Homenaje al talento Nacional Grupo "AMARUN"**



**La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo a través de la Comisión de Vinculación con la Colectividad y la Unidad de Desarrollo Cultural Invitan:**  
2012-01-26

Al homenaje que se realizará dentro de la programación de los Encuentros Culturales Politécnicos 2012, al Talento Nacional del Grupo “AMARUN”, de la ciudad de Riobamba.

FUENTE: [http://www.esepoch.edu.ec/index.php?action=ver\\_noticia&id=1959](http://www.esepoch.edu.ec/index.php?action=ver_noticia&id=1959), 10/03/2012

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Si se trata de valores en la dimensión comunitaria de la ESPOCH, debo decir que existe por parte de los directivos, docentes y estudiantes una actitud bien marcada de aportar con sus conocimientos, con su infraestructura al desarrollo de la comunidad. En los predios de la institución tienen lugar muchos eventos culturales, informativos etc.

Además la institución cuenta con varias estaciones experimentales, unidades de producción y laboratorios.

Se brinda oportunidades de estudiar y obtener los títulos universitarios a las personas de provincias, como es en Puyo, Tena, Macas y Ambato, gracias a la Unidad a Distancia.

Además existen instituciones y organismos que demandan los servicios de asesoría, consultoría y capacitación que oferta la ESPOCH. Se cuenta con la diversidad cultural y étnica, existen programas de certificación internacional, organismos nacionales e internacionales que apoyan el desarrollo social y cultural de la institución, concursos universitarios y empresariales donde participan los alumnos y en muchas ocasiones traen los premios.

Definitivamente dimensión comunitaria constituye una de las fortalezas más grandes de esta institución.

Según mi opinión debilidad en esta área constituyen las actitudes de rechazo por una parte de la sociedad ante las diversas razas e idiosincrasias presentes en los varios grupos culturales que conforman país (racismo, xenofobia), actitudes de rechazo respeto de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres (machismo),

#### **4.1.3 Análisis FODA**

El termino FODA se refiere a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es un modelo de diagnostico y evaluación donde se trata diferenciar los aspectos positivos y negativos de una institución educativa, esto son los aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión y visión institucionales.

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes de la institución. Es medio un

poco simple de coleccionar datos sobre como los miembros de la comunidad educativa perciben lo bueno y lo malo de la institución. En este análisis no hay teoría alguna que dirija la forma de recoger los datos, ni tampoco de procesarlos.

Lo único que hay, es un sistema de clasificación de opiniones en cuatro apartados: dos que evalúan lo bueno y lo malo hacia el interior de la institución (fortalezas y debilidades) y otros dos que evalúan lo bueno y lo malo hacia el exterior de la institución (oportunidades y amenazas).

#### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades**

Las fortalezas son puntos fuertes y características de la institución que facilitan el logro de los objetivos. Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la institución que impiden el logro de los objetivos.

La ESPOCH tiene muchas **fortalezas** como: gran porcentaje de docentes con formación de cuarto nivel, acceso a Internet II y satelital, diversificación de la oferta académica, fomento del emprendimiento, perfil profesional de los docentes con estrecha relación y coherencia con el área y materia que imparten, la remuneración económica del trabajo del personal docente con categorías, recursos informáticos para la investigación, estaciones experimentales, unidades de producción y laboratorios, convenios de cooperación interinstitucional, posicionamiento y prestigio de la ESPOCH.

Además entre las fortalezas se encuentran: pagina web de la institución, presentaciones artísticas organizadas por la institución, acreditación institucional, amplio campus politécnico y estaciones experimentales, Código de Ética, cultura de planificación y evaluación institucional, infraestructura física, académica, administrativa y deportiva, el liderazgo de las autoridades, el cumplimiento de los reglamentos.

Y también la estructura administrativa de la institución (organización y definición de puestos), el sistema de control de asistencia de los empleados., el ambiente estudiantil, las condiciones generales de los salones de clase, los centros de

computo (hardware y software), las instalaciones deportivas, las actividades extracurriculares organizadas por la institución etc.

Entre las **debilidades** se encuentran: mas de 90% de docentes no tienen estudios de PhD, débil aplicación del modelo educativo, falta de disciplina y valores de estudiantes, insuficiente preparación académica de los bachilleres, recursos económicos dedicados para la investigación, muchos profesores a contrato, proceso de contratación y pago de docentes contratados.

Además limitado equipamiento para la investigación, desinterés de los docentes en procesos de investigativos, inaplicación del conocimiento del proceso de investigación científica como eje transversal en la formación profesional, trámites burocráticos en el departamento financiero y desarrollo físico, Editorial Politécnica, la estructura administrativa de las facultades, falta del reconocimiento y existencia del Centro de Computo en la Estructura Orgánico Funcional de la facultad , falta de concursos para el nombramiento, falta de los cursos de gerencia, administración, falta del apoyo psicológico, orientación, guía, consejería vocacional, chismes, críticas, ataques, prepotencia, compañerismo, política.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas**

Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos. Las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

Las **oportunidades** con las cuales cuenta ESPOCH son: acuerdos nacionales e internacionales, sistema nacional de educación, Evaluación y Acreditación Universitaria, Cooperación de organismos nacionales e internacionales, condiciones de vialidad (pavimentación, señales de tránsito, iluminación etc.) en el entorno inmediato de la institución para facilitar el acceso a ella.

Además, convenios de cooperación científico-tecnológico, presupuesto de gobierno destinado a gastos de educación, políticas gubernamentales que motiven el desarrollo de la investigación, instituciones y organismos que demandan lo servicios de asesoría, consultoría y capacitación que oferta la ESPOCH , diversidad cultural y étnica, programas de certificación internacional, organismos nacionales e

internacionales que apoyan el desarrollo social y cultural, concursos universitarios y empresariales.

Amenazas de la institución constituyen: actitudes de rechazo por una parte de la sociedad ante las diversas razas e idiosincrasias presentes en los varios grupos culturales que conforman país (racismo, xenofobia), actitudes de rechazo respeto de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres (machismo), probabilidad de ocurrencia de contingencias naturales (sismos, volcanes etc.) en el entorno en el cual se ubica la institución, inadecuada formación académica y axiológica de bachilleres, movimientos migratorios.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

La finalidad de FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Tabla No. 21

FODA ESPOCH (Liderazgo y valores)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los sistemas de capacitación y actualización de profesores	Disciplina y principios de los estudiantes
El liderazgo de las autoridades	Bajo sistema de valores en estudiantes
Los currícula o planes de estudio de los programas académicos	Individualismo de los docentes y falta de trabajo en equipo.
Las actividades extracurriculares organizadas por la institución	La comunicación informal (espontanea) entre los diversos miembros de la comunidad educativa.
Comisión de Ascensos de Categoría y Escalafón Docente	Falta de apoyo consistente para la formación de los lideres entre estudiantes.
Cultura de planificación y evaluación institucional	Falta de los cursos de gerencia, administración
El Organigrama de la institución y de la facultad	Tramites largos en el proceso de graduación
Acreditación institucional	Sistema de control de los docentes
La comunicación formal entre los diversos miembros de la comunidad educativa	Trámites burocráticos en el Departamento Financiero, de Recursos Humanos



Servicios de bienestar politécnico	Proceso de contratación contratados
La Comisión de Evaluación y Acreditación Institucional	Falta Código de Ética para los estudiantes específicamente.
Manual de la Organización, Ley de Transparencia	Falta el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
El desempeño del personal administrativo como apoyo al trabajo académico	Falta del reconocimiento y existencia del Centro de Computo en la Estructura Orgánico Funcional de la facultad
La estructura administrativa de la institución (organización y definición de puestos)	Falta del apoyo psicológico, orientación, guía, consejería vocacional
El sistema de control de asistencia de los empleados.	Chismes, criticas, ataques, prepotencia, compañerismo
Pruebas de admisión, Calendario académico, Existencia de varios Reglamentos	Las disputas politiqueras interfieren en actos de gestión y en el proceso de aprendizaje
Estatuto Politécnico , Código de Ética	Política
Instructivo para la Distribución de la Jornada de Trabajo Semanal Docente	
Diversificación de la oferta académica	
El ambiente estudiantil	
Infraestructura física académica, administrativa y deportiva	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Evaluación y Acreditación Universitaria	Rechazo por parte de la sociedad de las diversas razas e idiosincrasias presentes en los varios grupos culturales que conforman país.
Leyes, que apoyan la educación en valores	Actitudes de rechazo por parte de una parte de la sociedad respeto de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.
Políticas gubernamentales	
Diversidad cultural y étnica	

FUENTE: Propia

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Esta matriz se realizo en gran parte en base a la investigación realizada tanto con las encuestas, entrevistas como haciendo el análisis de los diferentes documentos con los que cuenta Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

La matriz FODA es muy importante, pues aquí se tiene resumidas las conclusiones de nuestra investigación. Aquí están presentes los asuntos positivos y negativos relacionados con la gestión de liderazgo y valores y sirven de base para realizar la propuesta.

## 4.2 Resultados

### 4.2.1. De los directivos

Si se trata de los directivos, en la ESPOCH se encuentran 24 directivos hombres y 8 mujeres. La mayoría de ellos tiene la edad entre 56-60 años. Se realizó la encuesta con 8 directivos (6 hombres y 2 mujeres).

La encuesta contenía 13 preguntas. Cada pregunta ha tenido diferentes opciones y los directivos marcaron que según ellos ha sido la opción correcta. Algunas personas marcaron más que una opción. Se sumó las marcas de cada opción y se tabuló.

También se realizó una entrevista con los directivos con 8 preguntas abiertas. Los resultados de esta entrevista se incluyeron en la FODA.

Tabla 22

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

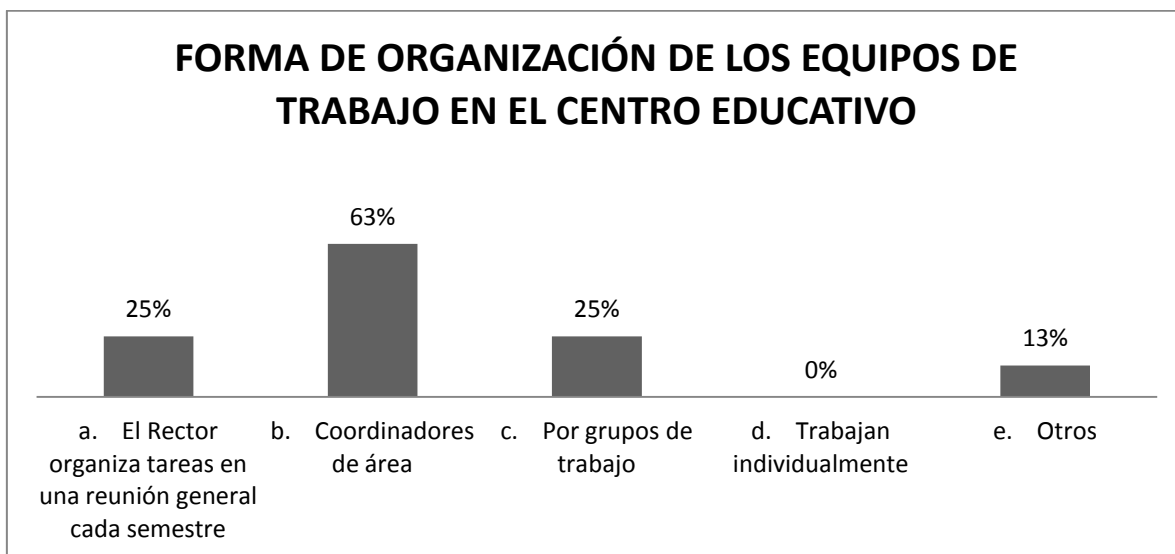
Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada semestre	2	25
b. Coordinadores de área	5	63
c. Por grupos de trabajo	2	25
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Otros	1	13

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 16

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO



FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

El 63% de los directivos manifiestan que los equipos de trabajo en la ESPOCH están organizados alrededor de las áreas académicas, presididas por el coordinador, 25 % manifiesta que el rector organiza tareas en una reunión general, como por ejemplo el Consejo Politécnico. Esto se debe que en la institución no existen grupos de trabajo excepto: áreas, Consejo Politécnico y Directivo y en el caso de realizar un proyecto en grupo. Pero con esto se muestra que existe democracia y toma de decisiones en equipo.

Tabla No. 23

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

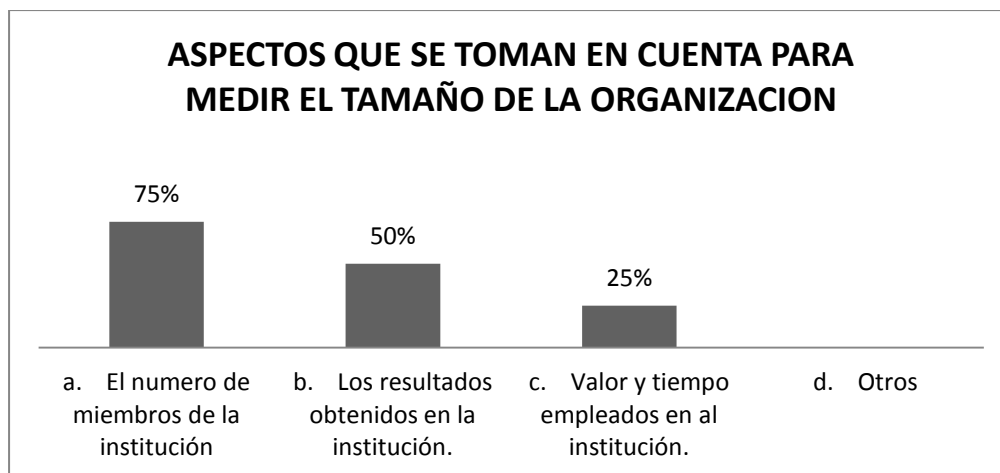
Aspectos	f	%
a. El numero de miembros de la institución	6	75
b. Los resultados obtenidos en la institución.	4	50
c. Valor y tiempo empleados en al institución.	2	25
d. Otros	0	0

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 17

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



FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Para 75% de los directivos para medir el tamaño de la organización lo mas importante es el numero de miembros de la institución y para 50 % los resultados obtenidos en la institución. Esto es un acierto pues dependiendo del número de estudiantes se planifica los recursos, la infraestructura y las acciones para el desarrollo.

Tabla No. 24

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE NORMAS.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	8	100%
b. NO	0	0%
Total	8	100%

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Todos los directivos están de acuerdo que las tareas de los miembros de la institución están claramente definidas en los documentos respectivos como lo son en el caso de ESPOCH: el estatuto y el manual de puestos. Lo que constituye una fortaleza de la institución.

Tabla No. 25

LA PERSONA QUE LIDERA EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

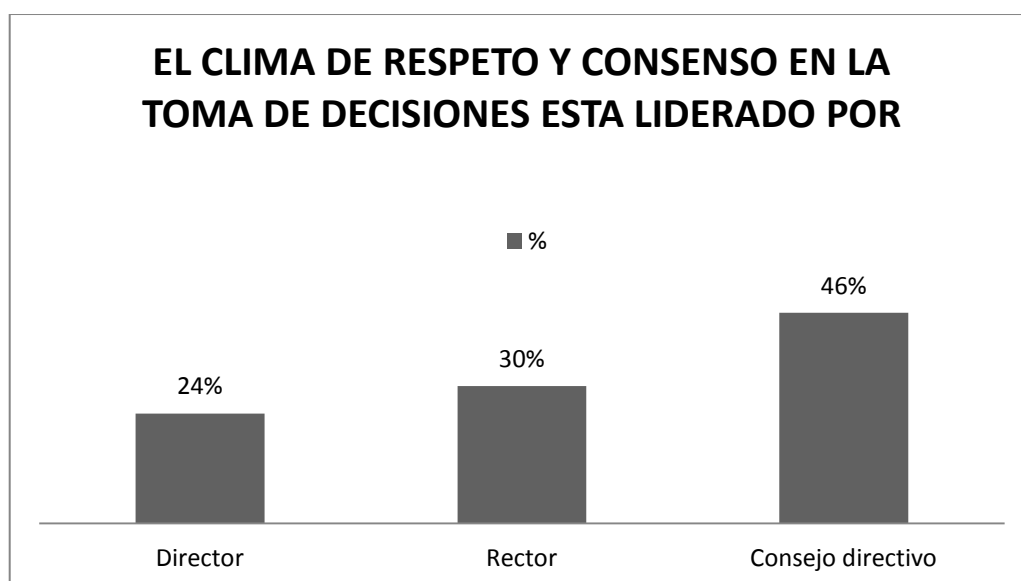
Aspectos	f	%
a. Decano	3	38
b. Rector	4	50
c. Consejo directivo	6	75

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 18

LA PERSONA QUE LIDERA EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES



FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

46% de los directivos opina que el clima de respeto y consenso en al toma de decisiones esta liderado por el Consejo Directivo y 50% que es por el rector. Esto muestra que la institución tiene carácter democrático y la toma de decisiones se lleva a cabo a través de un consenso.

Tabla No. 26

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

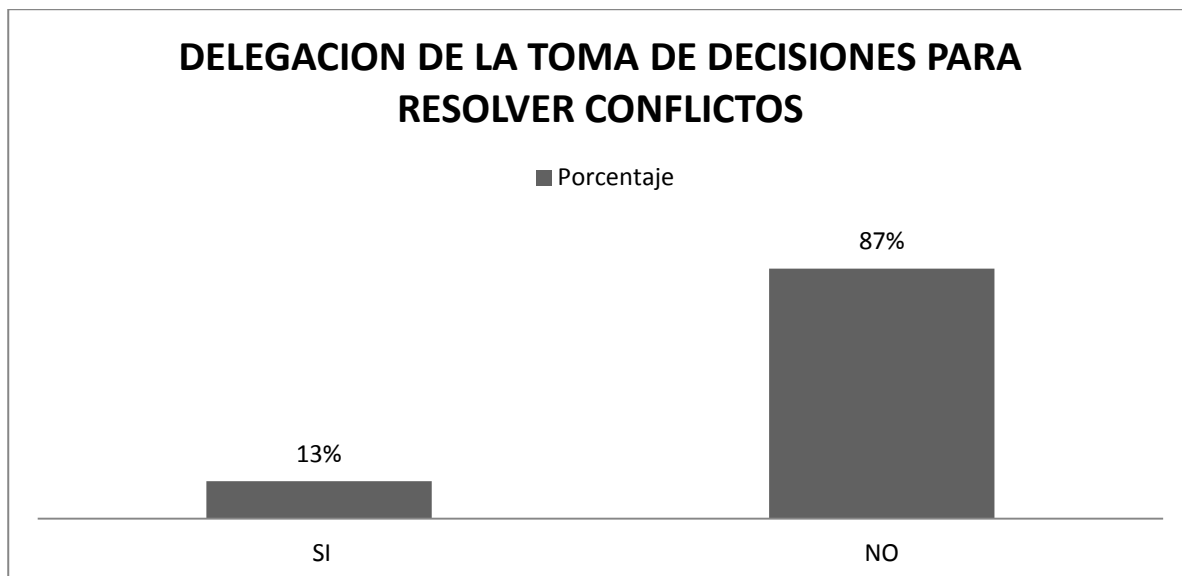
Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. SI	1	13
b. NO	7	87
Total	8	100

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 19

DELEGACION DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS



FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

87% de los directivos no delega la toma de decisiones en el caso de conflictos o para promover soluciones pertinentes. Lo hacen ellos mismos. Lo que quiere decir que tienen capacidad y seguridad en si mismos, que es importante en el caso de lideres.

