



**CONVENIO**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA Y**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**



**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO**  
**EDUCACIONAL**

**“Gestión, Liderazgo y Valores de la Facultad de Ciencias Económicas de  
la Universidad Central del Ecuador”**

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo  
Educativo

**ESTUDIANTE:**

Ángel Noé Logroño Barrionuevo

**DIRECTORA:**

Dra. Mariana Angelita Buele Maldonado, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

## **ii CERTIFICACIÓN**

Loja, 3 febrero del 2012

Doctora

Mariana Angelita Buele Maldonado, Mgs.

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....  
Dra. Mariana Angelita Buele Maldonado, Mgs.

**DIRECTORA DE TESIS**

**iii UTPL “CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS”**

Yo, ANGEL NOE LOGROÑOBARRIONUEVO, 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”.

Quito, 3 de febrero del 2012

-----  
Ángel Noé Logroño Barrionuevo

**iv      AUTORÍA:**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....  
Ángel Noé Logroño Barrionuevo  
**AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO**  
**C.I. 1706889431**

## **V DEDICATORIA**

A mis Padres, quienes han creído siempre que el estudio y la superación debe ser parte esencial de las personas para poder inculcar en los demás valores éticos y morales. Gracias por seguir brindándome el apoyo moral en todas mis actividades y que con su ejemplo siempre se encuentran pendientes del bienestar y superación de sus hijos y familiares más cercanos.

A mi querida esposa y a mis hijos, fuente de toda inspiración, motivos de mi abnegación y lucha diaria, a ustedes les dedico de manera especial este trabajo.

## **vi      AGRADECIMIENTO**

Al término del presente trabajo, deseo dejar constancia de mi profundo agradecimiento a todas y cada una de las personas e instituciones que de una u otra manera contribuyeron en la realización del convenio de la Universidad Técnica Particular de Loja y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con sede en Ibarra, por medio de la cual me brindaron la oportunidad de superación tanto profesional y humano, a los distinguidos maestros de cada una de las diferentes materias, que con sus conocimientos proporcionaron el aporte necesario para el cambio profesional y personal en el ámbito educativo, a la Dra. Mariana Angelita Buele Maldonado, Directora del presente trabajo por su tiempo, su motivación y el aporte de sus conocimientos. A la ingeniera Rosa Gómez García, por su estímulo y confianza permanentes.

## vii ÍNDICE DE CONTENIDOS

ii	CERTIFICACIÓN.....	II
iii	UTPL “CONTRATO DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS”.....	III
iv	AUTORÍA:.....	IV
v	DEDICATORIA.....	V
vi	AGRADECIMIENTO.....	VI
vii	ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII
viii	RESUMEN.....	X
1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	MARCO TEÓRICO.....	4
2.1.	La Gestión Educativa.....	4
2.1.1.	Concepto.....	4
2.1.2.	Importancia.....	5
2.1.3.	Tipos de Gestión Educativa.....	6
2.2.	Liderazgo Educativo.....	7
2.2.1.	Concepto.....	7
2.2.2.	Tipos.....	10
2.2.3.	Características de los líderes.....	13
2.2.4.	Características del líder eficaz.....	14
2.2.5.	Características ocultas del líder.....	15
2.3.	Diferencias entre directivo y líder.....	16
2.4.	Los Valores y la Educación.....	19
3.	METODOLOGIA.....	25
3.1.	Participantes.....	25
3.1.1.	Población Total de docentes.....	26
3.1.2.	Personal administrativo y de servicios.....	29
3.1.3.	Población estudiantil.....	30
3.2.	Materiales e Instrumentos.....	31
3.2.1.	Información Primaria.....	31
3.3.	Método y Procedimiento.....	32
4.	RESULTADOS.....	34
4.1.	DIAGNÓSTICO.....	34

4.1.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores.....	34
4.1.1.1. El Manual de Organización.....	34
4.1.1.2. El Código de Ética.....	35
4.1.1.3. El Plan Estratégico.....	37
4.1.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).....	38
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	39
4.1.1.6. Reglamento Interno y Otras Regulaciones.....	40
4.1.2. La Estructura Organizativa de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central.....	41
4.1.2.1. Misión y visión.....	41
4.1.2.2. El Organigrama.....	42
4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.....	43
4.1.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.....	47
4.1.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.....	47
4.1.3.2. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.....	49
4.1.3.3. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.....	49
4.1.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores.....	50
4.1.4. Análisis FODA.....	51
4.1.4.1. Fortalezas y Debilidades.....	51
4.1.4.2. Oportunidades y Amenazas.....	53
4.1.4.3. Matriz FODA.....	54
4.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	56
4.2.1. De la encuesta a los Docentes.....	58
4.2.2. De la encuesta a los Estudiantes.....	74
4.2.3. De la encuesta a los Directivos.....	88
4.3. Matriz de Problemáticas.....	129
5. DISCUSIÓN.....	131
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	137
6.1. Conclusiones.....	137
6.2. Recomendaciones.....	138
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	140
7.1. Título de la Propuesta.....	140
7.2. Justificación.....	140



7.3.	Objetivos de la Propuesta .....	141
7.4.	Actividades .....	141
7.5.	Localización y Cobertura Espacial .....	143
7.6.	Población Objetivo .....	144
7.7.	Sostenibilidad de la Propuesta.....	144
7.8.	Presupuesto.....	145
7.9.	Cronograma.....	145
7.10.	Descripción de la Propuesta .....	146
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	149
9.	APÉNDICES.....	151

## **viii RESUMEN**

Considerando que la gestión educativa en los últimos años ha contribuido enormemente en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de la educación; el presente trabajo investigativo tiene como objetivo general analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de educación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, entidad de una dilatada trayectoria en la educación superior, que tiene como misión especial la formación de profesionales en los campos de la economía, las finanzas y la estadística, con el objeto de apoyar el desarrollo económico y social, tratando especialmente de mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos.

En el desarrollo de este trabajo los instrumentos y técnicas de investigación que se utilizaron fueron: la observación; encuestas realizadas a directivos, docentes y estudiantes; y, entrevistas a directivos.

Como conclusión general, se determina que en la gestión académica y administrativa en la Facultad se da muy poca importancia al liderazgo y a la vivencia de valores; aspectos que se ven reflejados en la falta de mística, compromiso e integración de sus integrantes; falta de trabajo en equipo y consensos en las decisiones; clima organizacional poco estimulante; limitada aplicación de competencias y valores. Por otra parte, el marco jurídico interno obsoleto, es otro de sus principales limitantes para una gestión eficiente.

Este diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión permitió generar una propuesta de mejora que consiste en la estandarización de metodologías para una reforma académica con un adecuado plan de capacitación, que contribuya a los directivos a desempeñarse como verdaderos gestores del proceso educativo.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La sociedad ecuatoriana reclama de las instituciones educativas superiores que con el ejercicio de su actividad garanticen la formación de profesionales responsables, éticos y solidarios, comprometidos con la sociedad, debidamente preparados no solo en lo científico y tecnológico. Una educación equitativa; que deje de ser selectiva, que no sean las razones socioeconómicas únicamente las que determinen la orientación educativa y con ello la futura vida de los individuos. En este sentido, la Asamblea Legislativa, recogiendo el sentir de la colectividad y sensible a esta problemática, modifica el marco jurídico de la educación superior ecuatoriana, es así como, en el Suplemento del Registro Oficial No. 298, del 12 de octubre del año 2010, se publica la Ley Orgánica de Educación Superior.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central, como parte del sistema educativo superior, es su deber formar profesionales en el campo de la economía y las finanzas desde dos perspectivas: por un lado preparar para la excelencia y competitividad económica y por otro formar para la moderna ciudadanía que repercuta en una sociedad participativa, profundamente democrática, crítica, organizada, respetuosa, solidaria y defensora de los derechos humanos, la justa distribución de los bienes y servicios, formar ciudadanos capaces de adaptarse a los cambios repentinos del mundo moderno.

Con estos precedentes, es de suma importancia la realización de un estudio, cuyo propósito principal es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales, cuyos resultados permitan contribuir a elevar la calidad de la educación que esta institución educativa brinda a sus educandos.

Los objetivos específicos que el presente trabajo pretende alcanzar, se resumen en los siguientes:

Determinar los referentes y sustentos teóricos a cerca de: la gestión educativa, el liderazgo educativo y la gestión de la calidad en valores. Con esto se pretende revisar y ofrecer la información y los conocimientos teóricos necesarios para que los gestores educativos puedan utilizar en beneficio del quehacer institucional.

Recabar, procesar y presentar información importante sobre la gestión, el liderazgo y los valores en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador. Esta información será de fundamental importancia y servirá de insumo básico en la toma de decisiones por parte de los directivos de la Facultad.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos en la gestión y ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Facultad. El nivel de logro de este objetivo está relacionado con la delimitación de acciones y las responsabilidades que cada uno de los gestores deben desarrollar en el propósito de ofrecer una gestión eficiente.

Realizar el diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, considerando a este último factor como el eje transversal de la gestión educativa. Su nivel de logro radica en que las soluciones deben estar sustentadas en datos confiables y esto solo se obtiene de la realización de un análisis y diagnóstico de la problemática.

Presentar una propuesta de mejora para fortalecer la gestión, el liderazgo y los valores, que posibilite a los directivos de la Facultad, mejorar su capacidad como gestores del proceso educativo. Este objetivo se materializa en el desarrollo de una serie de acciones tendientes a mejorar la situación actual de la institución y proyectar una nueva imagen al futuro.

El desarrollo, ejecución y los resultados de este estudio está dirigido y se espera tenga un impacto positivo en dos grupos esencialmente de la institución: Por un lado los directivos, para que guíen a la Facultad en un entorno cambiante, con una conducta proactiva de resolución de problemas, con el empleo del liderazgo basado en las cualidades sociales y emocionales, que haga de cada error una nueva oportunidad para aprender, transmitir a los demás miembros de la institución confianza e ilusión para trabajar en equipo en torno a un proyecto común; y por otro lado, los estudiantes, fin y razón de ser de esta entidad educativa, para que la tarea educativa les sea significativa.

Los beneficiarios de este trabajo serán los directivos de este centro educativo, los docentes, los estudiantes primordialmente y la sociedad ecuatoriana en última instancia. Para lograr desarrollar este proceso investigativo se conto con la total apertura de los directivos, docentes y estudiantes de la Facultad, quienes constituyeron la fuente primaria. Los medios utilizados para obtener la información fueron encuestas y entrevistas que se realizaron a los grupos señalados.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La Gestión Educativa**

#### **2.1.1. Concepto**

Gestión Educativa es el proceso a través del cual se dirige, conduce, orienta y administra una institución educativa; se reconocen problemas y se plantean soluciones. La gestión es conocimiento o capital intelectual, es una práctica que consiste en poner en funcionamiento los medios, los recursos, los talentos, las estrategias para que el conocimiento, cualquiera sea su origen, pueda ser difundido, distribuido y utilizado en beneficio de una institución educativa. (Martín Fernández, 2002: XXV).

También se la define a la Gestión Educativa como la acción y efecto de integrar los procesos para el desarrollo o evolución de una organización o institución son realizadas por los gestores, quienes pilotean amplios espacios organizacionales. Estos deben ser capaces de ligar conocimientos y acción, ética y eficiencia, política y administración en procesos que tiendan a la mejora continua de las prácticas educativas; y, a la innovación permanente como proceso sistémico. (Buele, 2011: 3). El conocimiento puede gestionarse en el terreno de lo conocido, y estaremos hablando de de sistemas de mejora; o puede gestionarse en el terreno de lo no conocido, y hablaremos de sistemas de innovación.

La gestión se puede definir como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones educativas tiene como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, innovación. (Pérez Gómez, 1998: 147)

La Gestión Educativa debe entenderse como el logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los estudiantes, de los docentes y de la comunidad toda. La sociedad

ecuatoriana reclama de las instituciones educativas que con el ejercicio de sus actividad garanticen los requisitos que el mercado laboral demanda para la inserción de los estudiantes, y que adopten experiencias e ideas aportadas por aquellas que se benefician de su actividad (empresas, alumnos, docentes, etc.)