Tabla No. 27

LA ADMINSTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

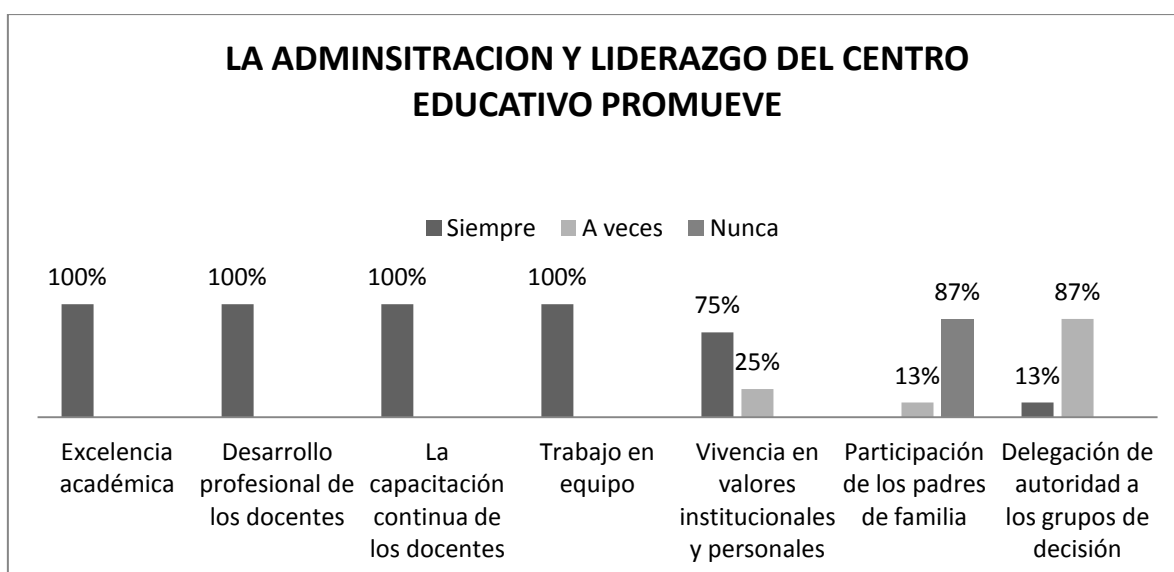
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	8	100	0	0	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	8	100	0	0	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	8	100	0	0	0	0
d	Trabajo en equipo	8	100	0	0	0	0
e	Vivencia en valores institucionales y personales	6	75	2	25	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programados	0	0	1	13	7	87
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	13	7	87	0	0

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 20

LA ADMINSTRACION Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE



FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

100% Los directivos de la ESPOCH promueven en igual manera excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo. Esto muestra la preocupación por la calidad de educación, falta de egoísmo etc. Lo que no se promueve casi es la participación de los padres de familia en las actividades de la institución, por lo que es una institución de educación superior.

Tabla No. 29

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	6	75	2	25	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	13	7	87	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	5	6	3	37	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	25	6	75	0	0
e	Capacitación continua que combine la practica, la teoría y reflexión.	5	63	3	37	0	0

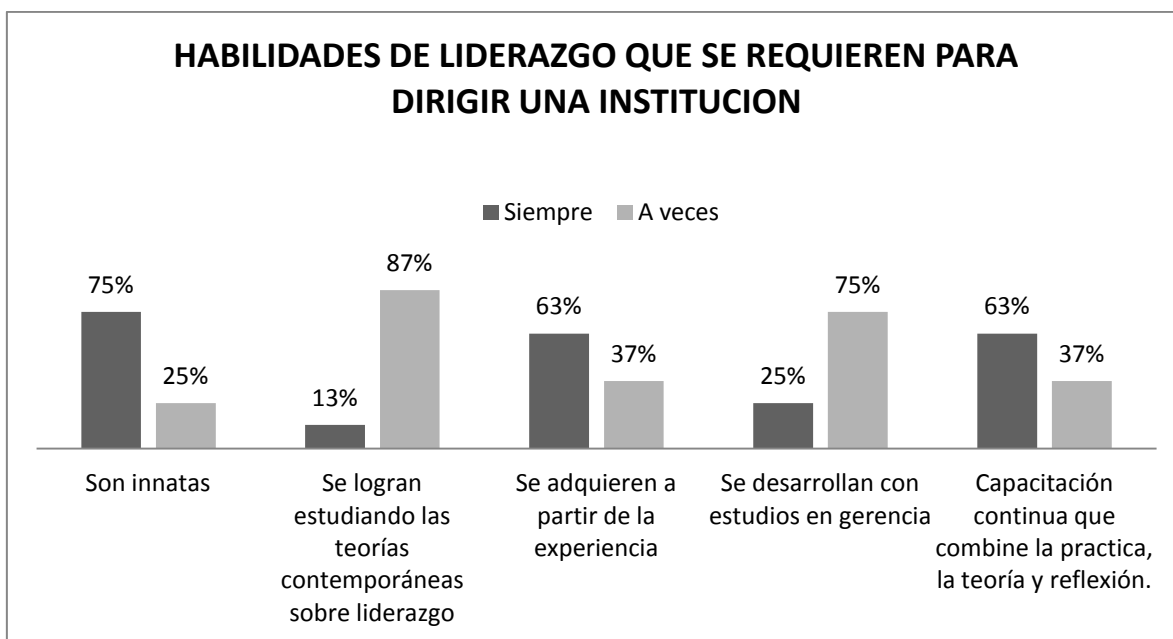
FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 21

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION





FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

75% de los directivos opina que las habilidades del liderazgo son innatas, 63% que se las puede adquirir con la experiencia y también 63% opina que estas habilidades se adquieren con la capacitación continúa que combina práctica, la teoría y la reflexión. Lo que esta de acuerdo con las teorías de liderazgo donde se manifiesta que los lideres se nacen y algunas veces hacen.

Tabla No. 29

PROMOCION PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCION ESCOLAR

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.	7	87	1	13	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	5	63	3	37	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	5	63	3	37	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	8	100	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

100% de los encuestados opina que para mejorar el desempeño y progreso de la ESPOCH promueven existencia de un ambiente cordial en el trabajo, como también (87%) el uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que mejorar. Esto se realiza a través de las evaluaciones que cada semestre se llevan a cabo por la Comisión de Evaluación y Acreditación. Esto demuestra la importancia de la evaluación como un proceso de mejora y no de crítica o castigo.

Tabla No. 30

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION

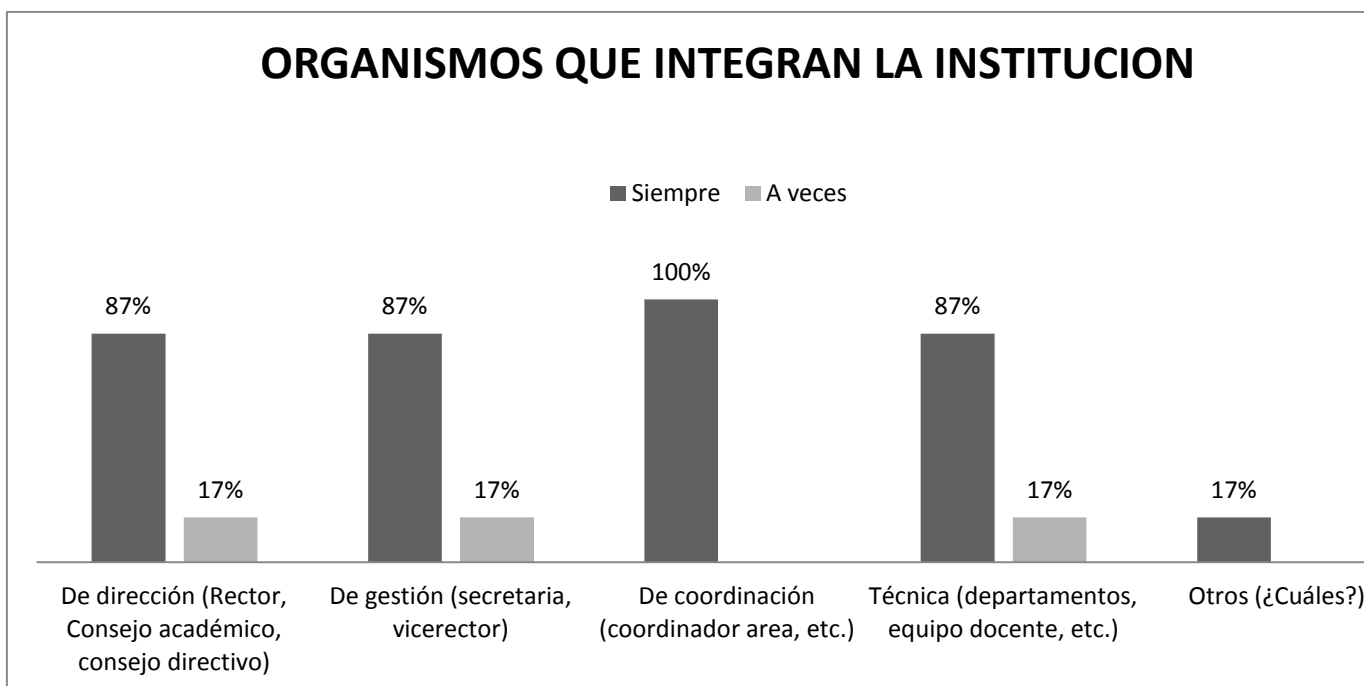
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (Rector, Consejo académico, Consejo Directivo)	7	87	1	17%	0	0
b	De gestión (secretaria, vicerrector)	7	87	1	17	0	0
c	De coordinación (coordinador área, etc.)	8	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	7	87	1	17	0	0
e	Otros (¿Cuáles?) (dirigentes estudiantiles)	1	17	0	0	0	0

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 22

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION



FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Según muestran los resultados de la encuesta en la ESPOCH se encuentran todos los organismos necesarios para un correcto funcionamiento de la institución. A nivel directivo existe: Consejo Politécnico, Académico y de Investigación y Desarrollo, a nivel ejecutivo hay: rector y vicerrectores, a nivel asesor: comisiones y unidades, a nivel de apoyo: departamentos y unidades, a nivel operativo: facultades, centros de investigación, unidades de producción y centros académicos. Esto muestra que la institución tiene organismos para realizar la gestión y liderazgo en forma efectiva.

Tabla No. 31

#### ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, AREA, 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	75%	2	25%		
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	63%	3	37%		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y	5	63%	3	37%		

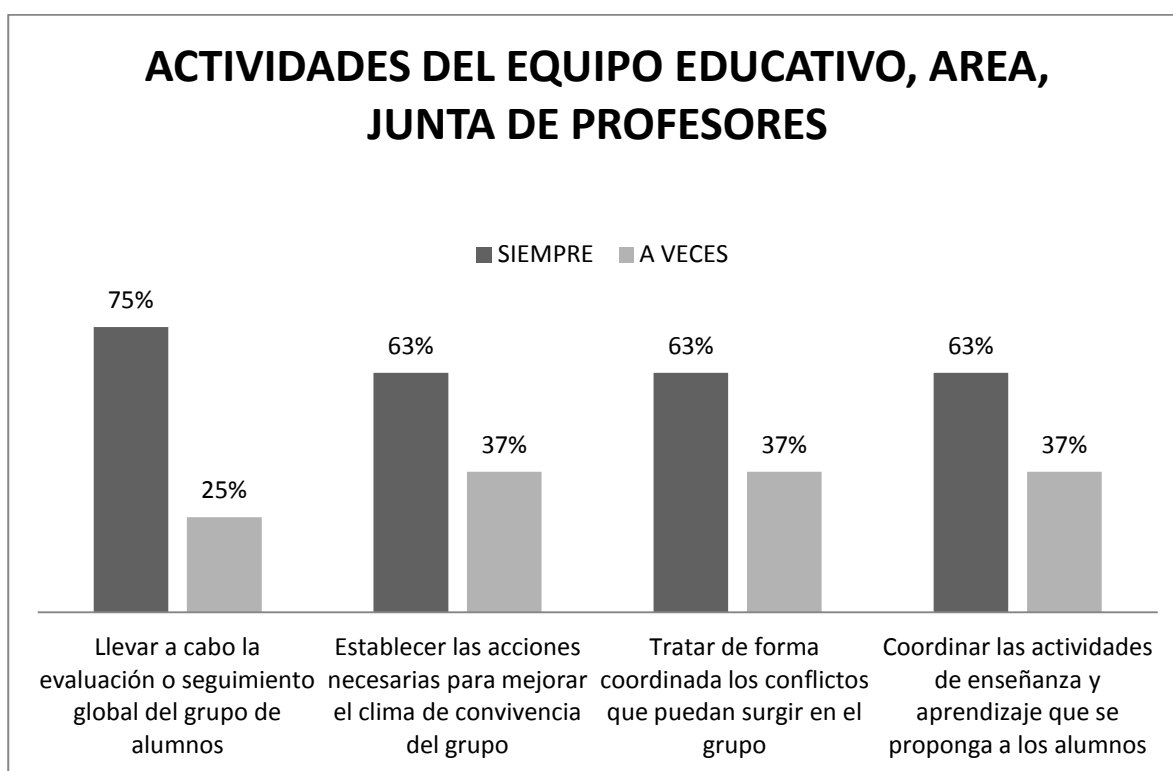
	establecer las medidas oportunas para resolverlos.						
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	5	63%	3	37%		

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 23

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, AREA, JUNTA DE PROFESORES



FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

75% de los directivos opina que el equipo educativo esta encargado para llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos y también coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. Estos de verdad son los objetivos principales de una institución educativa – la enseñanza.

Tabla No. 32

## LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Se promueve	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	2	25%	6	75%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	50%	4	50%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	2	25%	6	75%
d	Mantener actualizada la metodología	5	63%	3	37%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	50%	4	50%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	1	13%	7	87%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	37%	5	63%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	5	63%	3	37%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	37%	5	63%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	63%	3	37%

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

En la ESPOCH no existen así denominados departamentos didácticos. Hay varios unidades o centros que se puede denominar así como: Centro de Computo, Centro de Idiomas, Unidad de Educación a Distancia etc.

Tabla No. 33

## LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES

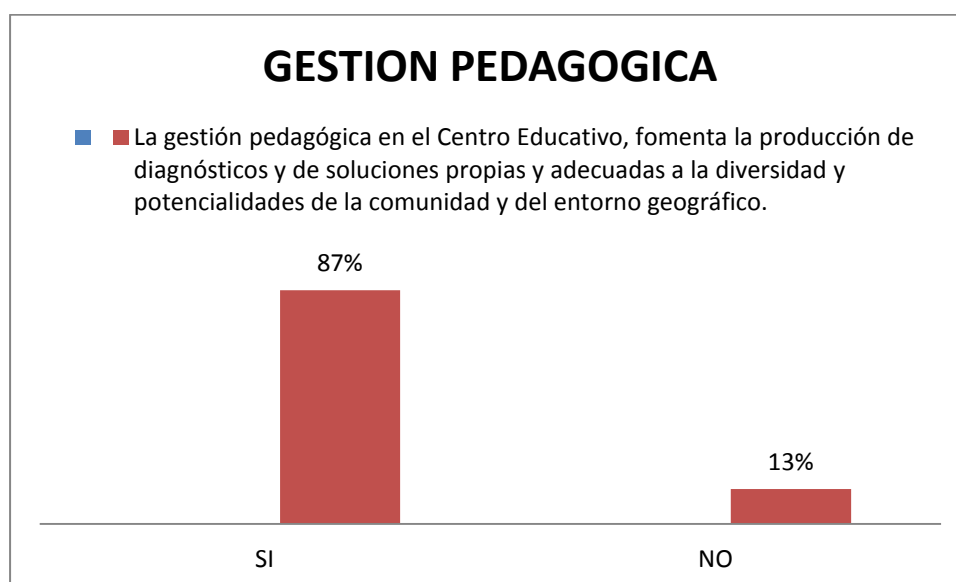
Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	7	87%	1	13%

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 24

LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES



FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

87% de los encuestados esta de acuerdo que la gestión educativa de ESPOCH, cual fomenta la producción de diagnostico y de soluciones propias y adecuadas para la comunidad y el entorno geográfico. Esto es evidente en cantidad de convenios escritos por parte de la institución y en los concursos ganados por parte de los alumnos de ESPOCH a nivel nacional.

Tabla No. 34

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA

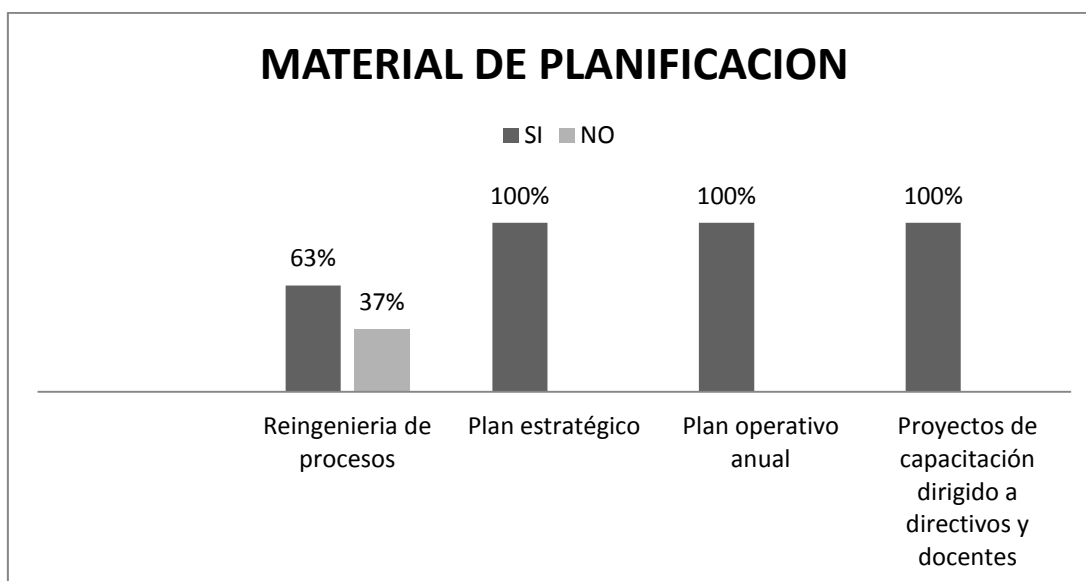
Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	5	63	3	37
b	Plan estratégico	8	100	0	0
c	Plan operativo anual	8	100	0	0
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	8	100	0	0

FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Grafico No. 25

MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA



FUENTE: Encuesta directa a los directivos (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

100% de los directivos indica que en la institución existen materiales de planificación como: Plan estratégico, Plan Operativo Anual y proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes. Esto muestra gran fortaleza en el proceso de gestión, de administración de la institución, pues una buena planificación es la base y el primer paso del proceso de administración de una organización.

## 4.2.2 De los profesores

En la institución laboran 381 docentes con nombramiento. En esto están 71 mujeres y 310 hombres. La edad de mayoría de los profesores oscila entre 40 y 60 años. La mayoría de docentes tiene entre 20 y 30 años de experiencia en la institución.

94% de los docentes tiene el título de cuarto nivel, 5% tercer nivel y 1% quinto nivel.

Para aplicar la encuesta se seleccionó una muestra de 48 docentes, en esto 34 hombres y 14 mujeres.

La encuesta consta de 28 preguntas. A cada pregunta se podía responder en tres maneras: siempre, a veces y nunca.

Tabla No. 35

### 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.	14	29%	28	58%	6	13%
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.	27	56%	18	38%	3	6%
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	38	79%	7	15%	3	6%
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.	37	77%	1	2%	10	21%
5. Resistencia o escepticismo en los	4	8%	34	71%	10	21%



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.	29	60%	19	20%	0	0%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	37	77%	9	19%	2	4%
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	7	15%	28	58%	13	27%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	6	13%	22	46%	20	41%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	8%	27	56%	17	36%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	24	49%	17	36%	7	15%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	26	54%	18	38%	4	8%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	26	54%	18	38%	4	8%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	22	46%	22	46%	4	8%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	17	36%	25	51%	6	13%
16. ¿Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores?	16	33%	30	63%	2	4%
17. ¿Considera adecuado y justo el Reglamento de Concursos de Merecimiento y Oposición para los Docentes?	10	21%	18	38%	20	41%
18. ¿Esta de acuerdo con el Orgánico Estructural funcional de la facultad y ESPOCH.?	5	10%	34	71%	9	19%
19. ¿Los valores predominan en la contratación de profesores a contrato, en la DUAL y en la Unidad a la Distancia?	3	6%	15	31%	30	63%
20. ¿Considera que en la institución hace falta el Código de Ética bien	14	29%	25	52%	9	19%

definido para los estudiantes?						
21. ¿Considera que existe falta de respeto a la autoridad en la ESPOCH?	8	17%	32	66%	8	17%
22. ¿En su cátedra apoya usted el desarrollo de competencias de liderazgo en los estudiantes?	12	25%	31	65%	5	10%
23. ¿Se realiza un intercambio profesional a nivel interinstitucional en forma continua?	3	6%	18	38%	27	56%
24. ¿Reuniones de áreas se hace en forma eficiente?	10	21%	33	69%	5	10%
25. ¿Cree usted que en las facultades debería crearse la oficina de orientación y ayuda psicológica para los estudiantes?	39	81%	9	19%	0	0%
26. ¿Cree usted que en ESPOCH se confunde liderazgo con autoritarismo?	10	21%	22	46%	16	33%
27. ¿Los reglamentos existentes se cumplen en la cabalidad?	15	31%	30	63%	3	6%
28. ¿Existen los cursos para los docentes en el área de gerencia y administración?	4	8%	12	25%	32	67%
29. ¿Conoce usted el Código de Ética de la ESPOCH?	10	20%	8	17%	30	63%

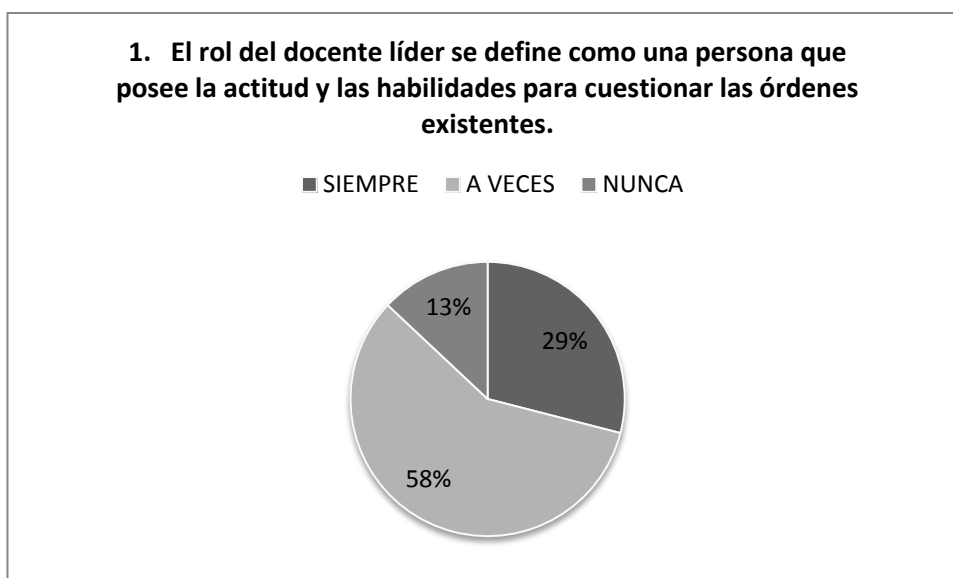
FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

## Pregunta 1

Grafico No. 26

EL ROL DEL DOCENTE LIDER



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

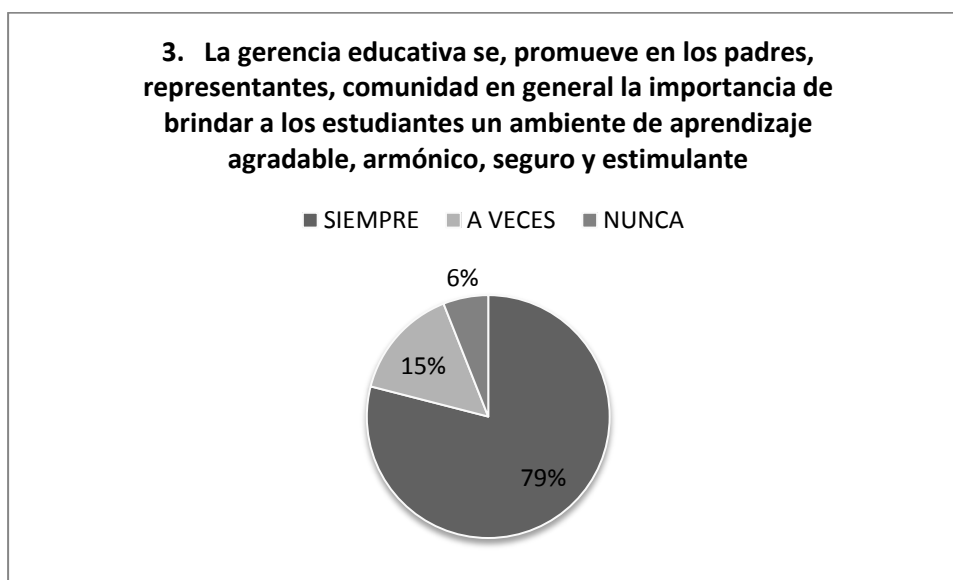
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Se puede observar que, 58% de encuestados responde, que a veces el docente líder tiene la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes, 29% opina que siempre y 13% que nunca. Según lo expuesto en el marco teórico, el líder debe ser capaz de analizar la situación actual y también de comunicar la información relevante para mejorar la calidad de toma de decisiones y del proceso de aprendizaje.

### Pregunta 3

Grafico No. 27

LA GERENCIA EDUCATIVA



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

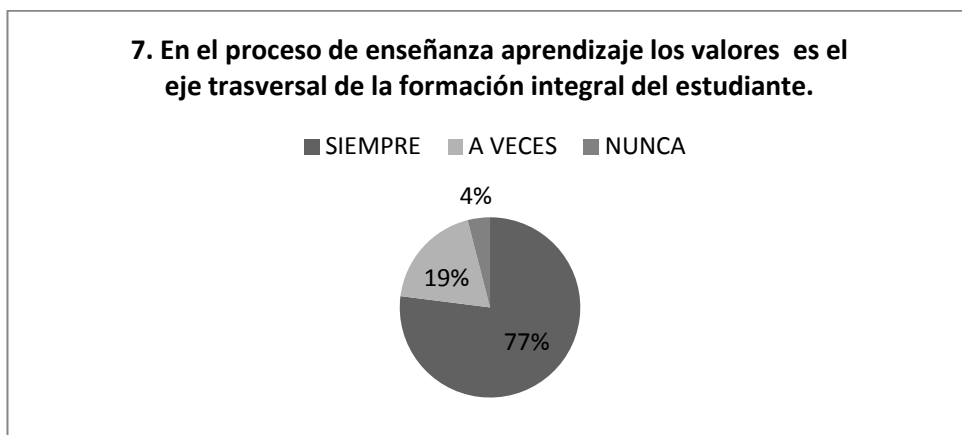
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

79% de docentes encuestados responde, que siempre la gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, 15% que a veces y 6% que nunca. A pesar de esta respuesta, sabemos que en el caso de una universidad, y al contrario con la escuela primaria o colegio, no existe mucho contacto entre los padres de familia y los docentes o decanos.

## Pregunta 7

Grafico No. 28

### EL PROCESO DE ENSEÑANZA



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

77% de los docentes encuestados responde que siempre, en el proceso de enseñanza – aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, 19% que a veces y 4% que nunca. ESPOCH cuenta con un Código de Ética y también dentro del proceso de evaluaciones se esta apoyando la practica de valores dentro del aula.

## Pregunta 8

Grafico No. 29

### RESISTENCIA DE LOS COMPAÑEROS



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

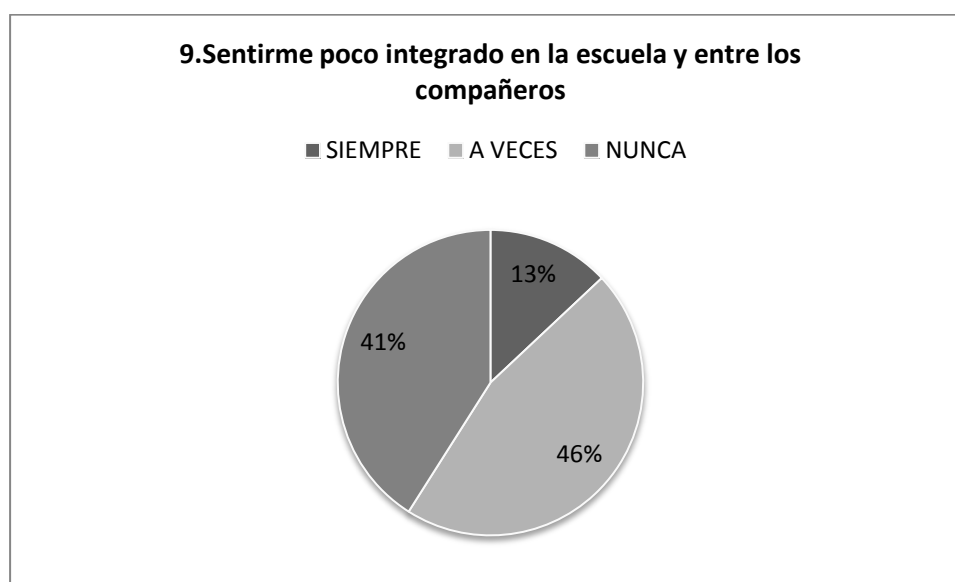
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

58% de encuestados opina que a veces encuentra resistencia en los compañeros o director/rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, 27% opina que nunca y 15% que siempre.

## Pregunta 9

Grafico No. 30

SENTIDO DE INTEGRACION



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

46% de los docentes encuestados opina que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, 41% que nunca y 13 % que siempre. Integración es una parte importante del clima laboral de una institución educativa, tanto si se la ve, desde el punto de vista de gerencia, como desde el punto de vista de valores institucionales, pues tiene que ver con: solidaridad, equidad, tolerancia, libertad de pensamiento. También, la buena gestión educativa involucra a todos los docentes en lo que es el trabajo en equipo, practica de los valores. Un buen líder educativo, tratara involucrar a los docentes en la toma de decisiones y va hacer todo lo posible para que ellos se sienten valorados y aceptados.

## Pregunta 10

Grafico No. 31

### DESACUERDOS CON EL DIRECTOR



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

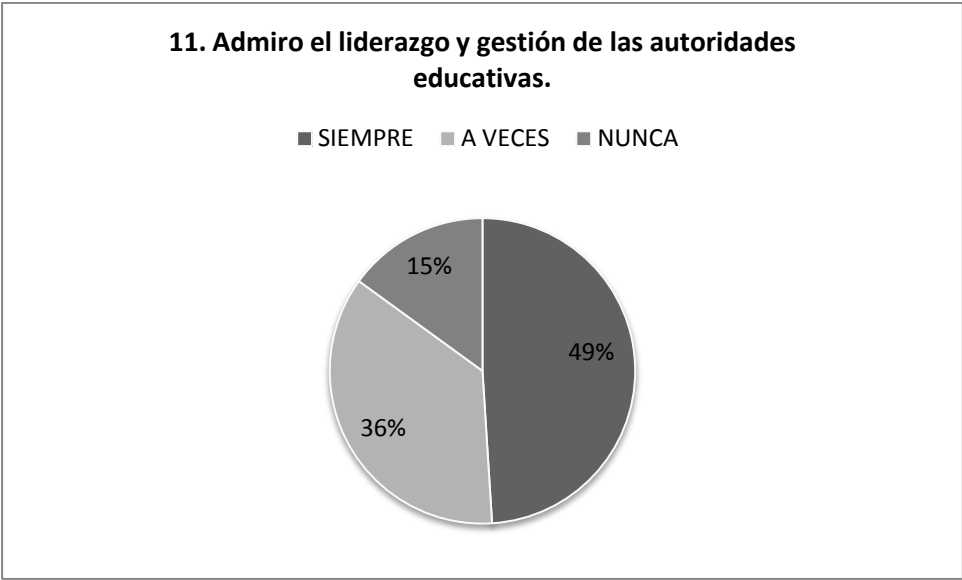
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

56% de los encuestados responde, que a veces tiene desacuerdos continuos en las relaciones con el director del centro educativo, 36% opina que nunca y 8% que siempre. El buen liderazgo lleva en cuenta las opiniones de los docentes en la toma de decisiones, y en esta forma evita los desacuerdos en la ejecución de los mismos. En el caso de ESPOCH, muchas veces los desacuerdos se deben a las diferencias políticas.

## Pregunta 11

Grafico No. 32

### ADMIRACION DEL LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

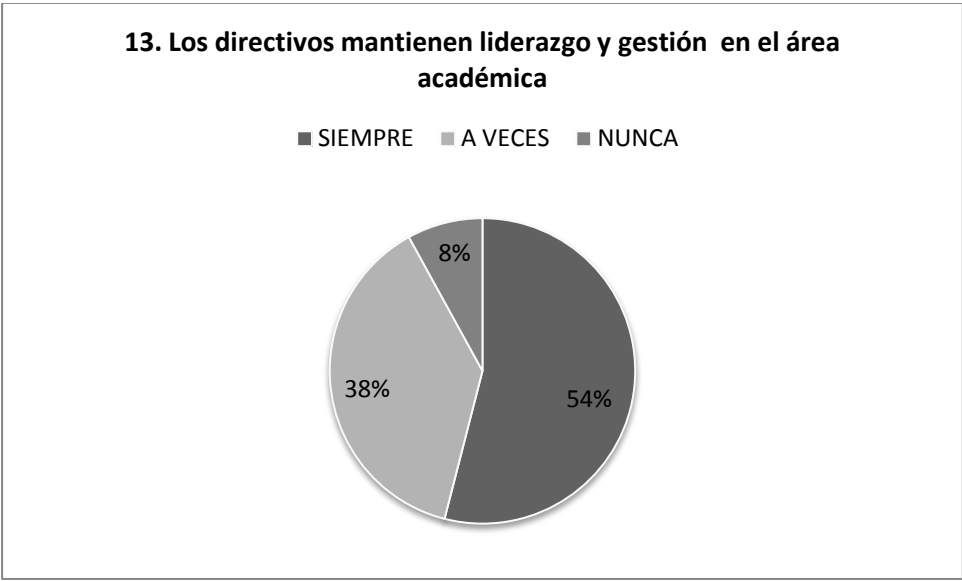
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

49% de los docentes opina, que siempre admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, 36% que a veces y 15% que nunca. Esto es importante, pues muestra, que la gestión educativa esta llevada en forma correcta en la ESPOCH.

**Pregunta 13**

Grafico No. 33

LIDERAZGO DE DIRECTIVOS EN EL AREA ACADEMICA



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

54% de docentes opina que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, 38% a veces y 8% que nunca. Esto muestra que los directivos de ESPOCH discernen claramente las prioridades de una institución educativa, que es la educación. Saben definir que tipo de servicio educativo ofrece la institución y apoyan la iniciativa, la creatividad y el dinamismo de los docentes. Además muchas veces toman decisiones difíciles.

### Pregunta 15

Grafico No. 34

#### ACTIVIDADES DE INTEGRACION



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

51% opina que a veces se realiza actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, 36% que siempre y 13% que nunca. Estas actividades de integración tanto en el ámbito deportivo como cultural son muy importantes en la gestión de liderazgo de las autoridades, pues influye positivamente en desarrollo de liderazgo en los estudiantes y en el clima laboral.



### Pregunta 16

Grafico No. 35

#### LOS VALORES EN LAS DECISIONES DE DIRECTIVOS



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

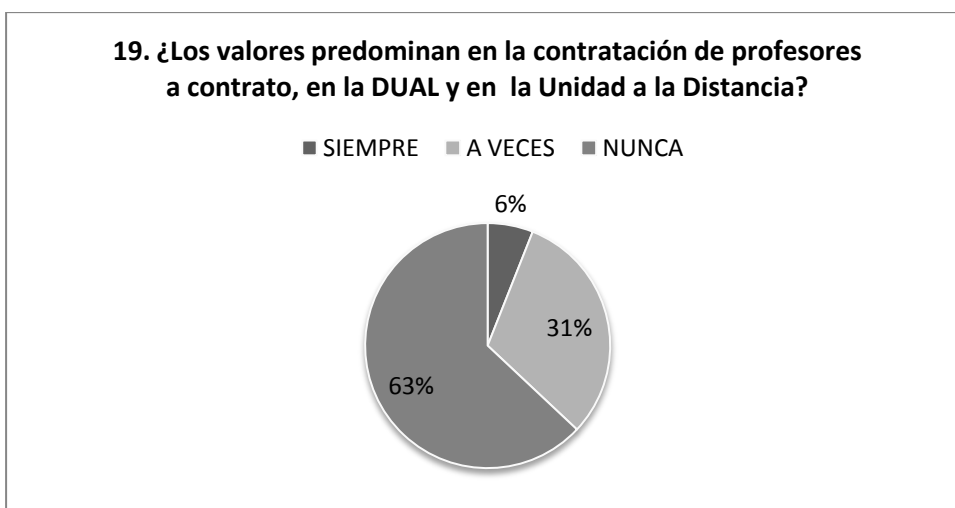
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

63% de docentes dice que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, 33% que siempre y 4% que nunca. Esto quiere decir, que los valores éticos, no siempre se practican con el ejemplo. Entre estos valores tenemos: justicia, honestidad, verdad, equidad, tolerancia, dignidad etc.