Determinadas organizaciones educativas nacionales y de otros países son admiradas porque generan el deseo y el orgullo de pertenecer a ellas o haber pertenecido a las mismas. Los miembros de dichas organizaciones demuestran tener más autoconfianza, más iniciativa, más capacidad de análisis, más talento, más capacidad de influir en los demás, y ser innovadores. ¿Qué tienen de diferente estas organizaciones admiradas por propios y extraños? ¿Cómo hacen para ser diferentes?, En nuestro criterio, lo que hacen estas es **gestionar**; es decir, generan un compromiso de la alta dirección con aspectos como la comunicación, el liderazgo, la planificación estratégica, la evaluación y mejora, el seguimiento, entre otros.

### **2.1.2. Importancia**

En una institución educativa actual, sin lugar a dudas, una de las actividades más importantes debe ser la *gestión de cambio*. Los profesionales de la educación están obligados a ser flexibles, adaptarse y convivir en un medio cambiante; a aprender, desaprender y reaprender; a ser verdaderos líderes, creativos y capaces de adelantarse a la evolución de los acontecimientos. Por tanto las instituciones tienen que gestionar para mantenerse vivas. El capital monetario constituye el oxígeno de las instituciones, pero es su propio conocimiento lo que las alimenta, su saber hacer es lo que les va a permitir innovar, y con la innovación perdurar.

Características distintas a cualquier otro tipo de organización tiene una entidad educativa, su finalidad no es el lucro, su accionar no se puede medir en términos de pérdidas y ganancias solamente. Su accionar se centra en la creación de valores intangibles en los seres humanos. Le mueve propósitos

como fortalecer los saberes de los estudiantes para conocer, hacer, ser, emprender; prepararlos para la vida y su participación en la sociedad; para su ingreso al mundo laboral, etc., son estos entre otros aspectos los que hacen que la gestión educativa sea relevante.

### **2.1.3. Tipos de Gestión Educativa**

En el ámbito institucional, la gestión educativa está constituida por cuatro áreas de gestión:

**Área de Gestión Directiva.-** Se centra en el cómo debe ser orientado el centro educativo. Es decir, se encarga de: el direccionamiento estratégico; la cultura institucional; el clima organizacional; el gobierno escolar; las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura educacional propia en el marco de las políticas educativas vigentes.

La gestión directiva, tiene como premisa ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas, se orienten a cumplir con la *misión* y el logro de la *visión* institucional.

El gestor (Rector/Decano/Director) y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de la institución. Para cumplir con este propósito, establece objetivos, facilita el uso de los recursos, organiza las acciones y actividades, delega funciones, controla la realización de las actividades, supervisa las acciones, las decisiones pedagógicas y resuelve o apoya la resolución de problemas o dificultades. Afronta el cambio, transmite con claridad la visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso y estimula frente a las dificultades.

**Área de Gestión Pedagógica Académica.-** Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de los procesos de: diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento



académico. Su acción está enfocada en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las destrezas, habilidades y competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. En definitiva esta área cumple con la finalidad y razón de ser de una entidad educativa.

**Área de la Gestión Administrativa Financiera.-** Se encarga del uso eficiente y eficaz de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.

**Área de Vinculación con la Comunidad.-** Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, la participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto**

*“El liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga algo que tú quieres que haga pensando que es lo que él quiere hacer”. (Eisenhower, presidente norteamericano)*

El liderazgo se define como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Esto implica que el líder requiere de un conjunto de capacidades para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo con el propósito de conseguir sus metas y objetivos. (Fernández, 2002: 177)

El liderazgo, debe permitir saber a dónde dirigirnos, para desde conjunto de personas que comparten misión, visión y valores, es decir que forman la institución educativa, desarrollar competencias: síntesis de conocimientos, tecnologías y desempeño, que conduzcan hacia posiciones más ventajosas.

Existe un aspecto clave en todo esto, y se trata de la eficacia. El hecho de ser líder no garantiza el saber hacer, ya que existen distintos tipos de liderazgo y unos son más adecuados que otros. El nuevo paradigma de la globalización requiere líderes cercanos al liderazgo transformacional (Fernández, 2002: 193). Según el planteamiento de este autor, las principales funciones de este tipo de liderazgo deben ser:

- Establecer objetivos y centrarse en los resultados.
- Ofrecer una nueva visión de la institución educativa.
- Modificar el comportamiento de la institución, adecuándolo a la nueva visión.
- Ayudar a sus colaboradores e interpretar las necesidades de cambio del entorno.

La gestión y el liderazgo en entidades educativas son muy diferentes a las que se realizan en otras entidades u organizaciones, dado que la finalidad está centrada en las personas (estudiantes), por esta razón, una de las exigencias que este nuevo líder educativo (transformacional) requiere es saber escuchar; el autor en referencia, propone ocho reglas:

- Disponerse a escuchar. Oír lo que la otra persona intenta decir, predisponiendo la voluntad para escuchar el mensaje que se envía, que unas veces será inconfundible y claro y otras oculto y casi imperceptible.
- No hablar tanto. Ninguna buena idea entra cuando más hablamos que escuchamos.
- Escuchar con mentalidad abierta. Hay que saber ponerse en el lugar de la otra persona, a fin de valorar mejor el mensaje.
- Escuchar hasta que el otro haya terminado. Asegurarse de haber escuchado a la otra persona, antes de ponerse a emitir. Esto no significa

que no se e pueden formular preguntas destinadas a clarificar el mensaje. Pero procurando no interrumpir.

- Estar atento a lo que no se dice. Dedicar un poco más de tiempo y de atención a la comunicación no verbal, para no haya lugar a interpretaciones erróneas.
- Fijarse en cómo se dicen las cosas. Solamente un 30% del mensaje viene en las palabras empleadas. Preste gran atención a los sentimientos o niveles emotivos que acompañan al mensaje. El contacto visual, los ademanes, el lenguaje de las posturas corporales, el tono de la voz y la cadencia también transmiten mensajes.
- Respetar las pausas. Hay que tener paciencia; al guardar silencio se invita a los demás a llenar el aire con el sonido de sus voces.
- Suministrar un feedback. Permitir a los demás sepan cómo ha interpretado lo hablado, o cómo se ha acogido la petición o la información que se acaba de exponer. La responsabilidad primera del que escucha consiste en comprender el mensaje que se le dirige; la segunda no menos importante, en dar a entender que lo ha captado.

Por otra parte, es importante señalar que si se tendría que elegir una capacidad especial que determinara el éxito o el fracaso del líder educativo, está sería la capacidad de influir positivamente en los distintos elementos del sistema educativo para conseguir resultados eficientes. Miguel García, profesor de psicología de la Universidad Complutense de Madrid, en una entrevista realizada por El País Semanal dice: *“No hay líder para todo, quien es líder en un área no necesariamente lo es en otra. La condición sine qua non de un líder es tener seguidores y que estos no le sigan por obligación sino por adhesión. Esto distingue el poder de un líder de un jefe. La obediencia se impone, el liderato se merece...”* (Fernández, 2002: 194).

Francisco Gil, psicólogo, autor de varios libros sobre el liderazgo, en una entrevista realizada por El País Semanal, opina que: *“no existe una ecuación que diga qué tiene el líder que no tengan otros, aunque haya rasgos que se repitan: persuasión, iniciativa, energía, compromiso, integridad, atractivo. El*

*líder tiene algo que no tienen los demás, y ese algo es justo lo que hace falta para resolver una situación determinada” (Fernández, 2002: 195).*

Analizando los dos criterios anteriores, diremos que el rol del líder se caracteriza por la capacidad de influencia en sus colaboradores de forma que éstos modifiquen sus comportamientos. Resumiendo, la tarea principal del líder será convertir el nivel de cambio institucional en cambios micros, es decir, pequeños cambios en el comportamiento de sus colaboradores. Una entidad educativa no se transforma realmente hasta que todas y cada una de las personas que la integran desarrollan su trabajo de forma distinta, interiorizando nuevos comportamientos. Por consiguiente el líder educativo (gestor) deberá desarrollar un papel orientador e inspirador de los comportamientos de las personas de la institución educativa, su influencia es clave para generar los cambios en todas las personas.

### **2.2.2. Tipos**

Los tipos de liderazgo están referidos a las determinadas formas que tienen los líderes para interaccionar con sus subordinados. Algunos líderes tienen presencia e impresionan a las masas, mientras otros se sienten incómodos en público, por ejemplo.

Se han propuesto diversas clasificaciones, a continuación se describen algunos de ellos:

- a. Líderes Autocráticos.-** En este tipo de liderazgo, el poder y la toma de decisiones se centralizan en sí mismos. Estos líderes acaparan por completo la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. Este liderazgo normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos. La principal desventaja es que la mayoría de los empleados se disgusta, puede llegar al extremo de crear temor y frustración.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son: decisiones rápidas, uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados.

- b. Líderes Democráticos o Participativos.-** Son aquellos que descentralizan la autoridad. Las decisiones derivan de consultas de los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se promueve la participación de los subordinados y se estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. La tendencia es hacia el uso de más amplio de las prácticas participativas porque se corresponden con los modelos de apoyo del comportamiento organizacional.
- c. Estilo Directivo.-** Es aquel en que el líder no solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y donde deben llevar a cabo una tarea para luego examinar muy de cerca la ejecución. Es un estilo cuando no hay escasez de tiempo que impida explicar con detalle los asuntos.
- d. Estilo Delegativo.-** Este tipo de liderazgo conlleva ceder a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes pedir permiso al líder. Los líderes cuyos subordinados tienen madurez, experiencia y disciplina, no tiene problemas en delegar su autoridad y dejar bien claro el propósito de la misión. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término. Se delega la autoridad pero no la responsabilidad.
- e. Liderazgo Transformacional.-** El liderazgo transformador rompe con la transacción y desequilibra la balanza para llegar más allá de lo esperado con los recursos existentes y aprovechar todo el potencial basándose en la influencia y no en el mero ejercicio del poder. Este liderazgo exige a los subordinados a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, hace hincapié en el crecimiento individual, tanto personal como profesional y en el potenciamiento de la organización. Permite al

líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de los subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. Este estilo no es recomendable si los subordinados son inexpertos.

- f. **Liderazgo Transaccional.-** Utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada. El líder que confía en este estilo de liderazgo consigue el compromiso a corto plazo de sus subordinados y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar. Lo recomendable es combinar este estilo con el transformacional.
- g. **Liderazgo Paternalista.-** Su labor consiste en que sus subordinados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- h. **Liderazgo Liberal (Laissez Faire).-** El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los subordinados gozan de total libertad. Este tipo de liderazgo es el menos activo, el menos eficaz y el menos necesario de todos los estilos de dirección.

Como conclusión podemos manifestar que, de todos estos tipos de liderazgos, los más frecuentes en la gestión educativa en nuestro medio, son los dos últimos arriba citados. Existe una gran cantidad de líderes educativos que su gestión se basa en ofertas y pequeños premios e incentivos a sus subordinados, tratando siempre de agradecerles y ser consecuentes con ellos, es decir son paternalistas; su interés se centra más en el “buen ambiente laboral”, que en el logro de los resultados esperados. Así mismo, existen líderes educativos en un número igual de importante que el caso anterior, cuyo rol se limita a “dejar hacer, dejar pasar”; quienes toman las decisiones y la iniciativa son los propios

subordinados, el ambiente es de total libertad, no existe seguimiento ni evaluación de acciones desarrolladas por los miembros de la organización.

### **2.2.3. Características de los líderes**

*“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás” (Steve Jobs, APPLE)*

En general los líderes, cualquiera sea su estilo, deberán poseer una serie de características entre las que citamos las siguientes: (Martín Fernández, 2002: 196).