### Pregunta 19

Grafico No. 36

#### LOS VALORES EN LA CONTRATACION DE PROFESORES



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

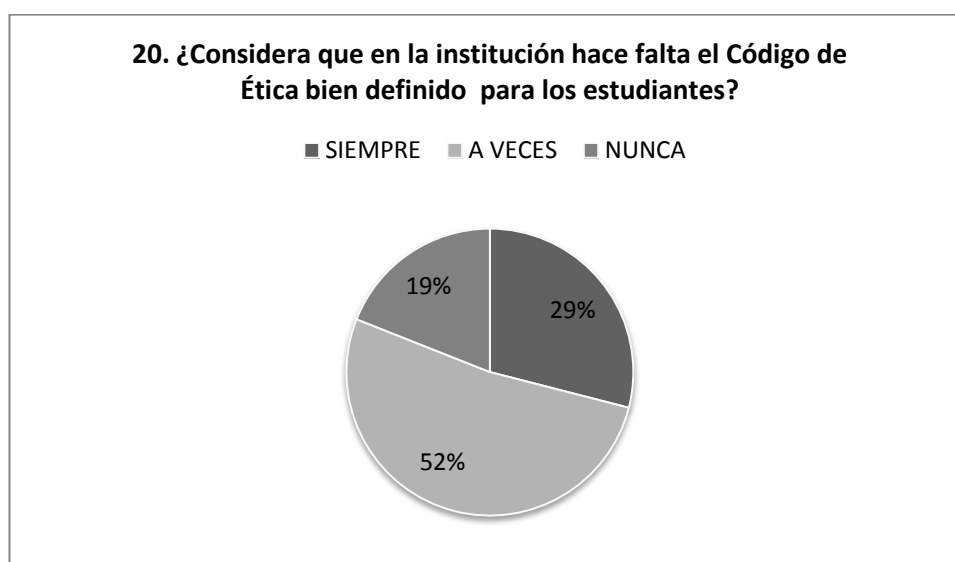
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

63% de docentes encuestados opina, que nunca predominan los valores en la contratación de profesores a contrato, en la DUAL y en la Unidad a la Distancia, 31% opina que a veces y 5% que siempre. Esto quiere decir, que en la contratación de los docentes no siempre se respeta los valores como: justicia, verdad, equidad.

### Pregunta 20

Grafico No. 37

#### CÓDIGO DE ÉTICA PARA ESTUDIANTES EN LA ESPOCH



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

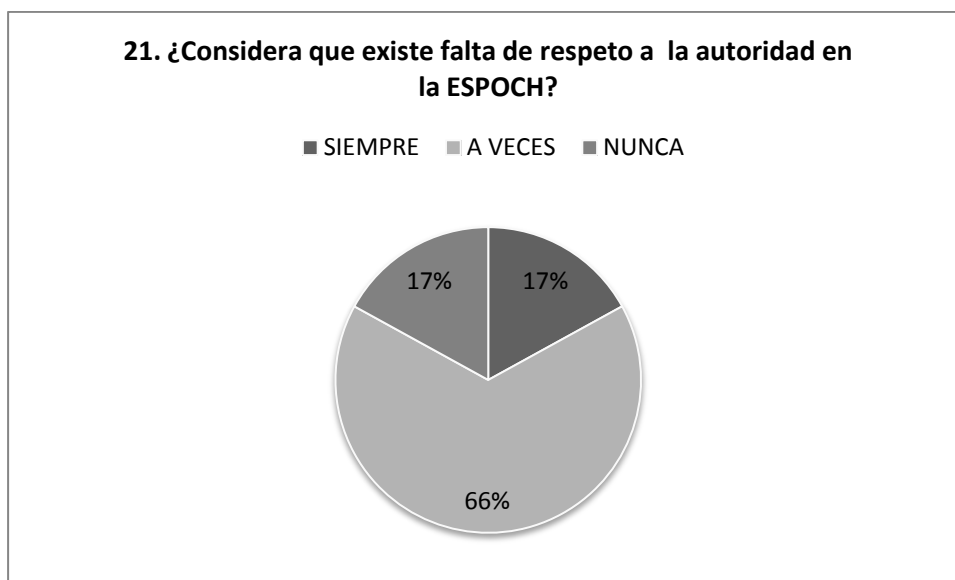
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

52% de los docentes opina que a veces hace falta el Código de Ética o un reglamento para los estudiantes, 29% que siempre y 19% que nunca. Un reglamento así podría definir en forma más clara, las conductas de los estudiantes: lo que es aceptable y lo que no es y también definir los castigos, por ejemplo en el caso que un estudiante esta copiando en el examen.

### Pregunta 21

Grafico No. 38

#### RESPETO A LA AUTORIDAD



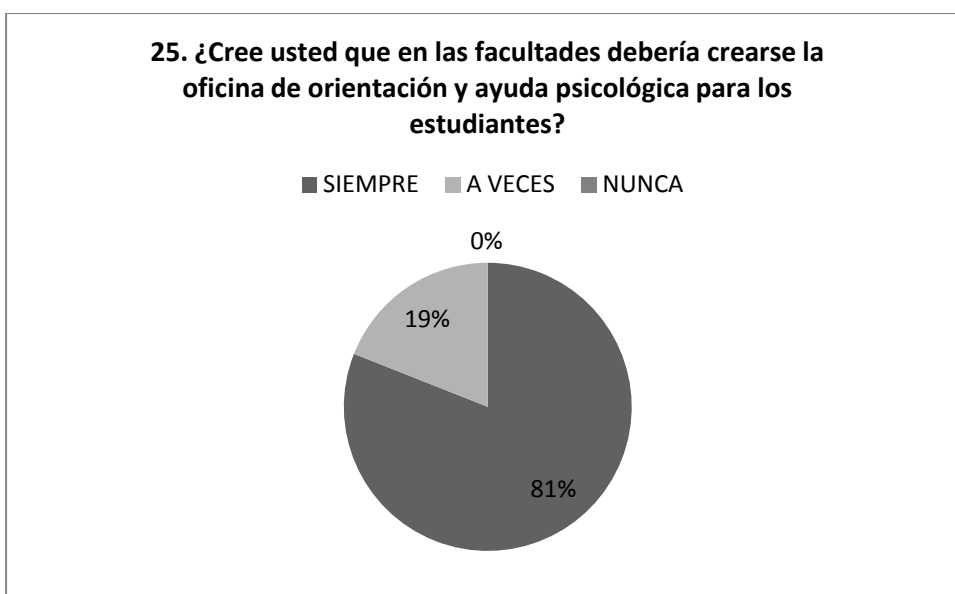
FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

66% de docentes encuestados opina, que a veces falta el respeto a la autoridad en la ESPOCH, 17% que siempre y 17% que nunca. Estas faltas de respeto, básicamente en forma verbal se pueden dar por las diferencias políticas y también muestran la falta de unos valores éticos como: tolerancia, justicia, respeto o libertad de expresión en algunos politécnicos.

**Pregunta 25**

Grafico No. 39

OFICINA DE ORIENTACION Y AYUDA PSICOLOGICA



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

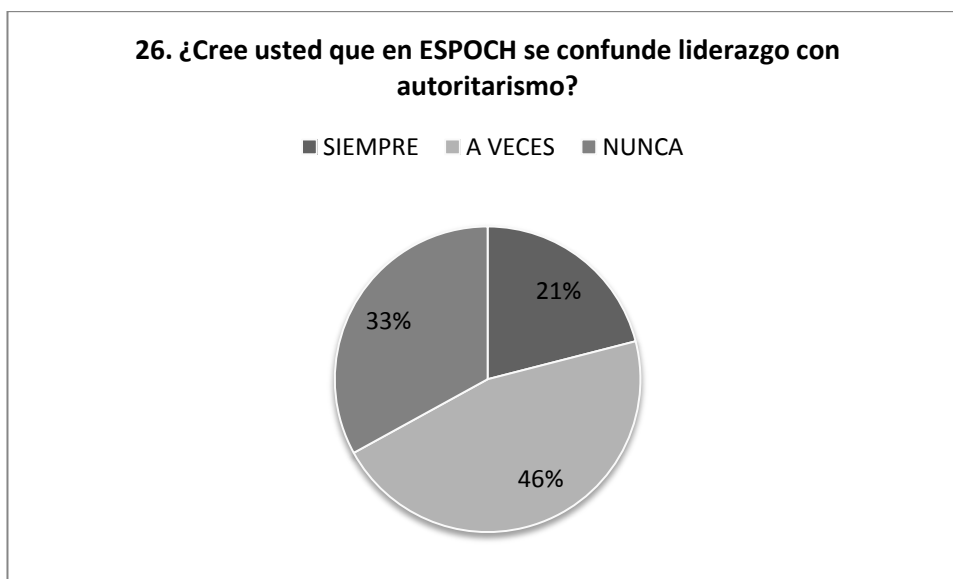
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

81% encuestados opina, que siempre debería crearse en las facultades la oficina de orientación y ayuda psicológica para los estudiantes, 19% que a veces. Una oficina así, podría ser de gran apoyo en el caso de problemas psicológicos o familiares como también serviría para consejería vocacional de los estudiantes.

### Pregunta 26

Grafico No. 40

#### LIDERAZGO Y AUTORITARISMO



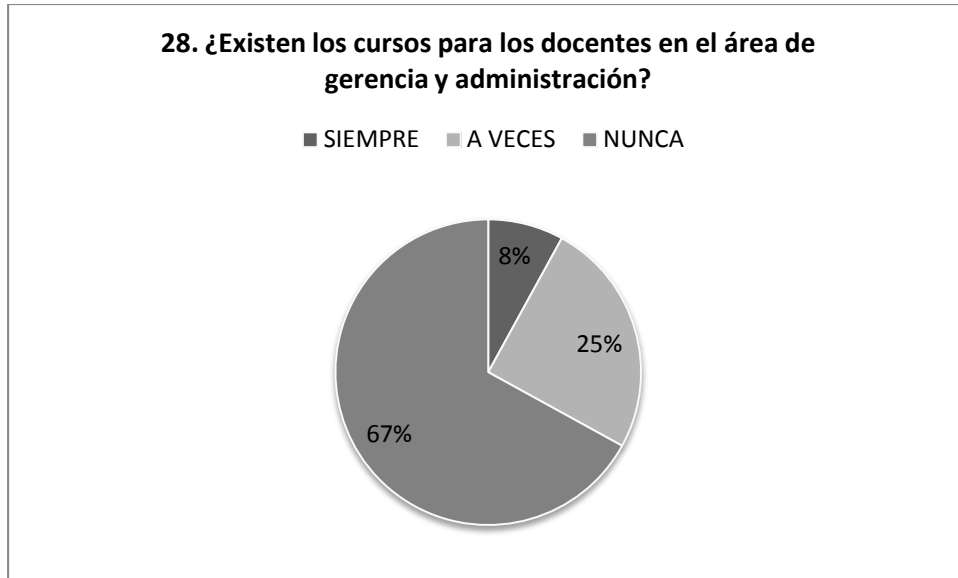
FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

46% opina que a veces en la ESPOCH se confunde el liderazgo con autoritarismo, 33% opina que nunca, 21 % que siempre. El liderazgo se relación a orientar a las personas para trabajar en una determinada dirección, pero por medios no represivos. También se relaciona con la capacidad de motivar e inspirar a las personas para que unan las acciones e intereses personales a las de equipo. Así que el autoritarismo de debería existir en una buena gerencia.

### Pregunta 28

Grafico No. 41, CURSOS DE GERENCIA



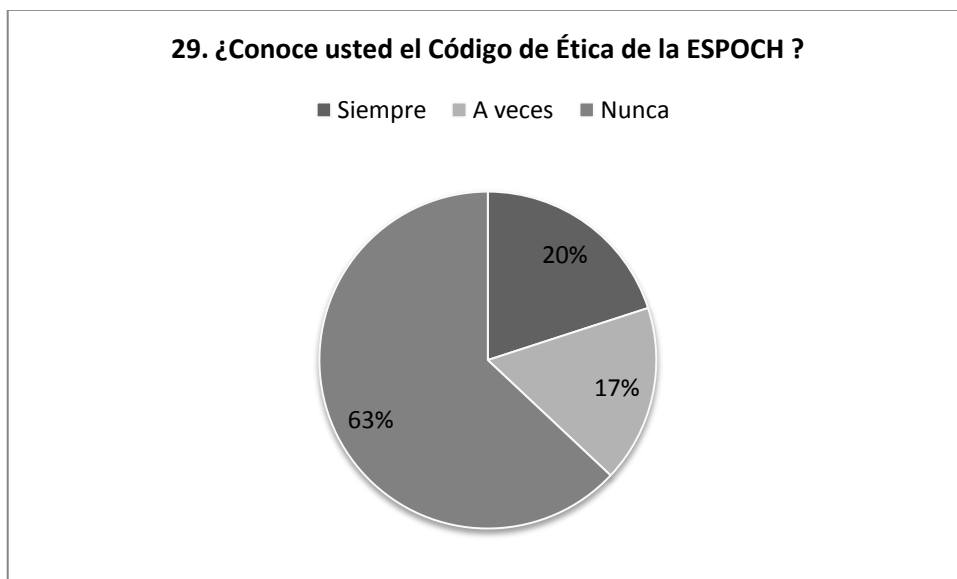
FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

67% de los docentes dice que nunca, 25% que a veces, existen los cursos para los docentes en el área de gerencia y administración. Este tipo de cursos mejoraría la gestión de liderazgo y valores en la ESPOCH.

**Pregunta 29**

Grafico No. 42

CÓDIGO DE ÉTICA



FUENTE: Encuesta directa a los docentes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

63% de los docentes de ESPOCH, no sabe que existe un Código de Ética en la institución, por lo cual se hace necesario difundir el dicho código. El Código de Ética expresa los valores éticos generales que asume ESPOCH para la formación integral de sus servidores y estudiantes. Entre estos valores consta: libertad, solidaridad, libertad de pensamiento, libertad de expresión y culto, igualdad etc.

#### 4.2.3 De los estudiantes

La población estudiantil total de la ESPOCH incluido los estudiantes de las unidades a distancia es alrededor de 18000, sin embargo los que estudian en Riobamba son 14234, donde 54% son hombres y 46% mujeres.

Para la encuesta se selecciono una población de 30 estudiantes de diferentes carreras y semestres.

La encuesta consta de 14 preguntas a las cuales se podía responder: siempre, a veces y nunca.

Tabla No. 36

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	3	10%	22	73%	5	17%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	9	30%	17	57%	4	13%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	11	36%	17	57%	2	7%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	14%	21	70%	5	16%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	27%	15	50%	7	23%
6. Los docentes inician la clase	5	17%	18	60%	7	23%

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.	3	10%	22	73%	5	17%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	6	20%	20	66%	4	14%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	6	20%	18	60%	6	20%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	10	33%	18	60%	2	7%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	13	43%	16	53%	1	4%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	43%	17	57%	0	0%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	36%	17	57%	2	7%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	10	33%	16	53%	4	14%
15. ¿Conoce usted el Código de Ética de la ESPOCH ?	5	17%	5	17%	20	66%

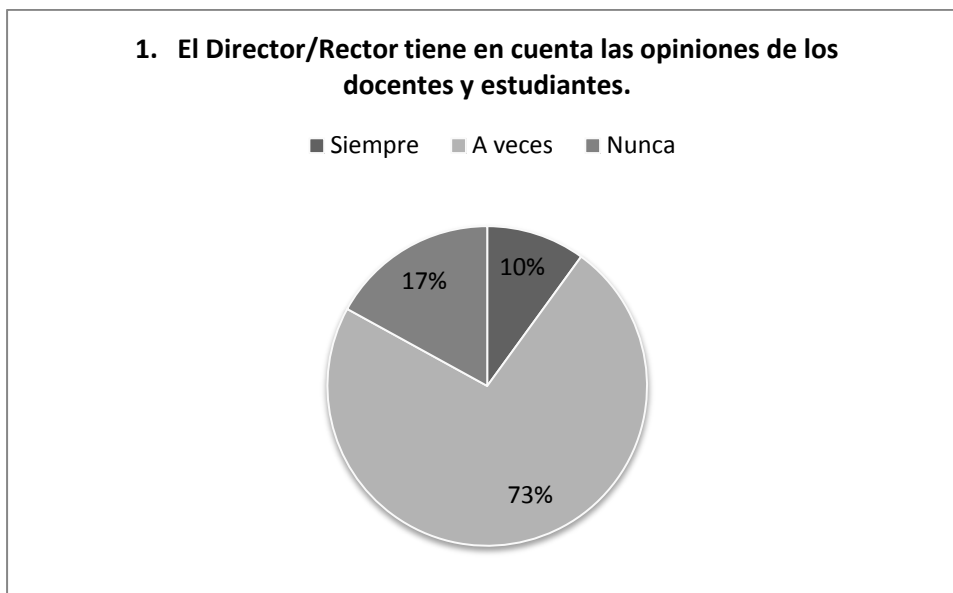
FUENTE: Encuesta directa a los estudiantes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: Maria Slusarczyk A.

## Pregunta 1

Grafico No. 43

RESPECTO A LAS OPINIONES DE DOCENTES Y ESTUDIANTES



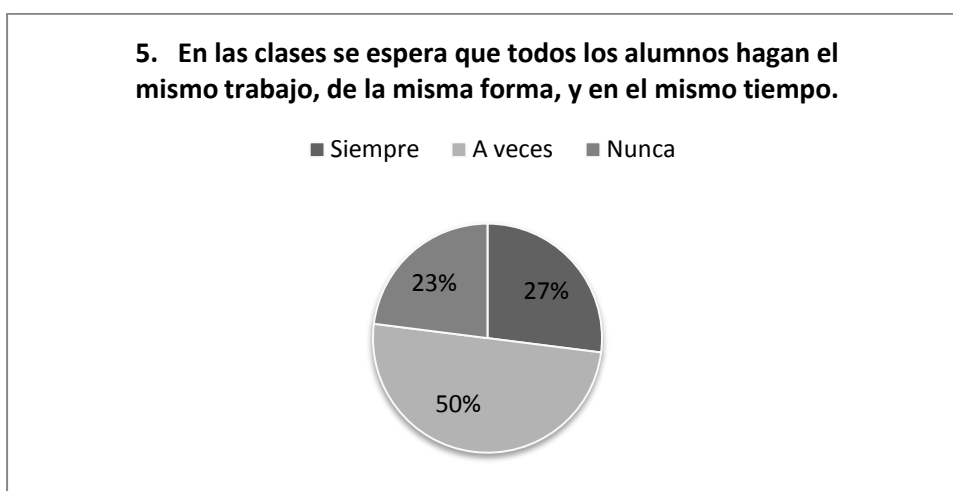
FUENTE: Encuesta directa a los estudiantes de ESPOCH (2011)  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

Según los resultados de la encuesta realizada a los estudiantes, 73% de los mismos opina que los directivos a veces tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, 17% opina que nunca y 10% que siempre. El liderazgo en una institución educativa descansa no solamente en los hombros de decanos, rectores, pero en gran manera en los hombros de docentes, pues ellos tienen el contacto directo con los estudiantes, por lo cual sus opiniones deberían estar llevadas en cuenta a la hora de tomar las decisiones.