#### *a) Roles:*

- Líder.
- Comunicador.
- Emprendedor.
- Coordinador.
- Visionario.
- Enlace.

#### *b) Cualidades:*

- Convencimiento.
- Innovación.
- Toma de decisiones.
- Flexibilidad.
- Coordinador.
- Tenacidad.
- Creatividad.
- Capacidad de enseñar y aprender.

c) *Conocimientos:*

- Idiomas.
- Marketing.
- Gestión estratégica.
- Organización y cultura empresarial.
- Autoconocimiento, desarrollo personal y profesional.

Todo directivo, gestor o dirigente de una organización, pero sobre todo de una entidad educativa debe poseer o desarrollar una serie de roles, cualidades y conocimientos. *Roles:* Ser líder: exige carisma, saber comunicar y llegar con el mensaje positivo a sus seguidores. Ser emprendedor: generar iniciativas y nuevas ideas, innovar. Ser Visionario, ver lo que los demás no ven, ofrecer soluciones a los problemas. Ser el enlace y el coordinador: unir, agregar, sumar. *Cualidades:* Tener convencimiento, estar seguro de lo que se hace y se propone. Saber tomar decisiones, arriesgar, jugarse por los propósitos y objetivos propuestos. Ser flexible, actuar de acuerdo al cambiante entorno, definir los mejores escenarios. Tenacidad: ser perseverante, constante, firme. Creatividad, más que los conocimientos o la inteligencia, lo que cuenta es la iniciativa. Capacidad para enseñar y aprender. *Conocimientos:* Sobre desarrollo personal y profesional, ya que su acción se vincula con la conducta y el comportamiento de las personas que lo siguen. Organización y cultura organizacional, debe conocer sobre las estrategias de marketing, negociación, clima y cultura organizacional; adicional a esto, deberá contar con suficiencia de idiomas extranjeros.

#### **2.2.4. Características del líder eficaz**

- *Poder:* Para legitimar el cambio.
- *Sentimiento:* Para desear cambiar la situación.
- *Compartir:* La propiedad del cambio.



- *Sensibilidad:* Para responder con empatía a los problemas personales que trae el cambio.
- *Ritmo:* Para introducir el cambio a la velocidad que pueda ser asimilado.
- *Comprensión:* De la respuesta humana al cambio para crear compromiso en toda la organización.
- *Autoridad:* Para recompensar a quienes facilitan el cambio frente a los que se oponen a él.
- *Persistencia:* A lo largo del proceso.
- *Experiencia:* Para imitar y no cometer errores.
- *Metodología:* Para guiar todo el proceso de una forma ordenada.

#### **2.2.5. Características ocultas del líder**

- *Motivación.*
- *Entrenamiento.*
- *Gusto por el poder.*
- *Agudo observador.*
- *Conocimientos.*
- *Inteligencia.*
- *Atracción personal.*
- *Autoconfianza.*
- *Coherencia.*
- *Empatía.*
- *Flexibilidad.*
- *Capacidad para formar equipos.*
- *Autoridad.*

- *Experiencia.*
- *Tolerancia.*

Adicional a las características que son observables que el líder debe poseer, existen otras que aunque no son evidentes son igual de necesarias e importantes, aquí explicamos las más importantes: Motivación, característica indispensable para el desempeño eficiente de toda actividad humana. Entrenamiento, las habilidades y las destrezas para dirigir grupos humanos se desarrollan con la práctica. Gusto por el poder, el líder debe enfrentar una serie de vicisitudes y si este no tiene un implícito gusto por el poder, no podrá soportar la presión y las tensiones que esto demanda. Tolerancia, sobre todo al fracaso y a la resistencia al cambio que permanentemente los verdaderos líderes deberán afrontar. Atracción personal, esto no referida al aspecto físico, sino al carisma, a la empatía y a la simpatía que las demás personas advierten en él. Capacidad para formar grupos, para sumar los criterios, superar las divergencias y diferencias de criterios y opiniones, etc.

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

*“Dirigir es hacer las cosas adecuadamente; liderar es hacer las cosas adecuadas”. (Peter F. Drucker).*

Existen muchas cosas que diferencian a uno y otro, pues líder y directivo desempeñan distintos papeles en la organización. Sin embargo, ambos fundamentales y que se deben combinar para alcanzar el fin común. Para evidenciar la importancia de estos roles será necesario establecer sus principales diferencias y sus similitudes.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa cuya función es determinar los objetivos adecuados y desarrollar la habilidad de conseguirlos con eficiencia, optimizando los recursos destinados para ello. Implica dirigir

actividades, pero también debe saber cómo influir sobre sus empleados para lograr las metas de la empresa. Por lo que podemos decir que ser directivo también significa ser un buen líder.

A continuación citaremos algunas puntuales diferencias entre directivo y líder: (Davis, 1996: 235)

***Los directivos deben:***

- Crear planes, planificar, presupuestar, poner orden, eliminar riesgos, velar por resultados a corto plazo, utilizan razonamientos deductivos.
- Organizar y asignar personal, toma de decisiones centrados en trabajos especializados dentro de una estructura formal para cumplir resultados.
- Conocer y resolver problemas, dosificar energías e intentar evitar malos resultados.
- El directivo recibe el poder que le otorga su puesto o su jefe inmediato.
- Se centra en la eficacia y no en la eficiencia. No toma iniciativas y tiene apenas una visión parcial de lo que pasa en la empresa, no toma riesgos, no promueve la mejora continua, sigue las reglas y normas establecidas.
- Cuando un directivo o gerente se va de la empresa, los trabajadores le hacen una despedida y le desean lo mejor.

***Los líderes deben:***

- Establecer direcciones (visión), implica ruptura, adoptar riesgos, mirar a largo plazo, usar razonamientos inductivos.
- Involucrar, proceso de comunicación para invitar a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso.

- Motivar, transmitir energía positiva e intentar que las cosas mejoren.
- El líder recibe el poder que le dan sus seguidores. Los líderes suelen poseer carisma, esto hace que los demás se sientan atraídos ante esas personas.
- El líder actual se caracteriza por tener una visión global, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida. Prefiere la eficiencia a la eficacia. Se centra en las personas, fomenta las iniciativas de cada miembro de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados.
- Cuando un líder abandona una institución sus seguidores van detrás de él o reaccionan de forma negativa frente a su salida.

En resumen, la diferencia más significativa se podría decir es que los directivos o gerentes están en una organización para crear orden, mientras que los líderes están para producir cambio. Este cambio, principalmente deberá darse mediante el trabajo en equipo, una comunicación efectiva, la motivación, los acuerdos; en definitiva, implica un proceso personal y profesional de un directivo (gestor, líder) para coordinar los esfuerzos de los miembros de la entidad educativa para resolver las dificultades y conseguir el logro de los objetivos institucionales.

En este sentido, cabe destacar que el directivo de una institución educativa no es el único gestor de la organización, cada agente educativo, personal docente, personal administrativo y demás puede desempeñar este papel, con la finalidad de mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr los objetivos; podemos cambiar las ineficiencias; tener conciencia sobre las cosas que se realizan adecuadamente; propiciar la eficiencia, así como, crear estrategias novedosas, crear procesos, estas y otras acciones para alcanzar las metas institucionales.

## 2.4. Los Valores y la Educación

La mejor manera de empezar este apartado es citando la **Visión**, los **Principios** y la **Finalidad** del Sistema Educativo Ecuatoriano, los mismos que dicen:

### Visión

*“Sistema educativo nacional integral e integrado, coordinado, descentralizado y flexible, que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, a fomentar la unidad en la diversidad, a consolidar una sociedad con conciencia intercultural, que fortalezca el país pluricultural y multiétnico, con una visión universal, reflexiva, crítica, participativa, solidaria y democrática; con conocimientos, habilidades y **valores** que aseguren condiciones de competitividad, productividad y desarrollo técnico y científico para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y alcanzar un desarrollo sustentable en el país. (Tomado del Plan Decenal de Educación del Ecuador, 2006 – 2015. MEC – Consejo Nacional de Educación).*

### Principios

*“Una educación inspirada en **principios éticos**, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, que promueva el respeto a los derechos humanos, derechos colectivos, desarrolle un pensamiento crítico, fomente el civismo; proporcione destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimule la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulse la interculturalidad, la solidaridad y la paz. Una educación que prepare a los ciudadanos para la producción de conocimientos y para el trabajo”. (Tomado del Plan Decenal de Educación del Ecuador, 2006 – 2015. MEC – Consejo Nacional de Educación)*

## Finalidad

*“Formar ciudadanos, hombres y mujeres creativos, críticos, solidarios y fundamentalmente comprometidos con el cambio social, que se sienta orgullosa de su identidad nacional, que contribuya con la construcción del Estado pluricultural, multiétnico, que preserve su soberanía territorial y sus recursos naturales; que garantice el desarrollo de todas las lenguas ancestrales; que desarrollen sus **valores cívicos y morales**; que tengan capacidad de autogestión y de generar trabajo productivo; que participen activamente en las transformaciones que el país requiere para su desarrollo y para su inserción en la comunidad internacional; y, que aporten a la consolidación de una democracia no dependiente, en la cual imperen la paz, la equidad de género, la justicia social y el respeto a los derechos humanos colectivos”.* (Tomado del Plan Decenal de Educación del Ecuador, 2006 – 2015. MEC – Consejo Nacional de Educación).

Los nuevos escenarios en los que transita en estos momentos la educación del país, determinan la necesidad de que asuma nuevos retos, uno de ellos quizás el más trascendental es el de los valores. Este nuevo rol de la educación implica no solo juzgar críticamente el rumbo del desarrollo económico, de proponer vías de bienestar social, y de innovar desde lo productivo, sino también, como acertadamente plantea el Sistema Educativo Ecuatoriano, generar una fuerte ciudadanía y un país equitativo. La educación centrada en valores pretende alcanzar una sociedad que deba ser:

- Educada en el cuidado del medio ambiente. Esto requiere desarrollar una profunda conciencia de la trascendencia de los actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente implica formar valores, respetar el medio ambiente requiere entender que lo que hace una generación se lo hereda la que sigue.
- Educar para el consumo inteligente, moderado y crítico, tanto de los recursos, los bienes y los servicios. Tener siempre presente que los recursos son limitados, escasos y agotables.

- Una sociedad capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Educar en valores para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.
- Una comunidad educada en valores que le permita tener una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo, pero con respeto y la valoración de la diversidad cultural y étnica.
- Sociedad educada en la democracia como forma única de gobierno, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política. Debe generar principios de responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona pero también en lo que afecta a otros.
- Una sociedad profundamente conocedora y respetuosa de los derechos, que valore la vida y la paz, formada en la solución no violenta de los conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requiere la formación de valores. Entender siempre que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia, que todos los seres humanos, tenemos derechos que han de ser respetados, supone un proceso de desarrollo del juicio moral profundo.
- Una sociedad educada en valores, creativa, capaz de entender los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En este sentido, debe ser una población proactiva, con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Esto requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las formas para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen listas que crear, innovar y transformar.

- Finalmente, una sociedad, una comunidad, una población educada en valores que sea capaz de resistir a los embates de las estructuras viciadas que demandan comportamientos corruptos e incluso conductas delincuenciales para sobrevivir en su esquema interno. No a la corrupción debe ser el lema general. Esto conduce a la necesidad imperiosa de desarrollar en los estudiantes el juicio moral y ético que permita alcanzar este propósito.

En resumen, inclusive para poder formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, nuestras entidades educativas tienen que desarrollar la capacidad para formar en valores. No puede existir un buen profesional si antes no existe una buena persona, un buen ciudadano, un buen ser humano. Entonces este es el verdadero reto de los nuevos sistemas educativos.

A continuación se citan puntualmente algunos valores en el campo educativo que permitan tener una mejor conceptualización de esta temática:

### **Honestidad**

Para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros.

### **Justicia**

Para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.



## **Respeto**

Empezando con el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

## **Paz**

Para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

## **Solidaridad**

Para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

## **Responsabilidad**

Para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos.

## **Pluralismo**

Para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás. (Valores resumidos del Sistema Educativo Ecuatoriano. Tomado del Plan Decenal de Educación del Ecuador, 2006 – 2015. MEC – Consejo Nacional de Educación).

El rol y la tarea de toda entidad educativa no solo se limita a la formación académica de sus educandos. Dotar de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias técnicas y científicas es uno de sus fines; pero si ese

conocimiento no se utiliza para crecer como individuos, para desarrollar como parte de la sociedad, para cada día ser mejor persona, mejor ser humano, pierde su real significado e importancia. En consecuencia, los valores en el campo educativo juegan un papel preponderante: formar -más que profesionales- ciudadanos honestos, apegados a la justicia, al orden, respetuosos de las leyes y sobre todo de los derechos de los demás; que su misión sea vivir y defender siempre la paz; comprometidos con la ayuda y la solidaridad con los demás; responsables con lo que hacen y dejen de hacer; pero sobre todo ciudadanos conscientes que el respeto a la diversidad es sinónimo de unidad.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Participantes**

“La Universidad Central del Ecuador, fundada en el año de 1651, es persona jurídica, autónoma, de derecho público, sin fines de lucro, con domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito. Se rige por la Constitución Política de la República, la Ley de Orgánica Educación Superior y su Reglamento General, otras Leyes conexas, su estatuto, los reglamentos expedidos por los órganos propios de su gobierno y las resoluciones de sus autoridades” (Tomado del Estatuto de la Universidad Central del Ecuador). La Facultad de Ciencias Económicas, es una de las 15 facultades de Universidad Central.

El H. Consejo Universitario, el 18 de diciembre de 1942, crea la Escuela de Ciencias Económicas, anexa a La Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales. El Ministerio de Educación, el 31 de diciembre del mismo año, aprobó mediante Resolución No. 336 la creación de la referida Escuela.

La Escuela de Economía funcionó anexa a la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales hasta el 20 de junio de 1950, fecha en la cual el H Consejo Universitario la elevó a la categoría de Facultad Universitaria, en reconocimiento al prestigio adquirido, por haber alcanzado pleno desarrollo y madurez.

La organización de la Facultad se rige por la Constitución, la Ley Orgánica de Educación Superior, por los Estatutos y Reglamentos Universitarios y por sus propias disposiciones. Sus principales autoridades son: la Junta de Facultad; el Consejo Directivo; el Decano y Vicedecano, en su orden.

## **LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador forma profesionales de tercero y cuarto nivel, cuenta en la actualidad (semestre: septiembre 2011, febrero 2012), con una población estudiantil de 2.582 alumnos, los mismos que se encuentran distribuidos en dos escuelas: la de Economía y la de Finanzas y Estadística; además, postgrados en el área económica. La muestra con la que se realizó la investigación fue de 30 alumnos del primer semestre, de las aulas: 6, 7 y 8.

La selección de la muestra de los 30 estudiantes fue mediante el método aleatorio simple, quienes representan el 34%, del total de estudiantes de las referidas aulas.

El número total de docentes es de 150, de los cuales 122 son titulares, es decir tienen nombramiento definitivo; los 22 restantes son contratados. La muestra con la que se trabajó fue 18 docentes todos ellos titulares. Estos profesores representan el 15% del total de docentes titulares; y, el 12% del total de docentes de la Facultad.

En cuanto a los directivos, se trabajó con el Decano, Vicedecano, Director de la Escuela de Economía y el Director de la Escuela de Estadística y Finanzas.

### **3.1.1. Población Total de docentes**

El número total de docentes de la Facultad de Economía de la U. Central es de 150, distribuidos del modo siguiente:

**Tabla No. 1**

<b>PROFESORES TITULARES</b>						
<b>TIEMPO DEDIC.</b> <b>CATEGORIA</b>	<b>Tiempo Completo</b>	<b>%</b>	<b>Medio Tiempo</b>	<b>%</b>	<b>Tiempo Parcial</b>	<b>%</b>
<b>Principal</b>	30	94%	23	33%	7	33%
<b>Agregado</b>	2	6%	7	10%	3	15%
<b>Auxiliar</b>	0	0%	39	57%	11	52%
<b>TOTALES</b>	32	100%	69	100%	21	100%

Fuente: Coordinación Académica, octubre 2011

Autor: Ángel Logroño

**Tabla No. 2**

<b>PROFESORES A CONTRATO</b>				
<b>CONDICION</b> <b>CATEGORIA</b>	<b>Con relación de dependencia</b>	<b>%</b>	<b>Sin relación de dependencia</b>	<b>%</b>
<b>Auxiliares</b>	6	21%	22	79%
<b>TOTAL</b>	28			

Fuente: Coordinación Académica, octubre 2011

Autor: Ángel Logroño

Las categorías de los profesores titulares, es decir de los que tienen nombramiento son tres: Principal, agregado y auxiliar. Y por el tiempo de dedicación se clasifican en: Tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial.

Tiempo completo comprende 20 horas de trabajo.

Medio tiempo representa 12 horas de actividades.

Tiempo parcial implica 6 horas de trabajo.

Los profesores contratados todos tienen la categoría de auxiliares a medio tiempo y tiempo parcial, 6 de ellos tienen relación de dependencia, esto les garantiza percibir todos los beneficios remunerativos establecidos en la Ley; en tanto que 22 no cuentan con una relación de dependencia y únicamente ganan por hora / clase dictada un valor de 10 dólares.

En cuanto a la distribución por sexo de los docentes de la Facultad de Economía de la Universidad Central, los datos son los siguientes:

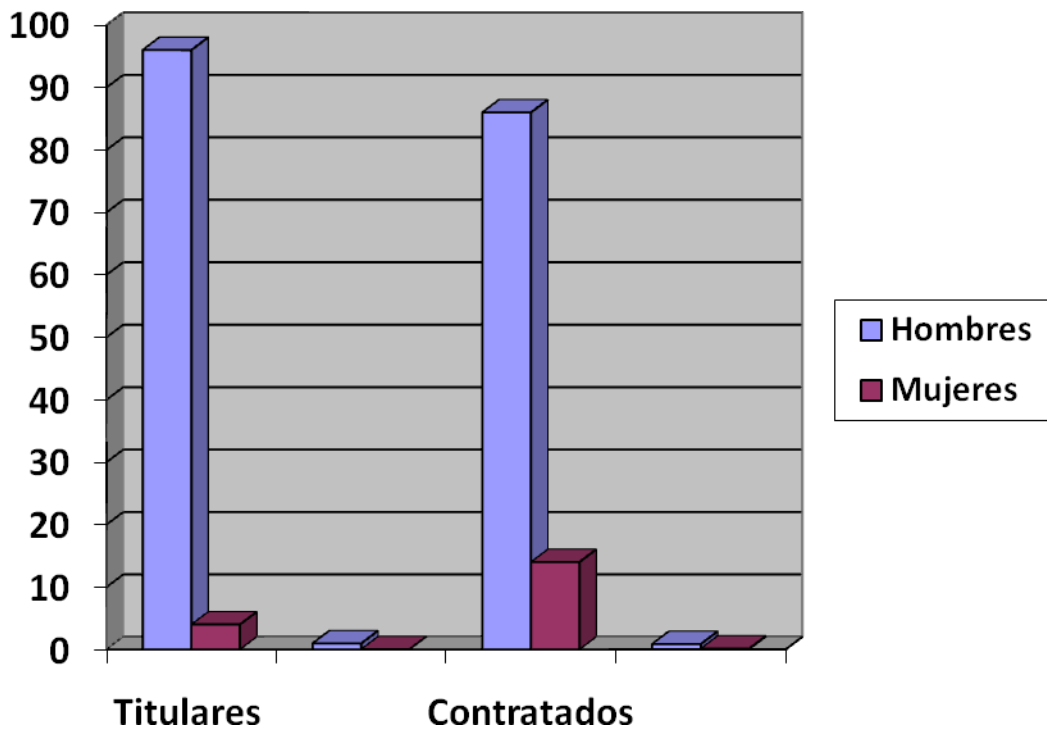
Del total de 122 profesores titulares, únicamente 5 corresponden al género femenino, constituyendo apenas el 4%. En los docentes contratados, de los 28 que constituyen el total, 4 son mujeres, representando el 14%. En resumen, de 150 docentes que laboran en esta institución 9 son mujeres, esto representa el 6% del total.

**Tabla No. 3**

<b>DISTRIBUCION DE DOCENTES POR GENERO</b>				
<b>CONDICION</b>	<b>Titulares</b>	<b>%</b>	<b>Contratados</b>	<b>%</b>
<b>GENERO</b>				
<b>Hombres</b>	117	96%	24	86%
<b>Mujeres</b>	5	4%	4	14%
<b>TOTAL</b>	122	100%	28	100%

Fuente: Coordinación Académica, octubre 2011

Autor: Ángel Logroño



Fuente: Coordinación Académica, octubre 2011

Autor: Ángel Logroño

En lo que tiene que ver con la edad de los docentes titulares de la facultad, el promedio es de aproximadamente 60 años. Concomitante con esta variable, el promedio de experiencia en la docencia universitaria supera los 28 años.

El personal del Nivel Directivo, está constituido exclusivamente por hombres con un promedio de 60 años edad.

### 3.1.2. Personal administrativo y de servicios

La distribución por sexo y edad del personal administrativo y de servicios es como sigue:

**Tabla No. 4**

<b>DISTRIBUCIÓN POR SEXO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS</b>		
<b>Hombres</b>	19	49%
<b>Mujeres</b>	20	51%

Fuente: Coordinación Académica, octubre 2011

Autor: Ángel Logroño

El análisis de esta variable demuestra que en el personal administrativo y de servicios que labora en esta institución existe una equidad de género y de oportunidades. El promedio de edad de este grupo de servidores es de aproximadamente 48 años.

### **3.1.3. Población estudiantil**

La población estudiantil con la que cuenta la Facultad en el semestre de septiembre del 2011 a marzo del 2012 es de 2.582 alumnos, de los cuales 1.007 son hombres que representa el 39%, y 1.575 son mujeres, que constituyen el 61% del total de alumnos; con edades que oscilan entre los 17 a los 26 años.

**Tabla No. 5**

#### **CUADRO DE LA POBLACION ESTUDIANTIL**

<b>GENERO</b>	<b>No.</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Hombres</b>	1.007	39%
<b>Mujeres</b>	1.575	61%
<b>TOTAL</b>	2.575	100%

Fuente: Coordinación Académica, octubre 2011

Autor: Ángel Logroño



## **3.2. Materiales e Instrumentos**

Los materiales e instrumentos que se utilizaron se orientaron a recoger información primaria y secundaria de la entidad educativa motivo del estudio:

### **3.2.1. Información Primaria**

#### **La Encuesta**

La principal técnica que se utilizó es la encuesta, técnica investigativa que se aplicó a directivos, docentes y estudiantes. Se diseñaron tres formatos distintos de encuesta, pero todos con un mismo propósito el de recabar información primaria sobre la gestión, el liderazgo y los valores personales e institucionales que fundamentan el accionar de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador.

La encuesta a los directivos y gestores educativos se aplicó al Decano, al Vicedecano, al Director de la Escuela de Economía y al Director de la Escuela de Estadística y Finanzas, hay que destacar la apertura y la respuesta positiva de las autoridades las que se hallan predispuestas a desarrollar las acciones necesarias para adecuar las estructuras internas de la entidad al proceso general de transformación que atraviesa actualmente la universidad ecuatoriana, al nuevo marco jurídico vigente, pero sobre todo a las necesidades y exigencias de la sociedad moderna.