### Pregunta 5

Grafico No. 44

METODOLOGIA EN LAS CLASES





FUENTE: Encuesta directa a los estudiantes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

50% de los estudiantes opina, que a veces en las clases se espera que el alumno haga el mismo trabajo y de la misma forma, 27% que siempre y 23% que nunca. Estos resultados indican que todavía el modelo educativo, predominante en nuestra institución es, el tradicional y conductista, donde el alumno asume más bien el papel pasivo y el docente define el programa, la conducta y acciones del estudiante.

### Pregunta 7

Grafico No. 45

#### ACTIVIDADES INNOVADORAS EN LAS CLASES



FUENTE: Encuesta directa a los estudiantes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

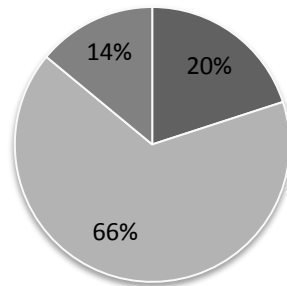
73% de los estudiantes encuestados opina, que el docente a veces propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, 17% que nunca y 10% que siempre. Estos resultados se desprenden del hecho, de la aplicación del modelo educativo tradicional y/o conductista donde todo esta de antemano planificado y no hay mucho espacio para las innovaciones como en el modelo educativo constructivista.

### Pregunta 8

Grafico No. 46, LOS METODOS DE ENSEÑANZA

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

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



FUENTE: Encuesta directa a los estudiantes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

66% de los estudiantes encuestados opina a veces, los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, 20% que siempre, 14% que nunca. De igual manera estos resultados son la consecuencia de aplicación en las clases de modelos educativos tradicionales, donde el docente es el principal actor en el proceso enseñanza – aprendizaje.

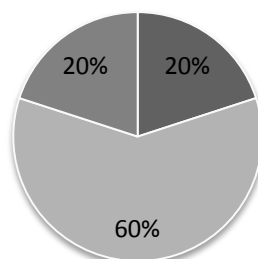
**Pregunta 9**

Grafico No. 47

INTERES DE DOCENTES EN LOS PROBLEMAS DE ESTUDIANTES

**9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes**

■ Siempre ■ A veces ■ Nunca



FUENTE: Encuesta directa a los estudiantes de ESPOCH (2011)

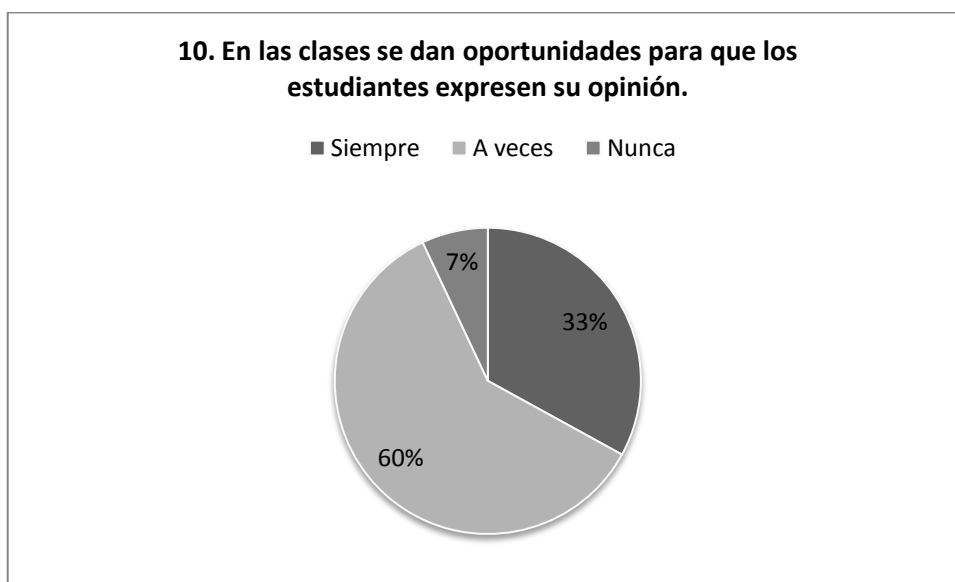
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

60% de los estudiantes encuestados opina que a veces los docentes no se interesan por los problemas de estudiantes, 20% que siempre y 20 % que nunca. Sería importante, que los docentes tengan un acercamiento mas estrecho con los estudiantes. Los estudiantes comprendidos y apreciados rinden mas.

### Pregunta 10

Grafico No. 48

#### LOS ESTUDIANTES Y EXPRESION DE LA OPINION



FUENTE: Encuesta directa a los estudiantes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

60% de los estudiantes encuestados opina que a veces en las clases se da oportunidad para que estudiantes expresen su opinión, 33% que siempre y 7% que nunca. Siempre y cuando un estudiante expresa su opinión en forma respetuosa debería ser escuchado. Esto ayudaría a los estudiantes desarrollar sus dotes intelectuales y de liderazgo.

### Pregunta 14

Grafico No. 49

#### LA ETICA Y VALORES EN AL ENSEÑANZA



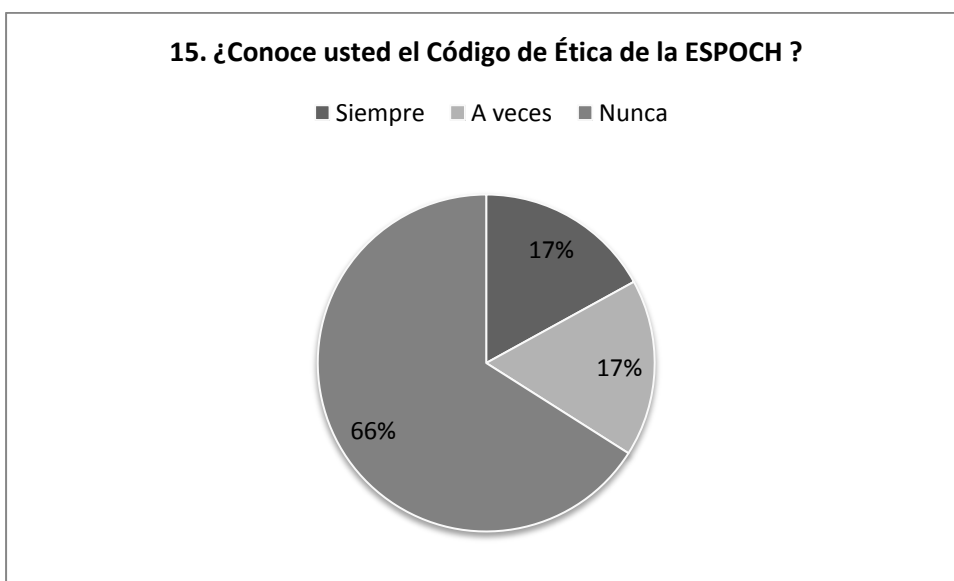
FUENTE: Encuesta directa a los estudiantes de ESPOCH (2011)  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

53% de los estudiantes encuestados opina que a veces la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, 33% que siempre y 14% que nunca. Los estudiantes expresan que a veces los docentes no son justos con ellos o, que no los tratan con el debido respeto.

**Pregunta 15**

Grafico No. 50

CÓDIGO DE ÉTICA EN LA ESPOCH



FUENTE: Encuesta directa a los estudiantes de ESPOCH (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

66% de los estudiantes encuestados opina que no conoce el Código de Ética de ESPOCH, 17% opina que conoce parcialmente y 17% que conoce bien. Estos resultados indican la necesidad de socialización del Código de Ética de ESPOCH entre los estudiantes.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

Para esta encuesta se selecciono una población de 15 padres de familia.

La encuesta consta de 13 preguntas, con tres opciones de respuesta: siempre, a veces y nunca.

Tabla No. 37

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	0	0%	11	73%	4	27%
2. Las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes.	6	40%	9	60%	0	0%
3. Las opiniones de los padres de familia son llevados en cuenta en la institución	3	20%	8	53%	4	27%
4. Existe un compromiso de los padres de familia para con institución	6	40%	3	20%	6	40%
5. Es innovadora la gestión de la institución	10	67%	5	33%	0	0%
6. Los docentes tratan a los estudiantes con justicia y equidad	0	0%	15	100%	0	0%
7. Usted admira la gestión de las autoridades	6	40%	7	47%	2	13%
8. Los estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar sus talentos en la institución	8	53%	7	47%	0	0%
9. Los docentes se interesan por los problemas de los	0	0%	6	40%	9	60%

estudiantes						
10. Usted se siente orgulloso que su hijo/a estudia en esta institución	15	100%	0	0%	0	0%
11. Se practica valores morales en la institución	5	33%	10	67%	0	0%
12. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	4	27%	9	60%	2	13%
13. Los procesos de matriculas, cambios de escuelas, revalidación de materias están llevados en forma eficiente	8	53%	7	47%	0	0%

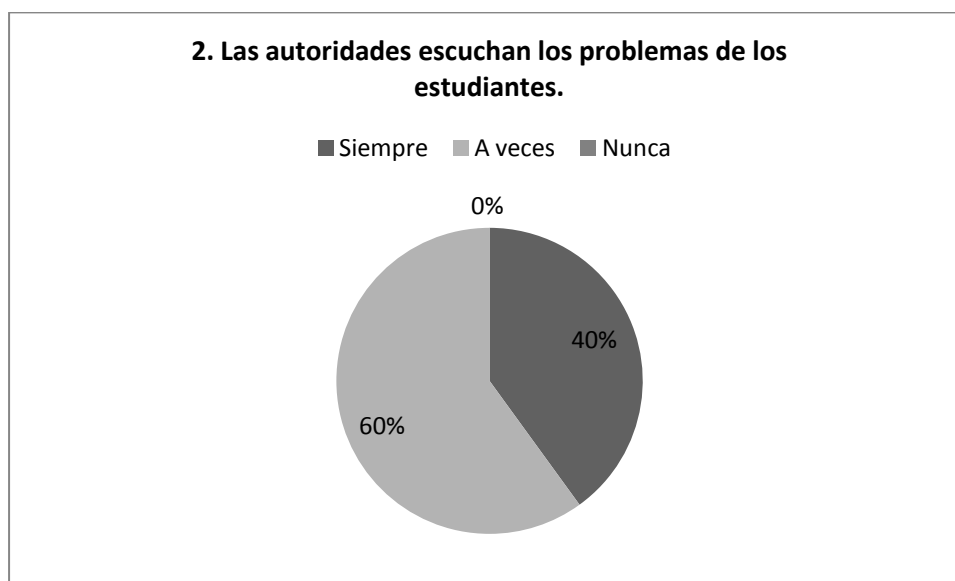
FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

## Pregunta 2

Grafico No. 51

SI LOS PROBLEMAS SON ESCUCHADOS POR LAS AUTORIDADES



FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)

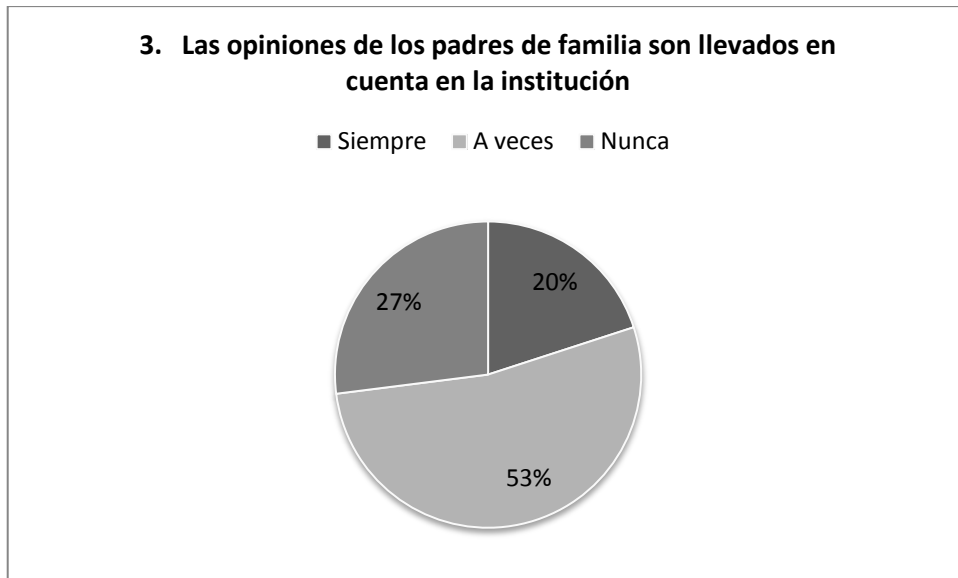
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

60% de los padres de familia encuestados opina que a veces las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes, 40% opina que siempre. En la ESPOCH, los estudiantes presentan sus problemas básicamente frente al director de su escuela.

### Pregunta 3

Grafico No. 52

#### LAS OPINIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA



FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)

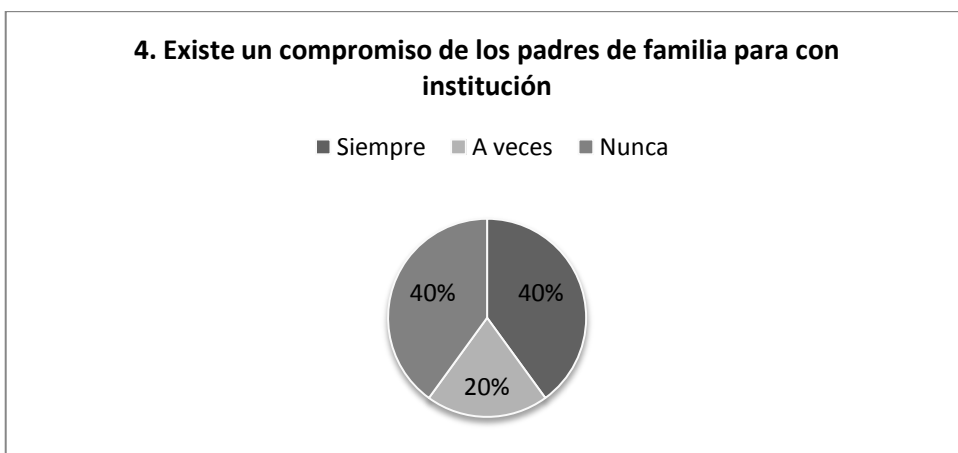
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

53% de los padres de familia encuestados opina que a veces las opiniones de los padres de familia son llevadas en cuenta en la institución, 27% opina que nunca y 20% que siempre. Esto se debe a poco contacto que tienen los padres de familia con una institución de educación superior.

### Pregunta 4

Grafico No. 53

#### COMPROMISO DE PADRES DE FAMILIA CON INSTITUCION



FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)

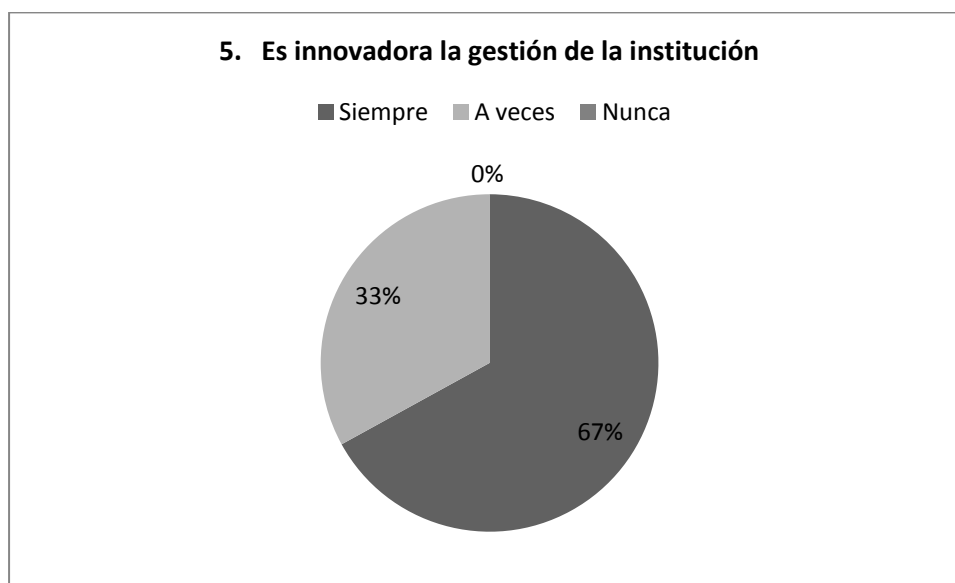
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

40% de los padres de familia encuestados opina que siempre existe un compromiso de los padres de familia con la institución, 40% opina que nunca y 20% que a veces.

### Pregunta 5

Grafico No. 54

LA GESTION DE LA INSTITUCION



FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)

ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

67% de los padres de familia encuestados opina que siempre es innovadora la gestión de la institución, 33% que a veces. Esto muestra una buena opinión que tiene los padres de familia acerca de ESPOCH y por esto la institución cuenta con muchos estudiantes - 17 mil, de los cuales, mas que la mitad provienen de otras provincias.

### Pregunta 6

Grafico No. 55

EL TRATO DE ESTUDIANTES POR PARTE DE DOCENTES





FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)

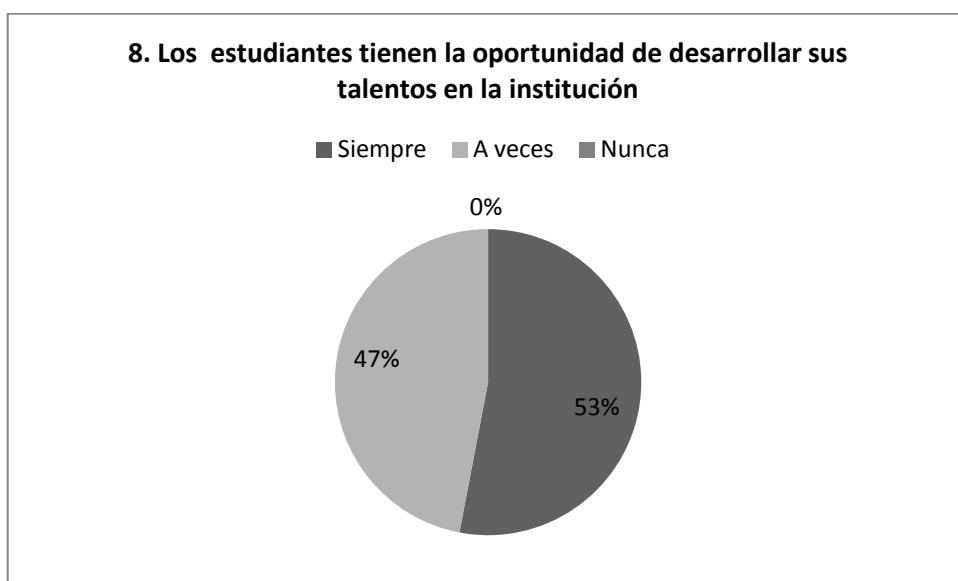
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

100% de los padres de familia encuestados opina que a veces los docentes tratan a los estudiantes con justicia y equidad. Esto muestra una necesidad de socialización del Código de Ética y aplicación de los valores entre los politécnicos.