Por otra parte, una encuesta con 16 preguntas se aplica a 18 señores docentes, cuya actividad académica la desempeñan tanto en la Escuela de Economía como la de Finanzas. Los encuestados todos son profesores titulares y cuentan con una experiencia mayor a 20 años de docencia universitaria en todos los casos.

En cuanto a la encuesta a los señores estudiantes contiene 14 preguntas y se aplicaron a 30 alumnos del nivel básico que cursan el primer semestre de las aulas 6, 7 y 8. La selección de este grupo de estudiantes se realizó en razón de

que aún no están comprometidos o alineados con ningún grupo político, así mismo no tienen un acercamiento con las autoridades institucionales. Esto garantiza que la información que proporcionen tendrá un alto grado de confiabilidad ya que no será sesgada.

### **Entrevista**

La entrevista previamente estructurada se aplicó: Al señor Decano de la Facultad ya que es el encargado de la gestión y la dirección institucional, tanto de la parte administrativa como de la pedagógica, por consiguiente ejerce el liderazgo, aspecto trascendental y principal motivo de este estudio.

### **Observación**

Toda la información que se obtuvo de la revisión de documentos como planes curriculares, plan estratégico, reglamento interno, reglamento orgánico funcional, etc.

### **Información secundaria**

Para el desarrollo del presente proyecto, se investiga textos sobre Gestión Educativa, Gerencia en el Aula, Liderazgo, El lado humano de las Organizaciones, Valores Educativos, páginas web relativas al tema motivo de la investigación.

## **3.3. Método y Procedimiento**

En la presente investigación los métodos que aplicaremos son el descriptivo el que nos posibilitará explicar y caracterizar la problemática respecto de la gestión, el liderazgo educativo y la promoción de valores en la Facultad de Economía. Este método, además permitirá acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con las posibles soluciones al mismo.

Se utilizará también el método inductivo y el deductivo, estos ayudarán a configurar el conocimiento, inferir las conclusiones y las recomendaciones de forma lógica a partir de los datos empíricos.

Finalmente, el método estadístico será de mucha ayuda para la organización, presentación y análisis de la información alcanzada con la aplicación de los instrumentos técnicos de investigación, ayudará también al proceso de validación y confiabilidad de los resultados.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

En este apartado se realizó un análisis pormenorizado de todos los instrumentos de gestión con los que cuenta la Facultad de Ciencias Económicas, cuyos datos e información se detallan a continuación:

#### **4.1.1. Los Instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores.**

Toda organización educativa debe estar al amparo de un marco legal y jurídico que norme y regule su accionar. Consecuentemente, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central cuenta con una serie de instrumentos de gestión que le permiten cumplir con sus fines, propósitos y objetivos. Cabe mencionar que algunos de ellos están caducos y desactualizados, puesto que su vigencia data de muchos años atrás. Otros en cambio, no han sido debidamente socializados y su aplicación es esporádica, en consecuencia parte de la gestión se basa en la iniciativa y la experiencia tanto de los gestores como de los demás miembros de la organización. A continuación se detallan algunos de estos instrumentos de gestión:

##### **4.1.1.1. El Manual de Organización.**

El principal instrumento jurídico administrativo con el que cuenta la institución es el Manual de Funciones, constituido por dos partes: Una que es una especie de Reglamento Interno; y la otra parte establece la estructura orgánica y funcional de la Facultad. Este Manual tiene una vigencia de 35 años. Fue discutido y aprobado por el Consejo Directivo, en sesiones llevadas a cabo el 6 de abril y el 11 de mayo de 1976, en consecuencia está absolutamente desactualizado, ya que respondía a otra normativa jurídica, a una realidad socioeconómica distinta; y a exigencias del mercado y de la sociedad diferentes.

Es conocido que ninguna organización puede prosperar por mucho tiempo si no cuenta con una administración efectiva. Cuando la determinación y la satisfacción de muchos objetivos descansan casi exclusivamente en la competencia del Decano o gestor, en los aislados esfuerzos humanos e iniciativas de las personas, y no contar con un Manual Organizativo actualizado que norme y rijan todo el accionar de la entidad, se corre el riesgo de una carencia de visión y misión compartidas en la organización; falta de una clara definición de funciones, objetivos y métodos; no formular de forma correcta un programa de actividades futuras; iniciar actividades aisladas y sin información respecto del entorno y el contexto; hacer una inadecuada selección de colaboradores o dejar de capacitarlos o motivarlos; no estimar o valorar las necesidades y requerimientos de los alumnos (usuarios); no planificar adecuadamente los recursos, etc.

Sin duda, este hecho constituye una de las debilidades de esta institución, en correspondencia con lo citado, se hace necesario la revisión, adecuación y actualización de todo el marco jurídico administrativo de la Facultad.

#### **4.1.1.2. El Código de Ética.**

Las entidades educativas no son sino organizaciones resultantes de una creación social, producto de la interacción de personas que la movilizan de acuerdo con sus intereses, concepciones y presupuestos personales, en este contexto, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, institución dedicada a la formación de profesionales en campo de la economía y las finanzas, debe hacerlo desde dos perspectivas: la una académica-científica y la otra la de los valores. No se podrá formar a un buen profesional si antes no se forma a un buen ser humano, a un buen ciudadano. Desafortunadamente la Facultad no cuenta con un Código de Ética, que oriente en la formación en valores a los estudiantes.

El desempeño ético de los actores, la resolución de los conflictos, el prestigio y la vigencia del clima institucional favorable, es poco valorado en esta institución; esto constituye sin duda una de sus debilidades, puesto que las organizaciones eficientes basan su gestión, más en las actitudes y valores de sus integrantes, que en las aptitudes, habilidades o destrezas que estos puedan tener.

Sin embargo, hay señalar que cuenta con una declaratoria de valores organizacionales y corporativos que se resumen en los siguientes: (Tomado del Manual de Funciones de la Facultad de Ciencias Económicas, 1976).

### **Valores Corporativos de la Facultad de Ciencias Económicas**

**Honestidad:** En nuestras acciones, que generen confianza y seguridad a todos los miembros de la Facultad.

**Compromiso:** Con la comunidad en brindar la mejor educación en Economía, Finanzas y Estadística.

**Respeto:** Se ha constituido en la primera condición para lograr una convivencia armónica para un mejor accionar y lograr el trabajo en equipo.

**Solidaridad:** Mantener siempre la solidaridad con nuestros clientes internos y externos.

**Responsabilidad:** Estamos construyendo una cultura participativa que permita el desarrollo de la Facultad.

**Liderazgo:** Anticipamos a las necesidades del cliente.

#### 4.1.1.3. El Plan Estratégico.

Desde el mes de septiembre del 2010, esta entidad educativa cuenta con un Plan Estratégico. El sistema estratégico que se elaboró para la Facultad de Economía de la U. Central del Ecuador, toma como referencia la metodología de Michael Porter y su teoría de Estrategia Competitiva y de posicionamiento.

Por otra parte, se utilizó el modelo **Balanced Scorecard, BSC**, traducido como Cuadro de Mando Integral, de David P. Norton y Robert S. Kaplan, que es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados y de comportamientos estratégicamente alineados. La Formulación de este Plan se realizó con la participación y los aportes de los docentes, estudiantes y funcionarios de la Facultad, quienes son los actores fundamentales de este proceso. (Planificación Estratégica, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central. [www.centraleco.edu.ec](http://www.centraleco.edu.ec)).

El Resumen de los componentes del sistema estratégico planteado es:

- Análisis Estratégico;
- Análisis Interno;
- Análisis Externo;
- FODA Porter;
- Direccionamiento Estratégico;
- Visión;
- Misión;
- Valores;
- Enfoque Estratégico;
- Formulación Estratégica;
- Objetivos Estratégicos;
- Estrategias;
- Planificación Operativa;
- Planes Operativos;
- Control Estratégico;
- Administración Automatizada.

Contar con un Plan Estratégico es contar con una visión de futuro, es señalar el camino por donde se va a transitar, es establecer metas, definir y seleccionar estrategias, es marcar directrices, políticas y líneas de acción para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, este instrumento de gestión constituye una fortaleza de esta institución educativa.

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

La Facultad cuenta con este instrumento de gestión para el año en ejercicio, el mismo se deriva del Plan Estratégico, y se elabora teniendo en cuenta el informe de gestión del año anterior presentado por el Decano. Este instrumento concreta para el referido periodo los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico en las actividades y tareas que se realizarán en el año. Este es discutido y aprobado en primera instancia por el Consejo Directivo, luego es presentado por el Decano al H. Consejo Universitario para su aprobación definitiva.

El Consejo Directivo de la Facultad, realiza la evaluación periódica de su cumplimiento; esta evaluación se refiere a los objetivos, metas, actividades, presupuesto y financiamiento, está en relación con la visión, misión y los objetivos estratégicos. Hay que destacar que este instrumento también constituye una fortaleza de la entidad.

El Plan Operativo de la Facultad de Economía está orientado hacia tres áreas específicas:

- *Formación Académica*

- a. Tercer Nivel presencial, teniendo como objetivo la formación con alta calidad académica con la mejor inversión, en:
  1. Economía
  2. Finanzas
  3. Estadística.



- b. Tercer Nivel distancia:
    - 1. Economía
    - 2. Finanzas.
  - c. Cuarto Nivel
    - 1. Maestría
    - 2. Especialización
    - 3. Diplomado
  - d. Educación Continua. Cuyo objetivo es la formación continua con altos estándares de calidad, acorde a las exigencias del mercado con la menor inversión.
- *Investigación*
- 1. Economía
  - 2. Social
  - 3. Financiera.

*Consultoría:* El objetivo es brindar servicios de alta calidad con soporte tecnológico de última generación a su alcance. (Planificación Estratégica, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central. [www.centraleco.edu.ec](http://www.centraleco.edu.ec)).

#### **4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

Esta entidad educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional en el que constan los principios, fundamentos, objetivos, estrategia pedagógica, planes de estudio, criterios de evaluación y promoción, todo ello tendiente a cumplir con las normas y disposiciones legales.

Este conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles, los planes de estudio, programas, metodologías, las áreas obligatorias o profesionalizantes, las áreas optativas o generales con sus respectivas asignaturas, el pensum, es decir, el esquema estructurado de las horas semanales destinadas al desarrollo de las actividades del proceso enseñanza –

aprendizaje por cada área o asignatura en el periodo académico respectivo, constituye el PEI de la Facultad.

Sin embargo de lo anotado, dicho Plan cuenta no con las actividades pedagógicas y administrativas planeadas e interrelacionadas para la formación integral de los estudiantes, de las competencias básicas que les permitan un desarrollo personal, cultural, social y productivo acorde con sus proyectos de vida y la dinámica y proyección socio-económica de su entorno. Esto debido a que este instrumento de gestión no se formula a partir de un diagnóstico tanto de las características de los estudiantes, como de las necesidades reales del mercado y de la sociedad. Se continúa “lanzando” al mercado economistas formados con un plan curricular, casi como se hacía hace 50 años.

Entonces este instrumento importantísimo de gestión, debe expresar una realidad diagnóstica de la institución educativa, de las características de los estudiantes, de los nuevos modelos económicos, de las demandas del mercado y la sociedad en su conjunto; y en su elaboración debe participar toda la comunidad educativa. En consecuencia, este instrumento se constituye más bien en una debilidad institucional.

#### **4.1.1.6. Reglamento Interno y Otras Regulaciones.**

Este es un instrumento de gestión educativa que puede ser reajustado anualmente, regula la organización y el funcionamiento integral (pedagógico, institucional y administrativo) de cada institución, en el marco del Proyecto Educativo Institucional y de las normas legales vigentes. Establece pautas, criterios y procedimientos de desempeño y de comunicación entre los miembros de la entidad educativa.

Su importancia radica en la aplicación, puesto que regula el funcionamiento de la institución educativa como la principal instancia de la gestión del sistema educativo.