### Pregunta 8

Grafico No. 56

DESARROLLO DE TALENTOS POR PARTE DE ESTUDIANTES



FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)

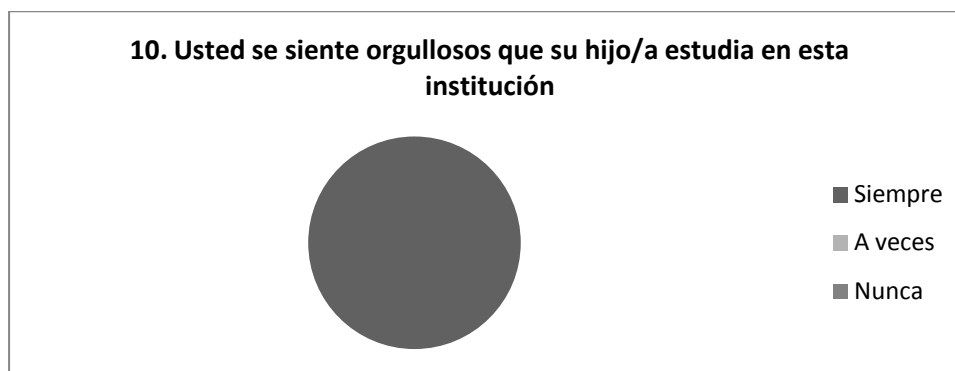
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

53% de los padres de familia encuestados opina que siempre los estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar sus talentos en la institución, 47% opina que a veces. Parte de una buena gestión de una institución educativa, es que los estudiantes pueden desarrollar sus talentos en ella. En la ESPOCH existen diferentes oportunidades para desarrollo de los talentos en las áreas: deportivas, artísticas, idiomas etc.

### **Pregunta 10**

Grafico No. 57

#### **ORGULLO DE ESTUDIAR EN AL ESPOCH**



FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)

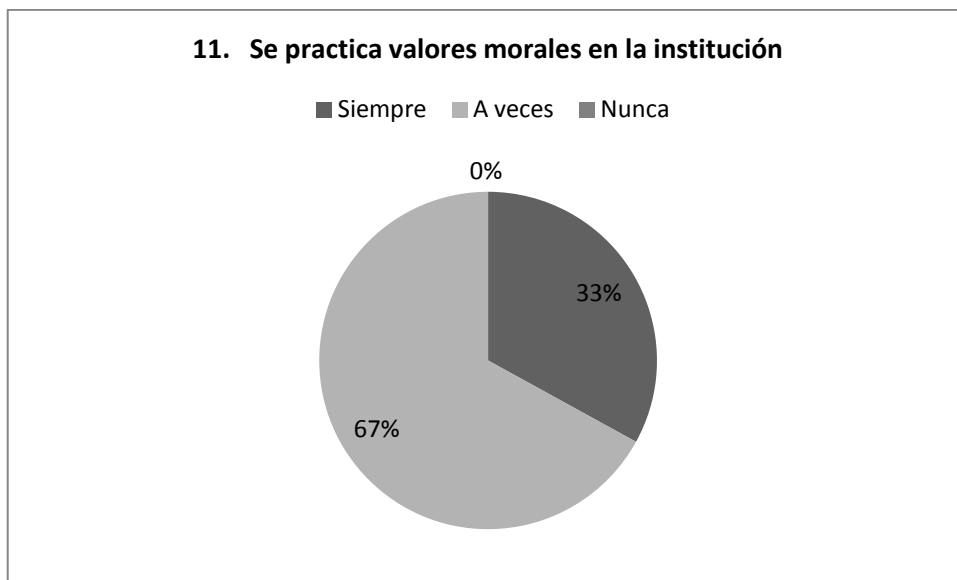
ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

100% de los padres de familia encuestados opina que están orgullosos de que su hijo/a estudia en la ESPOCH. Esto es muy importante y muestra que ESPOCH cumple su misión y está logrando su visión que dice: “Ser una institución líder en la Educación Superior y en el soporte científico y tecnológico para el desarrollo socioeconómico y cultural de la provincia de Chimborazo y del país, con calidad, pertinencia y reconocimiento social”.

### **Pregunta 11**

Grafico No. 58

#### **VALORES MORALES EN LA INSTITUCIÓN**



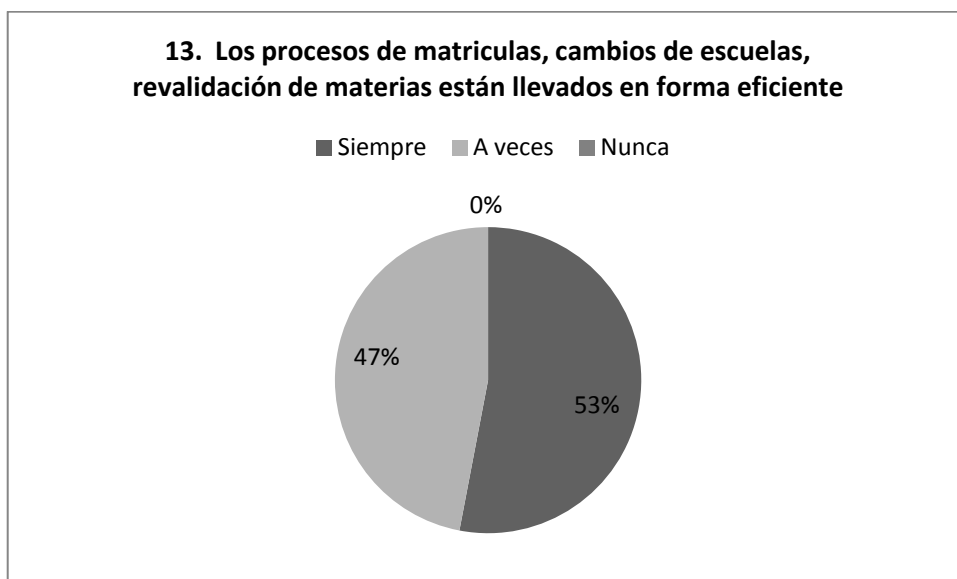
FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

67% de los padres de familia encuestados opina que a veces se practica valores morales en la institución, 33% que siempre. De estos resultados se desprende la necesidad de socialización de aplicación de los valores morales.

**Pregunta 13**

Grafico No. 59

**LOS PROCESOS DE MATRICULAS**



FUENTE: Encuesta directa a los padres de familia (2011)  
 ELABORACIÓN: María Slusarczyk A.

53% de los padres de familia encuestados opina que siempre los procesos de matrícula y otros están llevados en forma eficiente y 47% que a veces están llevados en esta forma.

#### 4.2.5 Matriz de problemática

Matriz de problemas es un instrumento a través del cual se puede realizar un resumen de los problemas observados y también definir las causas y efectos de cada problema.

Esto la convierte en un instrumento muy útil para la solución de los problemas.

Tabla No. 38

MATRIZ DE PROBLEMAS

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
<b>Inadecuado puntaje en el Reglamento de Concursos de Merecimientos y Oposición para Docentes</b>	Intereses políticos y personales.	Baja nivel de educación, por no escoger los mejores docentes.
	Falta del criterio adecuado en el proceso de preparación del reglamento	No existe justicia en el concurso y por esta razón no lo ganan los mejores profesionales
		Mal ejemplo por falta de valores
<b>Falta de un código de ética o reglamento para los estudiantes.</b>	Descuido en la gestión	No existe el reglamento que define que pasos debe tomar el docente en el caso de falta de disciplina y valores en el estudiante.
		Incide en que estudiantes copien, faltan a la verdad etc. lo que produce unos profesionales de bajo moral.
		Existen injusticias lo que influye a bajo nivel moral de los estudiantes.

<b>Muchos docentes a contrato (381 a nombramiento, 453 a contrato).</b>	Falta de los recursos	Inestabilidad laboral
	Falta de gestión	El docente no se siente involucrado con la institución y no rinde 100%
	Envidia	Muchos tramites, papeleos y cargas administrativos y perdida de tiempo
		Falta de oportunidad para que el docente puede realizar su carrera docente y ascender de categorías
		Bajo sueldo
<b>Falta de los cursos en el área de gerencia, administración, liderazgo.</b>	Falta de gestión por parte de autoridades	No se desarrollan bien los líderes jóvenes.
	Falta de gestión por parte de docentes	Perdidas económicas, perdidas de tiempo.
	Falta de adecuada y moderna preparación de los docentes en el área de gerencia, liderazgo	No mejoran procesos administrativos, comunicación, toma de decisiones
<b>No hay una adecuada distribución de profesores de sexo masculino y femenino en la Facultad de Administración de Empresas.</b>	Machismo	Falta de valores como justicia.
	Intereses personales y de amistad	Desanimo y daños psicológicos en las mujeres.
		Perdidas para la institución y para los alumnos de buenas profesionales.
<b>Falta del reconocimiento y existencia del Centro de Computo en la Estructura Orgánico Funcional de la facultad</b>	Intereses políticos y personales.	Problemas “legales” para organización de los cursos, asignación de los fondos.
	Intereses económicos	Falta de reconocimiento económico al director del centro
<b>Falta del apoyo psicológico, orientación, guía, consejería vocacional para los estudiantes</b>	Falta de gestión.	Muchos estudiantes sin atención psicológica adecuada en el caso de dificultades familiares, académicas y psicológicas.
		Mal rendimiento en los estudios y abandono de los mismos.
		Baja calidad de vida
		Equivocaciones en

		escogimiento de la carrera.
<b>No existe reglamento, ni políticas que aseguran la igualdad de oportunidades (debería entrar en los concursos de merecimientos mas mujeres)</b>	Falta de gestión	Desproporción en el numero de docentes mujeres y hombres a nombramiento
		Desanimo por parte de mujeres docentes
		No existe el cumplimiento del valor "igualdad" que consta en el Código de Ética

FUENTE: Propia

ELABORACIÓN: Maria Slusarczyk A.

## 5. DISCUSIÓN

Después de haber realizado las encuestas y entrevistas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y después de haber realizado la observación directa de los documentos de planificación educativa, se obtuvo valiosa información sobre la gestión del liderazgo y valores institucionales en este centro educativo.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo tiene todos los organismos necesarios para realizar la gestión y liderazgo en forma efectiva. Entre los organismos que componen la institución existen las de:

- **Nivel Directivo** como: Consejo Politécnico, Consejo Académico, Consejo de Investigación y Desarrollo, Consejo Directivos
- **Nivel Ejecutivo** como: rector, vicerrectores, vicedecanos, directores de escuela, secretarías,
- **Nivel Asesor** como: comisiones y unidades
- **Nivel de apoyo** como: departamentos, unidades, comisiones, áreas académicas.
- **Nivel Operativo** como: facultades, centros de investigación, Unidades de producción, centros académicos.

Cada uno de estos organismos tiene sus funciones claramente definidos y forman parte de una estructura definida en los organigramas estructurales tanto de la institución como de cada facultad. Este tipo de estructura permite dividir en forma equitativa las responsabilidades de dirigir la institución.

La institución cuenta con los instrumentos de gestión educativa que constituyen la base legal para los procedimientos y la toma de decisiones de los directivos. Entre estos documentos se encuentra:

- El Estatuto de ESPOCH
- El Código de Ética
- Ley de Transparencia de la ESPOCH

- El Plan Estratégico
- El Plan Operativo Anual
- Reglamento Interno
- Instructivo para la distribución de la Jornada de Trabajo del Docente

Gran importancia en el proceso de gestión efectiva de la institución tienen también los Sistemas Informáticos y el Sistema de Evaluación Interna.

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo cuenta con muchas fortalezas que se encuentran en FODA de la institución. FODA constituye un modelo de diagnóstico y evaluación de una organización y su finalidad es diferenciar tanto los aspectos positivos: fortalezas y oportunidades como negativos: debilidades y amenazas, con el fin de determinar cuales son los aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión y visión de la institución.

Al respecto de la gestión de liderazgo se puede decir que en forma general la administración de esta institución educativa promueve: excelencia académica, desarrollo profesional y capacitación continua de los docentes y vivencia en valores institucionales y personales. Esto muestra la preocupación de los directivos por la calidad de educación y falta de egoísmo de su parte.

Según los docentes, los directivos mantienen buen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera y también en el área académica.

A la luz de la teoría estudiada respecto a los tipos de gestión, se puede decir que en la ESPOCH se practica diferentes tipos de gestión como: gestión gerencial, gestión financiera, gestión administrativa, gestión estratégica, gestión tecnológica, gestión de proyectos, gestión de conocimientos y gestión educativa.

Las tareas y funciones de los directivos, docentes y empleados están claramente definidas en los respectivos documentos, desarrollados básicamente por el Departamento de Desarrollo Humano. Tanto el Consejo Politécnico, como lo Consejos Directivos de cada facultad son los principales organismos de toma de decisiones en la institución. Ellos también definen y lideran el clima de respeto entre diferentes instancias y personas.

Mayoría de los directivos: rector, vicerrectores, decanos, vicedecanos y directores de escuelas toman las decisiones referentes a solución de conflictos en forma



individual, lo que muestra capacidad y seguridad en si mismos, que es un rasgo importante en el caso de lideres.

En opinión de los directivos de la ESPOCH, las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas, pero también se adquieren con la experiencia y capacitación continua que combine la practica, la teoría y reflexión, pero en cambio no ven como efectivos los estudios de las teorías contemporáneas sobre liderazgo o gerencia. Lo que esta de acuerdo con las teorías de liderazgo donde se manifiesta que los lideres se naces y algunas veces hacen.

Muchos de los directivos de la institución poseen las características indispensables para un líder educativo, esto es: la creatividad, el dinamismo, seguridad en si mismo, sentido de responsabilidad, alta capacidad de concentración, trabajo en equipo, disciplina personal y fuerte voluntad de servicio.

Los tipos de liderazgo que predominan en la institución son: liderazgo pedagógico, transformacional y participativo.

Para mejorar el desempeño de los docentes, estudiantes y mejorar el progreso de la institución, lo mas importante es un ambiente cordial de trabajo, donde todos se sienten apreciados y valorados. En un ambiente así, las personas dan lo mejor de si mismos. Cada semestre la Comisión de Evaluación y Acreditación realiza las evaluaciones de los estudiantes y autoevaluaciones de los docentes. La información obtenida en este proceso como referencia para saber, que se debe mejorar o a que aspectos se debe poner más atención.

La gestión pedagógica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. La ESPOCH cuenta con las estaciones experimentales en el área de agronomía y zootecnia, preparo los primeros profesionales en el área de informática, los cuales ocupan importantes puestos en otras instituciones educativas y en las empresas en todo el país. Se da soluciones oportunas en las aéreas como: mecánica, gastronomía, medicina, ciencias, transporte etc.

Existen varios proyectos de vinculación con la sociedad, como también educación a distancia, que crea oportunidades para el estudio a las personas de provincias lejanas o los cuales por su edad o trabajo no pueden estudiar en forma regular.

Cada facultad cuenta con el Plan Estratégico, Plan Operativo Anual y proyectos de capacitación dirigidos básicamente a los docentes y estudiantes.

En el área de capacitación faltan más cursos acerca de administración y liderazgo.

A veces existen desacuerdos en las relaciones del docente con el director de la escuela y entonces los docentes ven necesario cuestionar las órdenes existentes, pero esto se debe en gran manera al hecho, de que los docentes en gran mayoría no forman parte de los equipos que toman las decisiones.

Los docentes de la ESPOCH en forma general se sienten integrados en la escuela y entre los compañeros, sin embargo a veces sienten resistencia cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

A pesar que todos aprecian el trabajo en el equipo, sin embargo no se da este fenómeno muy a menudo y si se da es por las regulaciones oficiales como la obligación de participar en las áreas académicas, en los consejos directivos etc. Sin embargo a diario los docentes no comparten los asuntos de su cátedra con otros profesores.

Sería muy apreciable que los docentes en las aulas y aprovechando su autoridad ayuden en el desarrollo de competencias de liderazgo en los estudiantes.

Los docentes tienen un rol preponderante en la formación de los alumnos, tanto académica como personal. Por esto tiene tanta importancia la calidad humana de los docentes. En estos últimos tiempos el trabajo del docente es cada vez más reconocido.

Los docentes no deben olvidar que son líderes para sus estudiantes y como tal deben desarrollar las características como:

- Saber motivar a los estudiantes.
- Tener y saber compartir una visión atractiva e inspiradora del futuro.
- Tomar las decisiones con autoridad basándose en los argumentos y no imponiendo su autoridad a la fuerza.
- Planificar su asignatura, formas de desarrollarla y la manera de evaluar los logros en comparación con las metas establecidas.

- Estimular la apropiación del conocimiento, como también crear una cultura de cambio.

Para mejorar el clima organizacional en las facultades y crear un ambiente de unidad entre los docentes, directivos, estudiantes se organiza frecuentemente las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de todos.

Existen varias actividades en los ámbitos deportivo y sociocultural como por ejemplo: campeonatos deportivos, presentaciones de grupos musicales, teatros, cenas o festejos en las fechas importantes, con la participación de autoridades, docentes y estudiantes. Un rol importante en esta área cumple la Asociación de Profesores de la institución. Estas actividades cumplen un rol muy importante en la integración de todos, que forman parte de esta institución educativa y en el mejoramiento del clima laboral.

Respeto a los valores institucionales e individuales se puede observar que solamente a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, que a veces se confunde el liderazgo con autoritarismo y tal vez por esta razón, suele suceder la falta de respeto a la autoridad en la ESPOCH.

La mayoría de los docentes opina que debería crearse una oficina de orientación y ayuda psicológica para los estudiantes.

En forma oficial consta, que en el proceso de enseñanza – aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, sin embargo solamente una tercera parte de los estudiantes están de acuerdo con esta opinión.

Es muy importante de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

Bastantes docentes no están satisfechos con el nivel académico con el cual llegan los bachilleres a la institución, ni tampoco con el sistema de valores que representan. Hay mucho que desear en el área de respeto y honestidad, por esta razón se considera oportuna la creación de un código de comportamiento para los estudiantes, el cual ayudaría en formación de los profesionales con más altos valores éticos.

Según los resultados de esta encuesta directa a los estudiantes podemos concluir que:

- en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, lo que no aporta a la iniciativa propia y desarrollo del liderazgo entre los estudiantes.
- los docentes rara vez se interesan por los problemas de los estudiantes, por esta razón muchas veces los estudiantes se sienten desmotivados y bajan su rendimiento escolar.
- en forma muy esporádica se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión con el profesor.

Aparte de valores éticos e institucionales que se encuentran en el Código de Ética de la ESPOCH como: libertad, honestidad, solidaridad, tolerancia, igualdad, libertad de culto, de expresión y de pensamiento etc. se debe enseñar a los estudiantes pensar en forma lógica, razonar y no solamente memorizar. Además es muy importante que los estudiantes aprendan a ser persistentes y no dejar cosas a medias o desanimarse. Los estudiantes deben leer mas, como también consultar, analizar, tener un espíritu critico e interactuar con otros para crear su propio conocimiento, según modelos educativos modernos.