El Reglamento Interno de la Facultad de Ciencias Económicas (mayo 19769, es un instrumento jurídico totalmente desactualizado, muchas de sus

disposiciones están obsoletas e inaplicables; en unos casos porque se oponen al marco jurídico vigente, y en otros casos porque no responde a las nuevas demandas y desafíos en que la universidad y la sociedad en general se hallan inmersas, en un entorno de creciente complejidad económica, tecnológica y social. (Manual de Funciones de la Facultad de Ciencias Económicas, mayo 1976). Consecuentemente, constituye una debilidad institucional dado que ninguno de los integrantes de la organización observa sus disposiciones.

#### **4.1.2. La Estructura Organizativa de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central.**

##### **4.1.2.1. Misión y visión.**

###### **Misión**

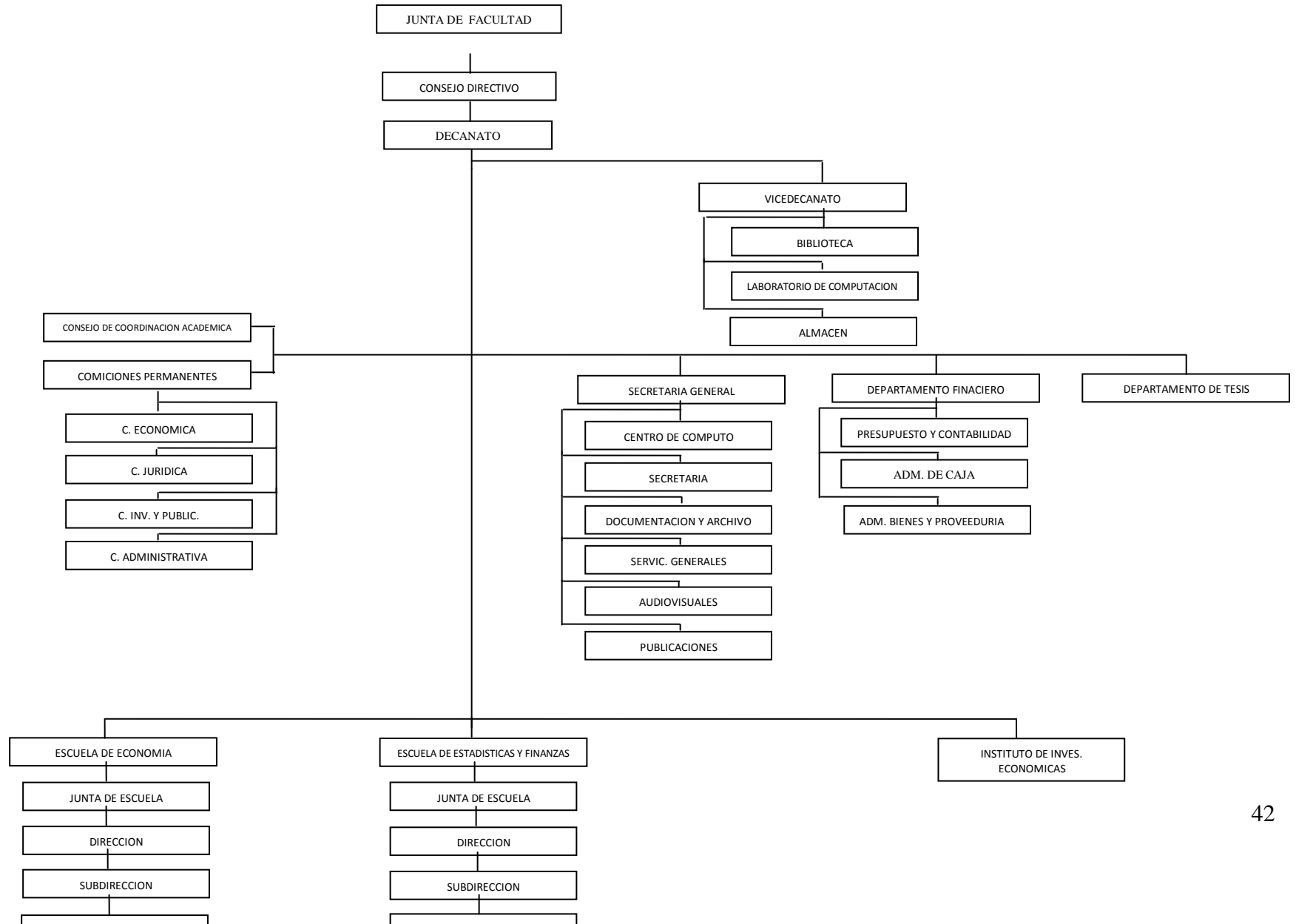
Formar profesionales competentes en Economía, Finanzas y Estadística, para impulsar el desarrollo de la sociedad. (Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas. [www.ucentraleco.edu.ec](http://www.ucentraleco.edu.ec)).

###### **Visión**

Ser reconocidos por la excelencia en la formación académica, capacidad de investigación, compromiso social y referente en el diseño de políticas económico sociales. (Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas. [www.ucentraleco.edu.ec](http://www.ucentraleco.edu.ec)).

4.1.2.2. El Organigrama.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE ECUADOR



#### **4.1.2.3. Funciones por Áreas y Departamentos.**

La estructura interna de la Facultad de Ciencias Económicas, define cinco niveles administrativos:

##### **Nivel Directivo:**

Constituye el nivel de más alta autoridad para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de la institución. Su finalidad es establecer las políticas generales, planificar, programar, organizar, evaluar, estimular, coordinar y controlar las actividades vinculadas con la formación académica, la investigación científica y la extensión universitaria.

Está integrado por:

- Junta de Facultad; y,
- Consejo Directivo.

##### **Nivel ejecutivo:**

Es el nivel técnico – administrativo, de la Facultad de Ciencias Económicas, goza de autoridad para cumplir con las decisiones tomadas por la Junta de Facultad y el Consejo Directivo. Es responsable del cabal cumplimiento del plan anual de trabajo, tanto en lo concerniente al ámbito académico, cuanto a los aspectos administrativo y financieros.

Está integrado por:

- Decano; y,
- Vicedecano.

### **Nivel Asesor:**

Constituye el órgano consultivo de la Facultad de Ciencias Económicas. Su relación de autoridad es indirecta con respecto a las demás unidades administrativas. Su función se manifiesta por intermedio del Nivel Ejecutivo, el que aprueba, modifica o rechaza sus propuestas. Se caracteriza por no tener poder de decisión.

Está integrado por:

- Consejo de Coordinación Académica; y,
- Comisiones Permanentes:
  - o Comisión Económica;
  - o Comisión Jurídica;
  - o Comisión de Investigación y Publicaciones; y,
  - o Comisión Administrativa.

### **Nivel Auxiliar:**

Facilita la gestión administrativa y académica de la Facultad. Contribuye al cumplimiento de las funciones de los demás niveles de la institución. Sus servicios son generales, administrativo – financieros y de carácter interno.

Integrado por:

- Unidades de Apoyo Administrativo – Financiero:
  - o Secretaría General:
    - Centro de Computo;
    - Secretaría;
    - Documentación y Archivo; y,
    - Servicios Generales.
  - o Asistencia Financiera:
    - Presupuesto y Contabilidad;

- Recaudaciones, Pagaduría; y,
  - Administración de Bienes y Proveduría.
- Unidades de Apoyo Académico:
  - Biblioteca;
  - Laboratorio de Computación;
  - Almacén;
  - Audiovisuales;
  - Publicaciones; y,
  - Departamento de Tesis:
    - Consejo de Tesis; y,
    - Dirección.

### **Nivel Operativo:**

Es aquel que cumple con los objetivos, políticas, planes y programas de trabajo impartidos por el Nivel Ejecutivo. Tiene relación directa con la consecución de finalidades o propósitos fundamentales de la Facultad de Ciencias Económicas.

Integrado por:

- Escuela de Economía:
  - Junta de Escuela;
  - Dirección;
  - Subdirección; y,
  - Áreas del Conocimiento.
- Escuela de Estadística y Finanzas:
  - Junta de Escuela;
  - Dirección;
  - Subdirección; y,
  - Áreas del Conocimiento.
- Instituto Superior de Investigaciones Económicas:
  - Consejo de Investigación,

- Dirección; y,
- Subdirección.

(Tomado del Manual de Funciones de la Facultad de Ciencias Económicas, mayo 1976).

El análisis de la estructura organizativa de esta Unidad Educativa, se resume en lo siguiente:

*Misión:* es el motivo, propósito o razón de ser de la empresa u organización, porque define lo que pretende cumplir, lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer. “*Lo que la entidad trata de hacer por sus clientes*” (Thomson A., Strickland A. J. 2001: 4).

Siendo nuestra razón de ser, si dos entidades educativas tienen la misma misión, una de ellas no sería indispensable, estaría demás. Haciendo una analogía, así como cada especie tiene una contribución única al ecosistema ¿Cuál es la contribución única que se plantea en la misión de la Facultad? La respuesta es desalentadora, su misión es muy general, es compartida por casi todas las otras entidades educativas similares, en consecuencia necesita ser redefinida.

*Visión:* Es el camino al cual se dirige la entidad a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las acciones y decisiones estratégicas. “*Es ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivos, etc.*” (Thompson Iván, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/visión-definición.html>. Consultado el 10-02-2012).

Siendo la imagen de futuro, su descripción debe ser lo más atrayente, motivadora, inspiradora, es una especie de posibilidades. Sin embargo, la visión de la Facultad, denota parquedad, poco convincente y nada inspiradora. Consecuentemente, requiere ser redefinida.



*Estructura orgánica y funcional:* Esta entidad educativa, como se puede observar en su organigrama, cuenta con una estructura organizacional formal, rígida, piramidal, con un principio jerárquico escalar, en donde se delimita claramente los niveles de autoridad. Pensada y diseñada por los directivos. El principio funcional y la jerarquía están divididos en unidades administrativas, tipo parcelas, cada una de ellas haciendo y realizando tareas y actividades aisladas; generando con esto dentro de sus integrantes el individualismo lo que perjudica al rendimiento laboral y destruye la cooperación y el trabajo en equipo para el logro de los propósitos institucionales.

Con estos antecedentes, se hace necesario y urgente que esta entidad implemente una nueva estructura organizativa, en donde se tenga en cuenta al entorno como condicionante principal del comportamiento y la dinámica de la actividad educativa. De otra forma, todo habrá cambiado: el marco legal y jurídico, la forma de hacer ciencia y tecnología, la internacionalización de las economías, la globalización, la competitividad, etc. Pero si la estructura organizacional no se adecúa a estos acelerados cambios del entorno, y se mantiene rígida en el tiempo, continuará siendo una de las debilidades más significativas de esta organización.

#### **4.1.3. El Clima Escolar y Convivencia con Valores.**

El clima organizacional en el que se desarrollan las actividades académicas en la Facultad de Ciencias Económicas es adecuado, sin constituir una fortaleza, no deja de ser cálido, de respeto, prima la amabilidad, la consideración, la tolerancia. En cuanto a los valores, no cuenta con un código de ética, en donde estén explícitamente establecidos, sin embargo, en términos generales existe una práctica implícita de valores en el proceso académico y de formación de los educandos.

##### **4.1.3.1. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores.**

Como ya se mencionó en la dimensión pedagógica hay una práctica implícita de valores. En la dimensión curricular, no están programadas o definidas estas acciones que son de vital importancia, en el momento actual lleno de

incertidumbres los valores deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos.

Del análisis de la dimensión pedagógica y curricular de la Facultad, se establecieron como se encuentran algunos elementos:

*Los Programas de la cátedras:* Estos responden a un estudio realizado por comisiones de docentes, quienes elaboran una propuesta, la que es discutida por los jefes de áreas. Hasta llegar a un consenso. Luego esta propuesta es conocida, discutida y aprobada por el Consejo Académico; finalmente el Consejo Directivo aprueba y pone en vigencia. Hay que destacar que en los actuales momentos, la entidad se halla en un proceso de redefinición de programas y contenidos de las asignaturas, con una orientación de la formación académica por competencias.