Los docentes opinan, que a veces existe la resistencia o escepticismo en los padres, cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y por eso mismo no aplican muchos cambios.

Casi todos los padres de familia, se sienten orgullosos que sus hijos estudian en la ESPOCH, también opinan que es innovadora la gestión de la institución, y en forma general los procesos de matriculas, cambios de escuelas, revalidación de materias están llevados en forma eficiente.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Después de haber analizado los resultados de las encuestas e investigado los documentos de la ESPOCH se llega a las siguientes conclusiones:

- En el presente trabajo se determino los roles y liderazgo de los directivos en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución y se elaboro un diagnostico institucional en los diferentes escenarios de gestión de liderazgo y valores.
- La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo tiene todos los organismos necesarios para realizar la gestión y liderazgo en forma efectiva. Entre los organismos que componen la institución existen las de: nivel directivo, ejecutivo, asesor, de apoyo y nivel operativo.
- La institución cuenta con los instrumentos de gestión educativa que constituyen la base legal para los procedimientos y la toma de decisiones de los directivos.
- Los directivos de la ESPOCH, en general mantienen buen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera y también en el área académica y su gestión administrativa es adecuada y pertinente.
- Las tareas y las funciones, tanto de los directivos, como de los docentes y empleados están bien definidas.
- En forma general los directivos de la institución no delegan la toma de decisiones, en el caso de conflictos o para promover soluciones pertinentes.
- En la ESPOCH existen reglamentos y códigos que apoyan una vivencia en valores institucionales y personales.
- En la ESPOCH existen posibilidades de desarrollo de una carrera universitaria.

- En forma general, en las clases no se da la oportunidad para que los estudiantes expresen sus ideas o pueden desarrollar actividades innovadoras.
- La mayor parte (80%), tanto de los directivos, como de los docentes forman varones.

## **6.2 Recomendaciones**

- Que se desarrolle una política de mayor participación de las mujeres en los cargos directivos.
- Se recomienda que los docentes participen en forma mas activa en la toma de decisiones en cada facultad.
- Que se mejore y motive al personal mediante una categorización adecuada desde una transparencia en el proceso de contratación a través de unos concursos de merecimientos y oposición justos.
- Que tanto los directivos como los docentes apoyen el desarrollo de liderazgo de los estudiantes
- Que se implemente la propuesta presentada en este trabajo, acerca de socialización de Código de Ética, talleres de liderazgo y aplicación de valores en todas las facultades de la ESPOCH.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1 Título de la propuesta

“Socialización del Código de Ética, talleres de liderazgo y aplicación de valores, dirigido a los directivos, docentes y estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas - ESPOCH.”

### 7.2 Justificación

La investigación realizada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo muestra que más de 60% de docentes y estudiantes no conocen el Código de Ética de la institución.

También de la misma investigación se desprende la necesidad de fortalecer el liderazgo y aplicar los valores tanto a los directivos, como a los docentes y estudiantes.

Esta propuesta se desarrollo para la Facultad de Administración de Empresas, porque es la facultad más grande de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, sin embargo se la puede aplicar a otras facultades, pues según lo muestran las encuestas, la situación referente a los valores institucionales y personales, como también el estilo liderazgo es similar en toda la institución.

A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas referente a liderazgo y valores institucionales y personales.

Tabla No. 39

Resultados de las encuestas referente a liderazgo y valores

PREGUNTA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
¿Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica?	54%	38%	8%
¿Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera?	46%	46%	8%

¿Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas?	49%	36%	15%
¿Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores?	33%	63%	4%
¿Considera que existe falta de respeto a la autoridad en la ESPOCH?	17%	66%	17%
¿En su cátedra apoya usted el desarrollo de competencias de liderazgo en los estudiantes?	25%	65%	10%
¿Cree usted que en ESPOCH se confunde liderazgo con autoritarismo?	21%	46%	33%
¿El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar?	36%	57%	7%
Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	17%	60%	23%
¿Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes?	20%	60%	20%
¿Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas?	36%	57%	7%
¿La ética y los valores se enseñan con el ejemplo?	33%	53%	14%

Por esta razón este proyecto se basa en la necesidad de responder a este problema y socializar el Código de Ética entre los docentes y estudiantes y hacer una propuesta para el fortalecimiento de liderazgo y aplicación de los valores a toda comunidad de la Facultad de Administración de Empresas.

Este proyecto es viable, pues se puede utilizar toda la infraestructura de la facultad, incluidos laboratorios de Centro de Cómputo para su realización. También existe el recurso humano y si el caso lo merita, se puede utilizar los fondos que tiene la facultad para la capacitación.

Los beneficiarios directos de este proyecto educativo serán los docentes mismos y los estudiantes y la facultad misma con todos los miembros que la integran ya que la imagen de la misma se vera mejorada. Además mejorando nuestros modales, cumpliendo con el Código de Ética y aplicando los valores, todos van poder a



trabajar mejor, el clima laboral mejorara y esto se va ver reflejado en la eficacia del trabajo.

Hay muchos estudiantes que tienen talento innato de liderazgo, pero que necesitan tener las oportunidades y apoyo para desarrollarlos.

Creo que la institución, la provincia y el país necesitan buenos líderes, es una necesidad urgente.

Se estima que durante el desarrollo de este programa de mejoramiento en el área de ética, valores y liderazgo se pueda lograr un cambio de actitud en los docentes y en los estudiantes.

Posteriormente como consecuencia de competencias adquiridas, se espera que:

- Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores
- Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas
- Los docentes tomen a los valores como ejes transversales en el proceso del aprendizaje
- En sus cátedras los docentes apoyen el liderazgo estudiantil
- Los docentes inicien sus clases con frases de motivación en “valores y virtudes“
- Los docentes se interesen por los problemas de los estudiantes,
- Que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo
- Se aprecie mas el razonamiento que memorización

### **7.3 Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Socializar, participar y vivenciar el liderazgo y valores dentro de la Facultad de Administración de Empresas de ESPOCH.

#### **Objetivos específicos:**

- Socializar el Código de Ética a toda la comunidad de la facultad
- Fortalecer el liderazgo de los estudiantes

- Aplicar, concientizar y formular los valores institucionales y personales en la Facultad de Administración de Empresas.

## 7.4 Actividades

Se realizara las siguientes actividades:

### 1. Planificación de ejecución del proyecto

En esta etapa se planificara la manera de llevar a cabo el proyecto. El proyecto será planificado para un año académico. Se definirá los temas de los talleres, su horario, sitios donde se van dictar, se seleccionara los instructores. Se preparara todos los recursos necesarios.

Tabla No. 40

Planificación de ejecución del proyecto

<b>RECURSOS</b>	Humanos, director del proyecto, vicedecano, delegado vicedecano
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Se espera tener una planificación detallada de cómo socializar en forma mas efectiva el Código de Ética, que tipo de talleres sobre liderazgo se va realizar, que temas especificos se va a tratar, quien va ser instructor (a), en que horario se lo va realizar, cuantos cursos de este tipo se va a dar, en que forma se va enseñar la aplicación de los valores, igualmente, que cursos, quien? cuando?
<b>DURACION</b>	2 semanas

Fuente: Investigación interna

Elaboración: María Slusarczyk

### 2. Socialización del Código de Ética

Dentro de esta actividad se colocara el Código de Ética en la página web de ESPOCH en sitio visible. Se comunicara a los docentes por medio de correos electrónicos acerca del proyecto y cualquier actividad que se les pide desarrollar.

Se sacara copias del código y apegara en sitios visibles. Se preparara los circulares a los docentes.

Los docentes al inicio de clases discutirán con los estudiantes el Código.

Tabla No. 41

#### Socialización del Código de Ética

<b>RECURSOS</b>	Papel, impresoras
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Se espera que tanto directivos, docentes y estudiantes conozcan en detalles el Código de Ética de ESPOCH y que lo pongan en practica en su quehacer diario.
<b>DURACION</b>	3 semanas

Fuente: Investigación interna

Elaboración: María Slusarczyk A.

### 3. Talleres de liderazgo para docentes

Tabla No. 42

#### Talleres de liderazgo para docentes

<b>RECURSOS</b>	Computadoras, in-focus, instructor, guía de curso
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Se espera, que al finalizar estos talleres los docentes serán más conscientes de su rol de líderes en el proceso educativo como también en el proceso de formar a los seres humanos y ayudarlos a lograr los objetivos en su vida. Que apliquen las estrategias que permiten despertar en los estudiantes talentos y habilidades escondidos que ellos tienen en el área de liderazgo. Que sepan descubrir y apoyar los líderes natos entre los estudiantes. Que den espacio a la crítica y razonamiento en sus clases. Que se interesen en forma ingenua por los problemas de los estudiantes.
<b>DURACION</b>	2 semanas

Fuente: Investigación interna

Elaboración: María Slusarczyk

### 4. Talleres de aplicación de valores para estudiantes

Entre los valores que se va enseñar, están: el respeto, la verdad, la honestidad y la tolerancia. Como también la valentía, el razonamiento lógico y la entrega.

Tabla No. 43

Talleres de aplicación de valores para estudiantes.

<b>RECURSOS</b>	Computadoras, in-focus, instructor, guía de curso
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Se espera que los estudiantes conozcan en detalle y los hagan suyos los valores morales, intelectuales y sociales. Que estos valores se vuelven parte integral de sus actividades diarias, de su modo de pensar y actuar. Como consecuencia de esto, que sus relaciones se vuelven mejores como también calidad de su vida.
<b>DURACION</b>	3 semanas

Fuente: Investigación interna

Elaboración: María Slusarczyk

## 5. Evaluación de resultados, seguimiento.

Tabla No. 44

Evaluación de resultados, seguimiento.

<b>RECURSOS</b>	Computadoras, equipos de oficina, copia etc.
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Al final de cada taller se realizara una encuesta entre los participantes para poder evaluar los resultados obtenidos. Al finalizar todo el proyecto se evaluara los resultados, se realizara el informe final y se detallara la forma como se va realizar el seguimiento.
<b>DURACION</b>	1 semana

Fuente: Investigación interna

Elaboración: María Slusarczyk

## 7.5 Localización y cobertura espacial

El presente proyecto de mejora se llevara a cabo en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ubicada en la ciudad de Riobamba.

## **7.6 Población objetivo**

El programa podría ser impartido a los directivos: decano, vicedecano, directores de escuelas, profesores y estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Se debe mencionar que esta facultad cuenta con 4000 estudiantes.

## **7.7 Sostenibilidad de la Propuesta**

- **Recursos humanos**

Se creara una comisión que involucrara a la autora de este proyecto, el vicedecano, 2 docentes, representante de los estudiantes y los instructores de talleres para llevar a cabo el proyecto. También se cuenta con una secretaria, que será de gran utilidad en la realización de este proyecto.

- **Recursos tecnológicos**

Se cuenta con un Centro de Cómputo con varios laboratorios, computadoras con internet, in-focus etc. para la realización de los talleres y otras actividades.

ESPOCH cuenta con página web, que también sería de gran utilidad en el proceso de difusión de las actividades.

- **Recursos materiales.**

La facultad cuenta cada año con fondos incluidos en el POA para la realización de las capacitaciones.

- **Recursos físicos**

Se cuenta con un Centro de Cómputo con varios laboratorios, salones de profesores, auditorio, oficina con secretaria para la realización de cualquier actividad.

- **Recursos económicos**

Se destinara una parte del presupuesto con que cuenta la facultad, para poder financiar básicamente a los instructores de los talleres.

- **Recursos organizacionales**

El apoyo logístico del personal directivo como decano, vicedecano, directores de escuelas será importante para la realización de este plan de mejora.

Se cuenta con el cronograma y lista de actividades lo que facilitara el desarrollo de todo el proceso.

## 7.8 Presupuesto

El presupuesto para la realización de cada una de las etapas de la implementación del plan de mejora, cuenta con las debidas partidas presupuestarias, las cuales se detalla en al siguiente tabla.

Tabla No. 45

Presupuesto del programa de capacitación por año académico

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	200	2	1000,00
Equipos de oficina			200,0
Aula y audiovisuales			Uso gratuito (facultad lo tiene)
Honorario docente			800,00
Subtotal			2000,00
Imprevistos 10%			200,00
<b>TOTAL por año académico</b>			<b>2200,00</b>

Para financiar la propuesta, primeramente el proyecto se presentara al Consejo Directivo de la Facultad para su respectiva aprobación, incluido el presupuesto. Los

miembros del Consejo asignaran fondos del POA para su realización. Se debe mencionar que el costo no es alto, porque en gran manera se utilizara la infraestructura y otras facilidades con las cuales cuenta la facultad y la ESPOCH.

## 7.9 Cronograma

En el caso de contar con la aprobación y autorización de las autoridades de la facultad, para cada año académico se propone el siguiente cronograma de actividades para la implementación de la propuesta de mejora de liderazgo y valores institucionales y personales en la facultad.

Tabla No. 46

Cronograma Proyecto

No.	Actividades	Duración	Horario tentativo	Responsables
1	Planificación de ejecución del proyecto	2 semanas	De 9:00 a 12:00	Ing. María Slusarczyk Ing. Jorge Álvarez (vicedecano) Ing. Moisés López Dirigente estudiantil
2	Socialización del Código de Ética	3 semanas	De 9:00 a 12:00	Ing. María Slusarczyk Ing. Moisés López Ing. Lenin Gaibor
3	Talleres de liderazgo para docentes	2 semanas	De 9:00 a 12:00	Ing. María Slusarczyk Ing. Moisés López Ing. Lenin Gaibor
4	Talleres de aplicación de valores para estudiantes	3 semanas	De 9:00 a 12:00	Ing. María Slusarczyk Ing. Moisés López Ing. Lenin Gaibor Dirigente estudiantil
5	Evaluación de resultados, seguimiento	1 semana  Cada dos semanas se llevara un control y retroalimentación para verificar si en practica se esta cumpliendo con las resoluciones.  Al finalizar el	De 9:00 a 12:00	Ing. María Slusarczyk Ing. Jorge Álvarez (vicedecano) Ing. Lenin Gaibor

		programa, se analizara el desarrollo del proyecto, se realizara una evaluación y se definirá nuevas pautas.		
--	--	---	--	--



## 8. BIBLIOGRAFIA

- Almeida, A. (2010). *Guía Didáctica, Gestión de Talento humano*, Editorial UTPL, Loja
- Álvarez, L. (2010). *Guía didáctica, Toma de decisiones*, Editorial UTPL, Loja Disponible en [www.utpl.edu.ec/eva](http://www.utpl.edu.ec/eva)
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen.
- Arias F. (2007). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Trillas.
- Buele, M. (2011). *Guía didáctica, Proyecto de Investigación II*. Editorial UTPL, Loja
- Chavarría, A. M. (2004). *Educación en el mundo globalizado: retos y tendencias del proceso educativo*, México: Trillas
- Correa, C. (2009). *Guía didáctica, Liderazgo, Valores y educación*, Editorial UTPL, Loja. Disponible en [www.utpl.edu.ec/eva](http://www.utpl.edu.ec/eva)
- Estatuto Politécnico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
- González, M. (2008). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.
- Hernandez, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Hubert, G. (2011). *Toma de decisiones en al gerencia*. México: Trillas
- Martínez, F. (2007). *Nuevas tecnologías y educación*. Madrid: Pearson Educación.
- Mcmillan, H. (2005). *Investigación educativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Munch, L. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas*. México: Trillas
- Reglamento interno de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

## Referencias electrónicas

- Buele, M., *Videoconferencia "Proyecto de grado uno"*, (15/10/2011-10:20)
- <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>, *Sobre el aprendizaje y otras curiosidades*, (3/08/2011 - 20:30)
- <http://aprendiendoadesaprender.bligoo.com/content/view/172160/LiderazgoEducativo.html>, *Liderazgo Educativo*, (7/03/2012,21:20)
- <http://cidtur.eaeh.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/Formacion%20dic%2004/Directivos.htm> *Directivos y líderes, ¿Se forman?* (4/08/2011-20:15)
- <http://johanatov.blogspot.es/> *Gestión y Tecnología* (18/02/2012- 18:10)
- <http://lagestioneducativa.blogspot.com/> , *La Gestión Educativa*, (18/02/2012, 19:00)
- <http://mariagestioneducativa.blogspot.com/p/claves-de-gestion-educativa-estrategica.html> (13/08/2012, 13:25)
- <http://psicologiayempresa.com/diferencias-entre-lider-y-gerente.html/> *Diferencias entre líder y gerente*, (12/12/2011-21:20)
- <http://unpasomas.fundacion.telefonica.com/educacion/2011/01/04.liderazgo-nuevos-tipos-de-liderazgo/>, (7/03/2012, 17:00)
- <http://www.amazon.com/Managers-Leaders-Different-ClassicEnhanced/dp/B00005UML0/ref=edod/> *Managers and Leaders: Are they different?* (5/01/2012 – 19:45)
- [http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=ver\\_noticia&id=1982/](http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=ver_noticia&id=1982/) *Ranking de la ESPOCH entre las universidades del mundo*, (18/02/2012-)

- [http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=vic\\_academico&idr=3/](http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=vic_academico&idr=3/)  
*Reglamento de concursos de merecimiento y oposición para docentes en al ESPOCH, , (6/02/2012-19:50)*
- <http://www.idisc.net/en/Publication.336.html>, *Gestión Estratégica*, 21/02/2012, 12:00
- [http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf/](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf/), IIPE, Buenos Aires, *Gestión educativa estratégica*, (20/10/2011-19:50)
- <http://www.monografias.com/trabajos28/induccin-deducion/induccin-deducion.shtml/> Caraballosa, K. (2011). *Inducción – Dedución* (5/10/2011 - 10:50)
- <http://www.monografias.com/trabajos74/materiales-realizar-investigacion/materiales-realizar-investigacion.shtml/> *Materiales para realizar la investigación*. (12/10/2011-20:05)
- [http://www.psicologia-online.com/articulos/2010/07/coaching\\_liderazgo.shtml](http://www.psicologia-online.com/articulos/2010/07/coaching_liderazgo.shtml), Peña A. *El Coaching y Liderazgo en una Institución Formadora de Docentes*. (13/08/2012 – 12:09)
- <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf> Fullan M. *El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje*. (3/03/2012-19:35)
- [http://www.webometrics.info/top200\\_latinamerica.asp?offset=100/](http://www.webometrics.info/top200_latinamerica.asp?offset=100/) *Ranking Mundial* (18/02/2012-22:10)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Inducci%C3%B3n> (15/11/2011 - 21:40)
- *Liderazgo*, Microsoft® Student 2009 [DVD]. Microsoft Corporation, 2008.

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES



## ANEXO 2

### ENCUESTA A DIRECTIVOS Y DOCENTES





## ANEXO 3

### AUTORIZACION DIRECTOR DE TESIS



Universidad Técnica Particular de Loja



La Universidad Católica de Loja

### AUTORIZACIÓN

Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez

**DIRECTOR DE TESIS**

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación de las/los señor/a: **SLUSARCZYK ANTOSZ MARÍA**, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autorizo realizar la impresión y anillados para su respectiva presentación.