*Contenidos:* Los contenidos de varias asignaturas no responden a las nuevas normativas sociales y económicas del país y del mundo en general. Este particular obliga a que estas deban readecuarse y ajustarse a las exigencias de la sociedad actual.

*Evaluación:* La evaluación que se realiza es una actividad terminal. Se mide los conocimientos al final del año escolar o del semestre y se lo realiza únicamente en relación a los contenidos académicos. Al punto que en muchos de los casos, los que obtienen las más altas calificaciones, no son precisamente los mejores estudiantes. Se da poca o ninguna importancia a la evaluación en el contexto general del proceso educativo.

*Los docentes:* Un número significativo tienen como norma y como lo más importante conservar la figura de profesor, de autoridad, de estatus superior al estudiante. Por otra parte, promueve la competencia y el individualismo, en muy pocas ocasiones promueve el trabajo en grupos para fomentar la cooperación, la solidaridad, el liderazgo.

*El estudiante:* Como consecuencia de la problemática analizada en el elemento anterior, en gran medida el estudiante memoriza, repite, imita, con lo que de a

poco va perdiendo su capacidad de análisis, de crítica, de observación, de iniciativa de creatividad.

Superar estos problemas demanda de un trabajo sistemático sobre todo en la actitud de los involucrados. Toda propuesta de mejoramiento de la gestión en una entidad educativa, para que esta tenga el éxito deseado, debe tomar muy en cuenta los valores y la actitud individual de los involucrados.

#### **4.1.3.2. Dimensión Organizativa Operacional y Valores.**

La Facultad de Ciencias Económicas, para cumplir con su finalidad institucional, cuenta con dos Escuelas: la de Economía, la que oferta formación y educación de tercer nivel, otorgando el título de economista. La otra Escuela es la de Estadística y Finanzas, esta oferta formación y educación de tercer nivel y otorga los títulos de Ingeniero en Estadística e Ingeniero en Finanzas. Adicionalmente, ofrece formación académica de tercer nivel modalidad a distancia en Economía y Finanzas.

Otro de los servicios que ofrece es formación académica de cuarto nivel: Maestrías, Especialidad y Diplomados.

#### **4.1.3.3. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.**

##### **Área Administrativa.**

El área administrativa en la Facultad de Economía, está dirigida y liderada por el Secretario Abogado. Este funcionario, como es de suponer tiene múltiples funciones, entre otras de ser el asesor jurídico del Nivel Directivo, es el encargado de certificar y dar fe a todos los documentos, actos y eventos oficiales de la entidad. En consecuencia la gestión administrativa, de esta área clave en toda institución, es manejada de manera poco técnica y sin un liderazgo y direccionamiento estratégico.

## **Área Financiera.**

Una de las áreas más críticas en la gestión de esta entidad educativa es la financiera. No existe un liderazgo efectivo por parte del Jefe Financiero, además, el personal que labora en esta unidad administrativa se encuentra poco motivado; los equipos y las instalaciones físicas no son los adecuados. Escaso adiestramiento y capacitación en materia financiera, agravan la problemática. Y esto resulta paradójico, en la entidad que forma economistas y financieros, es precisamente esta área que adolece de mayores inconvenientes.

## **Área Físico Espacial.**

La Facultad cuenta con dos edificaciones. Una de ellas, es parte de los edificios declarados patrimonio cultural, este reconocimiento es hecho destacable para la entidad, pero a la vez tiene connotaciones problemáticas, toda vez que no puede ser variado en lo más mínimo, lo que dificulta poder utilizar mejor los espacios, dotando por ejemplo de más aulas, o mejorar las condiciones de iluminación, etc. Hay que destacar que se halla en plena construcción una tercera edificación, lo que sin duda mejorara significativamente el área física y de espacios para desarrollar más eficientemente las tareas académicas.

### **4.1.3.4. Dimensión Comunitaria y Valores.**

La Facultad mantiene una permanente vinculación con la comunidad. Esta vinculación la realiza de manera directa e indirecta.

Vinculación directa, a través de trabajos de asesoramiento, acompañamiento, formulación y desarrollo de proyectos socioeconómicos en Municipios, Juntas Parroquiales, Municipios y otros organismos públicos y privados. Vinculación indirecta, a través de estudios para la propuesta y formulación de políticas socioeconómicas.

#### **4.1.4. Análisis FODA**

##### **4.1.4.1. Fortalezas y Debilidades**

##### **Fortalezas de la Facultad de Ciencias Económicas**

- Tradición, antigüedad y prestigio institucional (imagen). La Facultad de Ciencias Económicas, como ya se mencionó, cuenta con más de 50 años de vida institucional, tiempo durante el cual a formado a innúmeros profesionales en campo de la economía y las finanzas, muchos de los cuales han sido relevantes actores de la política económica del país.
- Sistema de información actualizado, automatizado y ágil. Uno de los puntos más significativos es contar con verdadero sistema de información, en donde el uso de la tecnología ha permitido un manejo eficiente de los datos.
- Calidad y seguridad de la información. Como consecuencia de contar con un sistema de información.
- Laboratorios, equipos, bibliotecas. Se puede y se debe mejorar, pero en el momento actual se cuenta con adecuados laboratorios, dotados con equipos modernos.
- Vinculación de los docentes con el sector productivo, sector público y otras universidades. La mayoría de docentes tiene relación, contactos o trabajan en los sectores productivo, público u otras universidades, lo que permite una vinculación con otros sectores de la sociedad.
- Experiencia, capacitación y formación de los docentes. Existen un significativo número de docentes, que por su propio esfuerzo se han formado y capacitado, esto redundará en un mejor desempeño en su tarea educativa.

## **Debilidades de la Facultad de Ciencias Económicas**

- No cuenta con un Código de Ética que oriente la conducta de los miembros de la institución.
- Falta de inclusión en la malla curricular de una asignatura que forme en valores.
- Falta de trabajo en equipo.
- Clima organizacional poco favorable.
- Escaso compromiso y mística de parte del personal docente y administrativo para contribuir con el desarrollo institucional.
- Carencia de un sistema de evaluación a los docentes.
- Limitada aplicación de competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) y valores.
- Poca calidad de la enseñanza académica.
- Pocos profesores con jornada completa con dedicación exclusiva a las tareas de la carrera.
- Falta de actualización del perfil y pensum de estudios de acuerdo al avance científico, tecnológico y demandas del mercado laboral. Formación académica universitaria vs perfil profesional.
- Proceso de selección de los estudiantes nuevos poco eficiente.
- Inadecuada e insuficiente infraestructura (aulas), infraestructura básica para los profesores jornada completa: oficina, computadora, internet, teléfono.
- Falta de agilidad en la implementación tecnológica.
- Falta de difusión de programas académicos y demás servicios de la Facultad.
- Inadecuado flujo de información y comunicación entre las distintas áreas.
- Carencia de investigación y desarrollo de los procesos. Eficiencia vs burocracia de procesos internos y administrativos.
- Carencia de información y desarrollo del servicio. Las carreras profesionales que se ofertan no responden a las reales necesidades de los mercados laborales.
- Marco normativo interno obsoleto.

- Poca capacidad financiera inversiones), poca capacidad operativa (presupuesto).

#### **4.1.4.2. Oportunidades y Amenazas.**

##### **Oportunidades de la Facultad de Ciencias Económicas**

- Reconocimiento de los usuarios a la trayectoria académica de la Facultad.
- Creciente demanda de parte de la población estudiantil.
- Énfasis en la política de gobierno de bajo o cero costos de la educación pública universitaria.
- Desarrollo de nuevos métodos de aprendizaje, sustentado en las innovaciones tecnológicas.
- Crecimiento del mercado de usuarios en modalidades de educación virtual y a distancia.
- Demanda creciente de profesionales de tercer y cuarto nivel por parte del sector público y privado.

##### **Amenazas de la Facultad de Ciencias Económicas.**

- Crecimiento de la pobreza que impide el ingreso y permanencia en la Facultad.
- Exigencia de especialización profesional muy dinámica, en menor tiempo, diversificada no acorde con el modelo educativo actual.
- Insuficientes y extemporáneas asignaciones presupuestarias.
- Limitación del marco jurídico para el ingreso de los aspirantes a la universidad pública.
- Proliferación de centros de educación superior.
- Elevados costos de la tecnología.
- Limitaciones en servicios de comunicación y conectividad.
- Preferencia del sector privado a profesionales de universidades particulares.

### 4.1.4.3. Matriz FODA

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1.- Antigüedad y prestigio de la institución.	1.- No cuenta con un Código de Ética que oriente la conducta de los miembros de la institución.
2.- Sistema de información actualizado, automatizado y ágil telecomunicaciones.	2.- Falta de inclusión en la malla curricular de una asignatura que forme en valores a los educandos.
3.- Calidad y seguridad de información.	3.- Falta de trabajo en equipo.
4.- Laboratorios, equipos, bibliotecas.	4.- Clima organizacional poco estimulante.
5.- Vinculación de los docentes con el sector productivo y otras universidades.	5.- Escaso compromiso y mística de parte del personal docente y administrativo para contribuir con el desarrollo institucional.
	6.- Carencia de un sistema de evaluación a los docentes de la Facultad.
	7.- Limitada aplicación de competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y valores.
	8.- Poca calidad de la enseñanza académica.
	9.- Pocos profesores con jornada completa, con dedicación exclusiva a las tareas de la Carrera.
	10.- Falta de actualización del perfil y pensum de estudios de acuerdo al avance científico, tecnológico y demandas del mercado laboral. Formación académica universitaria vs perfil profesional.
	11.- Proceso de selección de los estudiantes nuevos poco eficiente.
	12.- Inadecuada e insuficiente infraestructura (aulas), infraestructura básica para los profesores de jornada completa: oficina, computadora, internet, teléfono.
	13.- Falta de agilidad en la implementación tecnológica.
	14.- Falta de difusión de programas académicos y demás servicios de la Facultad.



	15.- Inadecuado flujo de información y comunicación entre las distintas áreas.
	16.- Carencia de investigación y desarrollo de los procesos. Eficiencia vs burocracia de procesos internos i administrativos.
	17.- Carencia de investigación y desarrollo de los servicios. Las carreras profesionales que se ofertan no responden a las reales necesidades de los mercados laborales.
	18.- Marco normativo interno obsoleto.
	19.- Poca capacidad financiera (inversiones), poca capacidad operativa (presupuesto.)
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1.-Reconocimiento de los usuarios a la trayectoria académica de la Facultad.	1.-Crecimiento de la pobreza que impide el ingreso y permanecía.
2.- Creciente demanda por parte de la población estudiantil. El mercado demanda productos de investigación y consultoría.	2.-Exigencia de especialización profesional dinámica, en menor tiempo, diversificado no acorde con el modelo educativo actual.
3.- Énfasis de la política de gobierno promoviendo el bajo costo de la enseñanza pública universitaria.	3.-Insuficientes y extemporáneas asignaciones presupuestarias.
4.- Desarrollo de nuevos métodos de aprendizaje sustentado en las innovaciones tecnológicas.	4.-Limitacion del marco jurídico para el ingreso de los aspirantes a la universidad pública.
5.- Crecimiento del mercado de usuarios en modalidades de la educación virtual y a distancia.	5.-Proliferacion de centros de educación superior.
6.- Demanda creciente de profesionales de tercer y cuarto nivel por parte del sector público y privado.	6.-Elevados costos de la tecnología.
	7.-Limitaciones en servicios de comunicaciones y conectividad.
	8.- Preferencia del sector privado a profesionales de universidades particulares.