**Msc. Roberto Carlos Cuenca Jiménez**

CI. 110343087-0

Loja, junio de 2012

## ANEXO 4

### FORMATOS DE ENCUESTAS A: DOCENTES, DIRECTIVOS, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA

#### FORMATO DE ENCUESTA A DOCENTES

##### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombredel establecimiento educativo:

UBICACIÓNDELESTABLECIMIENTOEDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

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

Sexo: masculino ( )      femenino ( )

##### 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.			



## FORMATO DE ENCUESTA A ESTUDIANTES ESPOCH

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano            ( X )    Rural()

### 2. CUESTIONARIO

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cordialmente,

Ing. Maria Slusarczyk A.

## FORMATO DE ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

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

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

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

### CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. Las opiniones de los padres de familia son llevados en cuenta en la institución			
4. Existe un compromiso de los padres de familia para con institución			
5. Es innovadora la gestión de la institución			
6. Los docentes tratan a los estudiantes con justicia y equidad			
7. Usted admira la gestión de las autoridades			
8. Los estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar sus talentos en la institución			
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. Usted se siente orgullosos que su hijo/a estudia en esta institución			
11. Se practica valores morales en la institución			
12. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			
13. Los procesos de matriculas, cambios de escuelas, revalidación de materias están llevados en forma eficiente			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Cordialmente,

Ing. Maria Slusarczyk A.

## **ANEXO 5**

### **EL CODIGO DE ETICA DE ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

#### **“EL CODIGO DE ETICA DE ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

##### **CONSIDERANDO:**

Que, la declaración mundial sobre la educación superior para el siglo XXI: visión y acción, realizada en París en 1998 establece en el artículo 2, literal (a), la necesidad de: “Preservar y desarrollar sus funciones fundamentales, sometiendo todas sus actividades a las exigencias de la ética y del rigor científico e intelectual;”

Que, la Constitución Política de la República del Ecuador, en el artículo 66, determina que: la educación debe inspirarse en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos...; y el artículo 79 manifiesta que: las instituciones de educación superior, estarán obligadas a la rendición social de cuentas...;

Que, el artículo 4 de la Ley Orgánica de la Educación Superior, confirma “la autonomía académica, gestión y autogestión económica y administrativa” y por otra parte el Artículo 51 dispone que: “para la designación del personal académico, así como para el ejercicio de la docencia y la investigación, no se establecerán limitaciones... que impliquen discriminación de ninguna naturaleza, sin perjuicio de que el profesor deba ser leal a los principios que inspiran a la institución;”

Que, el Código de Ética, para las instituciones de Educación Superior y el Manual de Aplicación respectivo; ambos en vigencia desde el 2006, definen y determinan el cumplimiento de los principios éticos siguientes: responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad; así como los mecanismos y estrategias para su difusión, prevención, control y rehabilitación ética;

Que, el Estatuto Politécnico vigente desde el 2003, en el Artículo 4, establece los siguientes principios de la ESPOCH: “Autonomía, democracia, cogobierno, libertad de cátedra e inviolabilidad de sus predios, respeto de los valores inherentes de la persona que garantizan la libertad de pensamiento, expresión, culto, igualdad, pluralismo, tolerancia, espíritu crítico y cumplimiento de las Leyes y normas vigentes;

Que, el modelo educativo de desarrollo humano integral de la ESPOCH, plantea la incorporación del “componente ético a la formación profesional...”, impulsando procesos permanentes de reflexión-acción, en la perspectiva de integrar los valores colectivos a los institucionales, personales y profesionales.

Que, el Consejo Politécnico tiene la misión de aprobar políticas y normas necesarias para el normal desenvolvimiento de las funciones de docencia, investigación y gestión (Art. 9 del Estatuto Politécnico); así como las atribuciones y funciones de establecer los lineamientos generales del desempeño de los docentes, estudiantes, empleados y trabajadores; (Art. 11. literal (c);

### **RESUELVE**

Expedir el presente

## **CÓDIGO DE ÉTICA PARA LOS SERVIDORES Y ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

### **JUSTIFICACIÓN**

Por tales razones, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con la finalidad de cumplir adecuadamente con los postulados y normatividad integral de la educación superior; y ante la urgente necesidad de fortalecer una cultura ética al interior de su comunidad para elevar la calidad de la educación, la gestión y el desempeño integral de sus servidores y estudiantes en todos los niveles, asume el siguiente:

### **CAPÍTULO I DEL OBJETO**

**Art. 1.-** El objeto del presente Código de Ética para los Servidores y Estudiantes de la ESPOCH, es el cambio de conducta y comportamientos integrales de todas las personas que conforman la ESPOCH, en concordancia con los principios y valores establecidos, para la educación superior en el presente instrumento.

### **CAPÍTULO II DE LOS SUJETOS**

**Art. 2.-** Los sujetos sociales a los que está dirigido el presente Código de Ética, son:

- a) Las autoridades;

- b) Los docentes;
- c) Los empleados;
- d) Los obreros;
- e) Los estudiantes; y,
- f) Los actores externos directamente involucrados en la función de vinculación.

### **CAPÍTULO III DEL COMPROMISO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL**

**Art.3.-** El Código de Ética para los Servidores y Estudiantes de la ESPOCH, es asumido libre, voluntaria y responsablemente por todas las personas que directa y legalmente pertenecen a la ESPOCH, en forma individual o asociativa; de conformidad a la pertenencia gremial, sectorial o filial de cualquier naturaleza.

Los ámbitos del Código de Ética para los Servidores y Estudiantes de la ESPOCH, son todos los espacios institucionales, constituidos por las unidades específicas de trabajo o estudio, los gremios o asociaciones de cualquiera naturaleza; y, los eventos internos y externos; locales, nacionales o internacionales, en los que participen los politécnicos, siempre y cuando lo hagan en representación institucional.

El compromiso de asumir el Código de Ética para los Servidores y Estudiantes de la ESPOCH, se inicia en cada individuo, el equipo de trabajo de la unidad laboral asignada, el gremio y la ESPOCH; y, debe asumirse cotidiana e integralmente.

### **CAPÍTULO IV DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS**

#### **Principios generales.-**

Entendemos por principios, toda “norma o idea fundamental que regirá el pensamiento y la conducta” de las personas que formal, transitoria o permanentemente constituyen la ESPOCH, en calidad de autoridades, docentes, empleados, obreros y estudiantes con nombramiento, contrato o matriculados legalmente, mientras dure su permanencia en la institución. Los **principios éticos** generales que asume la ESPOCH, para la formación integral de sus servidores y estudiantes son los siguientes:

- **Libertad.-** Optamos por una libertad positiva considerada como la facultad humana de determinar nuestros propios actos para obrar de una manera o de otra. Creemos en una

libertad que nos haga individual y socialmente responsables del cumplimiento de nuestra misión;

- **Responsabilidad.-** La responsabilidad es toda capacidad u obligación de responder por los actos propios e implica la palabra dada o la fe empeñada. ;
- **Honestidad.-** Es la virtud de la sinceridad, rectitud de ánimo, e integridad en el proceder. Concebimos a la honestidad como la combinación de actitudes positivas que nos permiten cumplir con transparencia, oportunidad, dinamismo y franqueza todas las funciones encomendadas en el marco de las normas constitucionales e institucionales;
- **Solidaridad.-** Concebimos una solidaridad humanista antropocéntrica que enfoque al ser humano como el centro de nuestra atención en base a una auténtica fraternidad. Esta solidaridad nos exige cultivar una genuina vocación de servicio social sobre la base de un trabajo en equipo en el que prime la ayuda mutua para alcanzar juntos los grandes objetivos institucionales;
- **Verdad.-** Verdad es todo juicio o proposición que no se puede negar racionalmente porque implica el reconocimiento o desvelamiento de la realidad auténtica mediante la aplicación de la investigación científica, EL saber humano y crecimiento personal.;
- **Equidad.-** Equidad es “igualdad de ánimo” y al mismo tiempo implica la idea de “relación y armonía entre una cosa y aquello que les es propio”. Implica la tarea de luchar por la igualdad de oportunidades para todos los habitantes del país y el mundo;;
- **Perseverancia.-** Consideramos la perseverancia como la virtud de “mantenernos constantemente” laborando en la las tareas fundamentales de la educación y la generación de ciencia y tecnología mediante la investigación científica para encontrar soluciones auténticas a los problemas que la sociedad nos demanda.;
- **Tolerancia.-** Asumimos una tolerancia activa y crítica sustentada en los principios del respeto mutuo, el pluralismo ideológico y científico, la libertad de cátedra y la pluriculturalidad que nos permita aportar creativamente a la construcción colectiva del pensamiento científico, político y social del país y el mundo..; y,
- **Dignidad.-** La dignidad que nos planteamos se centra en el comportamiento de todos los politécnicos para actuar con decoro e integridad en todos los ámbitos de la vida institucional. Nadie será sometido a cualquier forma de sumisión política, ideológica, sicológica o social que atente contra sus elementales derechos.

## **Principios Politécnicos específicos:**

De conformidad con el artículo 4, del Estatuto Politécnico, los principios que la ESPOCH, asume son los siguientes:

- **Autonomía.-** Como lo establece la Constitución Política de la República del Ecuador; la ESPOCH es persona jurídica, de derecho público, autónoma; por tanto es tarea colectiva y constante de todos sus integrantes, preservar la autonomía y garantizar su plena vigencia;
- **Democracia.-** La ESPOCH se guiará por el principio fundamental de cultivar, debatir y estudiar profundamente y con alto nivel de conciencia social, todas las tendencias del pensamiento humano, en todos los campos y dimensiones, al tiempo de forjar desde su misión formativa los fundamentos necesarios que contribuyan al diseño y aplicación de sistemas democráticos dentro de la institución y en la sociedad para que garanticen el bienestar colectivo.
- **Cogobierno.-** La ESPOCH, tiene un modelo administrativo estructurado sobre la base de la participación con equidad en la gestión institucional de docentes, empleados, obreros y estudiantes, en función de los porcentajes establecidos en la Ley Orgánica de Educación Superior.
- **Libertad de cátedra.-** En relación a lo establecido en la Constitución Política de la República del Ecuador, en su Artículo 67, los profesores de la ESPOCH, cuentan con todas las garantías para el ejercicio de la libertad de cátedra con el fin de difundir, al más alto nivel posible, las más variadas corrientes del pensamiento, las tecnologías y los conocimientos científicos del mundo sin ninguna restricción;
- **Libertad de pensamiento.-** La ESPOCH, como parte del sistema nacional de educación superior, es un centro de debate de tesis filosóficas, religiosas, políticas, sociales, económicas y de toda índole, por tanto es incompatible con la propaganda proselitista político-partidista dentro de los recintos educativos.;
- **Libertad de expresión.-** Como lo establece la Constitución Política de la República del Ecuador; la ESPOCH, es una institución comprometida con la salvaguarda irrestricta de la libertad de expresión de sus integrantes;;

- **Libertad de culto.-** En función de lo determinado por la Constitución Política de la República del Ecuador, la ESPOCH, es respetuosa y garante de la libertad de culto, tanto a nivel interno, cuanto al externo; siendo de responsabilidad compartida entre todos sus miembros, la efectividad del cumplimiento de este principio sin que su práctica atente a la libertad de cultos de los demás;
- **Igualdad.-** De acuerdo a la Constitución Política de la República del Ecuador; la ESPOCH, garantiza plenamente la igualdad de acceso a la educación a todos los grupos sociales, culturales y étnicos que requieran de sus servicios.
- **Pluralismo.-** El pluralismo es: la “doctrina que preconiza la coexistencia de varias tendencias políticas e ideológicas y que fundamenta las democracias formales”. Por lo tanto; la ESPOCH, garantiza a todos sus miembros, el ejercicio pleno del pluralismo integral, como consecuencia de la vigencia efectiva de las libertades de pensamiento y expresión ya establecidas en este código;
- **Espíritu crítico.-** Avalada por lo que establece la Constitución Política de la República del Ecuador; la ESPOCH, es una institución, crítica, autocrítica, creativa e innovadora, provocadora de cambios, con fe en sus posibilidades de liderar el desarrollo socio-económico de la región central del Ecuador, proponiendo soluciones a los problemas inherentes a nuestros pueblos, en la búsqueda de su bienestar;
- **Cumplimiento de las leyes y normas vigentes.-** La ESPOCH, para garantizar el cumplimiento pleno y máximo de todos los principios anteriormente mencionados, enfatizará sus acciones en el orden, la disciplina, la puntualidad y el autocontrol en nuestras tareas que nos permitan un cabal cumplimiento de la misión que nos hemos impuesto; y,
- **Inviolabilidad de sus predios.-** En base a lo que establece la Constitución Política de la República del Ecuador; los recintos del campus central; así como todas sus extensiones y estaciones experimentales de propiedad de la ESPOCH, son inviolables y no podrán ser allanados sino en los casos y términos en que puede ser el domicilio de una persona.” ([http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=vic\\_investigacion&idr=2](http://www.esPOCH.edu.ec/index.php?action=vic_investigacion&idr=2), 20/10/2012, 7:00)



## ANEXO 6

### FODA DE LA ESPOCH

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>DOCENCIA</b>	
Los sistemas de capacitación y actualización de profesores	Gran mayoría de docentes sin estudios de Ph.D.
La remuneración económica del trabajo del personal docente con escalafón.	Individualismo de los docentes y falta de trabajo en equipo.
Acceso a Internet II y satelital	Mayoría de profesores a contrato
Diversificación de la oferta académica	Sistema de control docente
Docentes con formación de cuarto nivel	Débil aplicación del modelo educativo
Perfil profesional de los docentes con estrecha relación y coherencia con el área y materia que imparten	Planes de estudio no siempre en correspondencia con los avances científicos y tecnológicos.
El nivel académico de los egresados	Bajo sistema de valores en estudiantes
Los currícula o planes de estudio de los programas académicos	Poca utilización de equipos audiovisuales para mejorar el aprendizaje
<b>INVESTIGACION</b>	
Reconocimiento y credibilidad de las investigaciones	Escasos recursos económicos dedicados para la investigación
Recursos informáticos para la investigación	Publicaciones de las investigaciones en revistas especializadas
Estaciones experimentales, unidades de producción y laboratorios	Desinterés de los docentes en procesos de investigación
	Inaplicación del conocimiento del proceso de investigación científica como eje transversal en la formación profesional
<b>VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD</b>	
Recurso humano para realizar actividades de vinculación con la colectividad	Inexistencia de estudios sobre la problemática del desarrollo de la zona de influencia de la ESPOCH
El impacto social que el trabajo escolar tiene en la comunidad	Falta de la Unidad de Relaciones Internacionales
Presentaciones artísticas organizadas por la institución	Limitado seguimiento a los convenios firmados por la ESPOCH
Desarrollo y revitalización cultural	
Posicionamiento y prestigio de la ESPOCH	
Página web de la institución	
Convenios de cooperación interinstitucional	

<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	
Acreditación institucional	Sistema de control de los docentes
Amplio campus politécnico y estaciones experimentales	Trámites burocráticos en el Departamento Financiero, de Recursos Humanos
Estatuto Politécnico , Código de Ética	Proceso de contratación contratados
Cultura de planificación y evaluación institucional	Falta Código de Ética para los estudiantes específicamente.
Servicios de bienestar politécnico	Falta de concursos para el nombramiento
Infraestructura física académica, administrativa y deportiva	La estructura administrativa de las facultades
La comunicación formal entre los diversos miembros de la comunidad educativa	Tramites largos en el proceso de graduación
El sistema de control de asistencia de los empleados.	Falta de los cursos de gerencia, administración
La estructura administrativa de la institución (organización y definición de puestos)	Falta del reconocimiento y existencia del Centro de Computo en la Estructura Orgánico Funcional de la facultad
El desempeño del personal administrativo como apoyo al trabajo académico	Falta del apoyo psicológico, orientación, guía, consejería vocacional
La remuneración económica del trabajo del personal administrativo	Falta el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
Carreras que brinda la institución como: medicina, informática, agronomía etc.	Inexistencia de concursos de merecimiento para docentes de contrato.
La preparación profesional de los empleados	Injusto puntaje en el Reglamento de Concursos de Merecimientos y Oposición para Docentes
Manual de la Organización, Ley de Transparencia	Falta de funcionamiento del Editorial politécnico
La Comisión de Evaluación y Acreditación Institucional	Las disputas politiqueras interfieren en actos de gestión y en el proceso de aprendizaje
Comisión de Ascensos de Categoría y Escalafón Docente	Bajos ingresos para los docentes con categorías auxiliar, agregado y principal sin escalafón.
Instructivo para la Distribución de la Jornada de Trabajo Semanal Docente	Inexistencia de convenios para pasantías remuneradas nacionales e internacionales.
Pruebas de admisión, Calendario académico, Existencia de varios Reglamentos	Falta de apoyo consistente para la formación de los lideres entre estudiantes.
El Organigrama de la institución y de la facultad	
TIC y los sistemas informáticos	
El liderazgo de las autoridades	
<b>CLIMA LABORAL</b>	
Las actividades extracurriculares organizadas por la institución	La comunicación informal (espontanea) entre los diversos miembros de la

	comunidad educativa.
Las condiciones generales de los salones de clase	Chismes, críticas, ataques, prepotencia, compañerismo
Los centros de computo (hardware y software)	Disciplina y principios de los estudiantes
Las instalaciones deportivas	Política
El ambiente estudiantil	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
ENTORNO: POLITICO-LEGAL	
Plan nacional de desarrollo	
Acuerdos nacionales e internacionales	
Evaluación y Acreditación Universitaria	
Sistema nacional de educación	
ENTORNO: ECONOMICO	
Cooperación de organismos nacionales e internacionales	Situación económica y financiera del país en general
Nuevo modelo económico en el Ecuador	Crisis económica y financiera mundial
Condiciones de vialidad (pavimentación, señales de tránsito, iluminación etc.) en el entorno inmediato de la institución.	Incertidumbre en la asignación presupuestaria para la educación por parte del Estado
Presupuesto de gobierno destinado a gastos de educación	
ENTORNO: CIENTIFICO-TECNOLOGICO	
Instituciones y organismos que demandan lo servicios de asesoría, consultoría y capacitación que oferta la ESPOCH	Escasa inversión económica de los sectores productivos y sociales para la generación y transferencia de ciencia y tecnología por parte de las universidades.
Convenios de cooperación científico-tecnológico	
Políticas gubernamentales que motiven el desarrollo de la investigación	
Programas de certificación internacional	
ENTORNO: SOCIO -CULTURAL	
Organismos nacionales e internacionales que apoyan el desarrollo social y cultural	Inadecuada formación académica y axiológica de bachilleres
Diversidad cultural y étnica	Movimientos migratorios
Becas nacionales e internacionales	Rechazo por parte de la sociedad de las

	diversas razas e idiosincrasias presentes en los varios grupos culturales que conforman país.
Concursos universitarios y empresariales	Actitudes de rechazo por parte de una parte de la sociedad respeto de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.
<b>ENTORNO: GEOGRAFICO - AMBIENTAL</b>	
Condiciones climáticas en el entorno en el cual se ubica la institución	Probabilidad de ocurrencia de contingencias naturales (sismos, volcanes etc.) en el entorno en el cual se ubica la institución
Ubicación geográfica estratégica	