## **4.2. Resultados de las Encuestas y Entrevistas**

La Escuela de Economía funcionó anexa a la facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales hasta el 20 de junio de 1950, fecha en la cual el H. Consejo Universitario la elevó a la categoría de Facultad Universitaria, en reconocimiento al prestigio adquirido por la Escuela que, por haber alcanzado pleno desarrollo y madurez, necesitaba de vida institucional propia, independiente, para realizar una labor más fructífera frente a los intereses del país.

La organización de la Facultad se rige por la Ley Orgánica de Educación Superior, por los estatutos y Reglamentos Universitarios y por sus propias Disposiciones Universitarias. Sus principales autoridades son: la Junta de Facultad, el Consejo Directivo, el Decano y el Vicedecano, en su orden.

Los servicios que brinda la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad central son:

### **1. Formación Académica**

#### a) Tercer Nivel

1. Economía
2. Finanzas
3. Estadística

#### b) Tercer Nivel Distancia

1. Economía
2. Finanzas

#### c) Cuarto Nivel

1. Maestría
2. Especialización

3. Diplomado
- d) Educación Continua.

## **2. Investigación**

1. Economía
2. Social
3. Financiera

## **3. Consultoría**

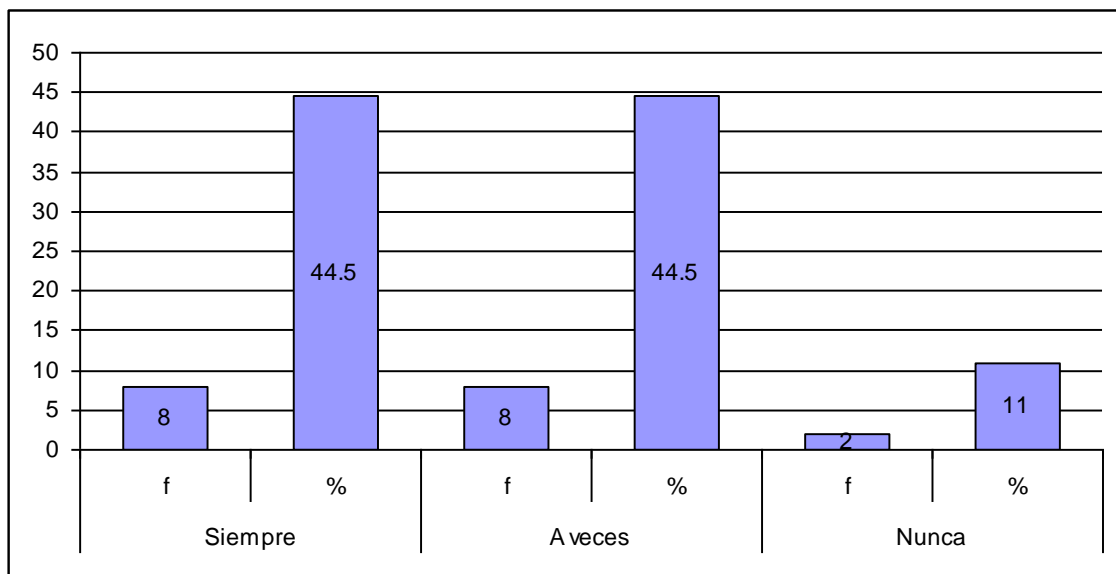
#### 4.2.1. De la encuesta a los Docentes

Tabla No. 6

**El rol del docente líder es aquel que posee la actitud para cuestionar las órdenes existentes.**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	8	44.5	8	44.5	2	11

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



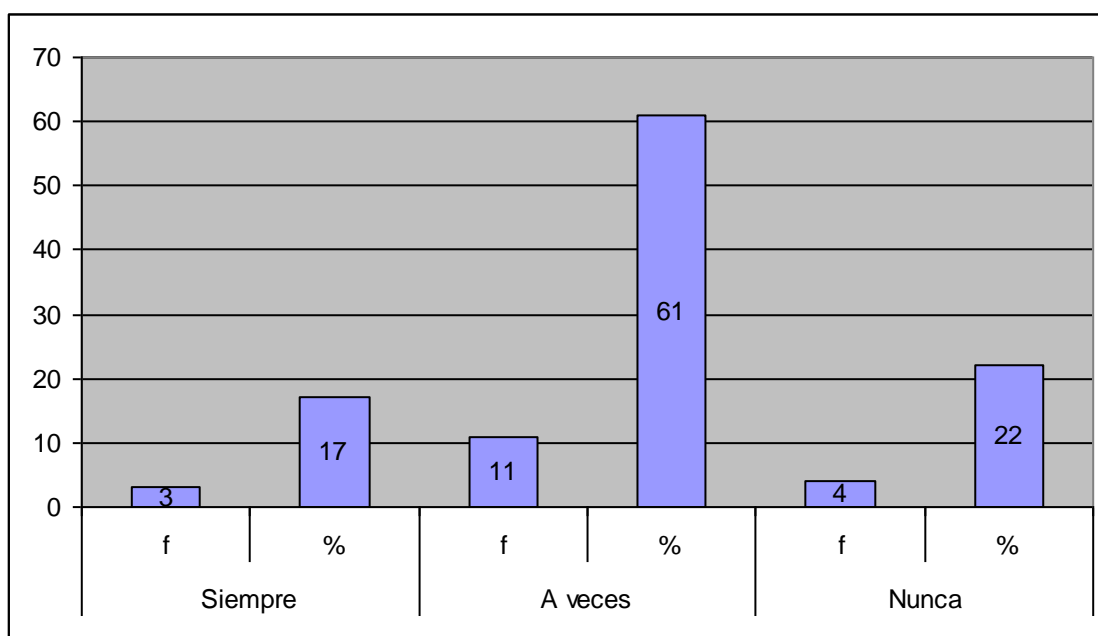
Los datos resultantes de la encuesta demuestran que el rol del docente líder es aquella persona que siempre o por lo menos a veces debe estar dispuesto a cuestionar las ordenes, es decir, es aquel que no requiere frecuentemente recibir disposiciones, sino que tiene la suficiente iniciativa para poder decidir por sí solo las acciones a seguir en el desempeño de sus funciones.

**Tabla No. 7**

**El liderazgo en la institución está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
2	El liderazgo en la Facultad de Economía está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la docencia.	3	17	11	61	4	22

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



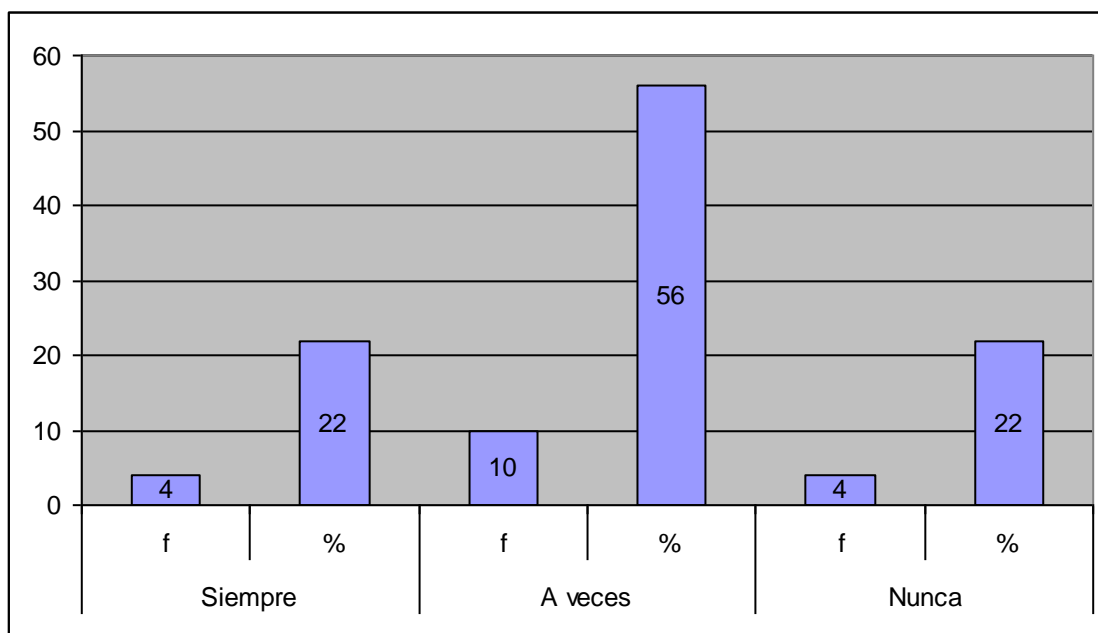
En la Facultad de Economía de la Universidad Central, según la información proporcionada por los encuestados, en un 61%, solo a veces los docentes están ligados a la búsqueda de la innovación y el cambio, mediante el cuestionamiento de sus formas habituales de hacer docencia. La mayoría se ajusta a las formas tradicionales de cómo se ha venido haciendo siempre, porque es más seguro y no genera conflictos, pero esto hace que se pierda un gran potencial en cuanto a la creatividad y la innovación.

**Tabla No. 8**

**En la gestión de los directivos de la Facultad, se promueve la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable a los estudiantes.**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
3	En la gestión educativa de los directivos de la Facultad, se promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico y estimulante.	4	22	10	56	4	22

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



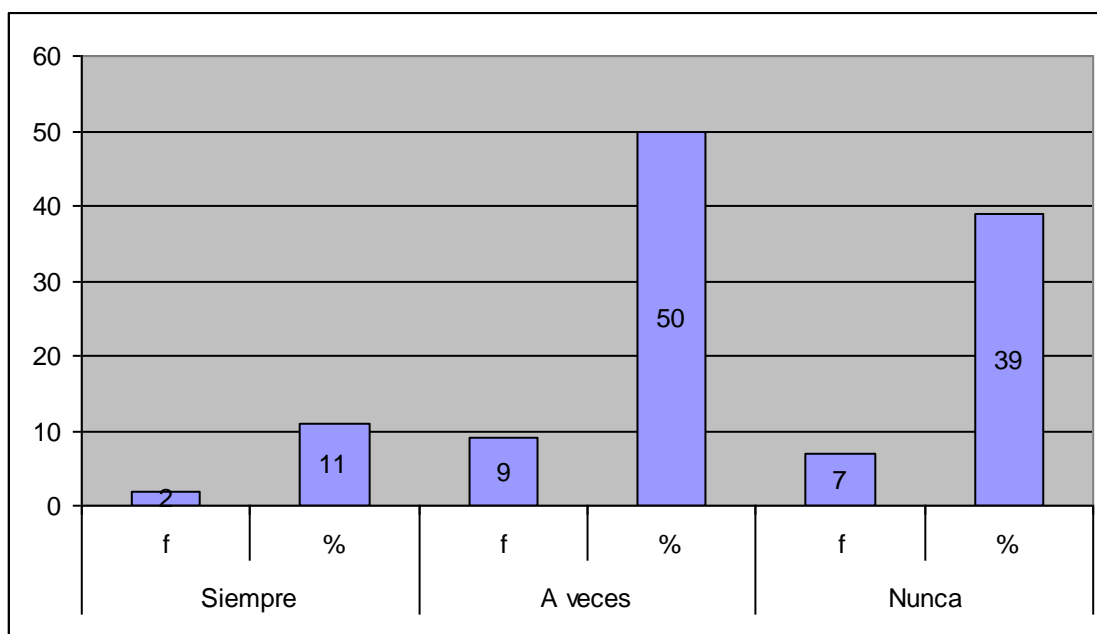
En cuanto al ambiente de aprendizaje que los directivos de la Facultad ofrecen a los estudiantes, en un 56%, únicamente a veces resulta ser agradable, armónico y estimulante, esto debido principalmente a las inadecuadas condiciones físicas y arquitectónicas de las aulas, carencia de equipos y ayudas didácticas.

**Tabla No. 9**

**Los directivos y los docentes promueven la investigación a nivel educativo, como un producto de la participación colectiva.**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
4	Los directivos junto con los docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes-sociedad civil, con el fin de desarrollar y materializar metas de este centro educativo.	2	11	9	50	7	39

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



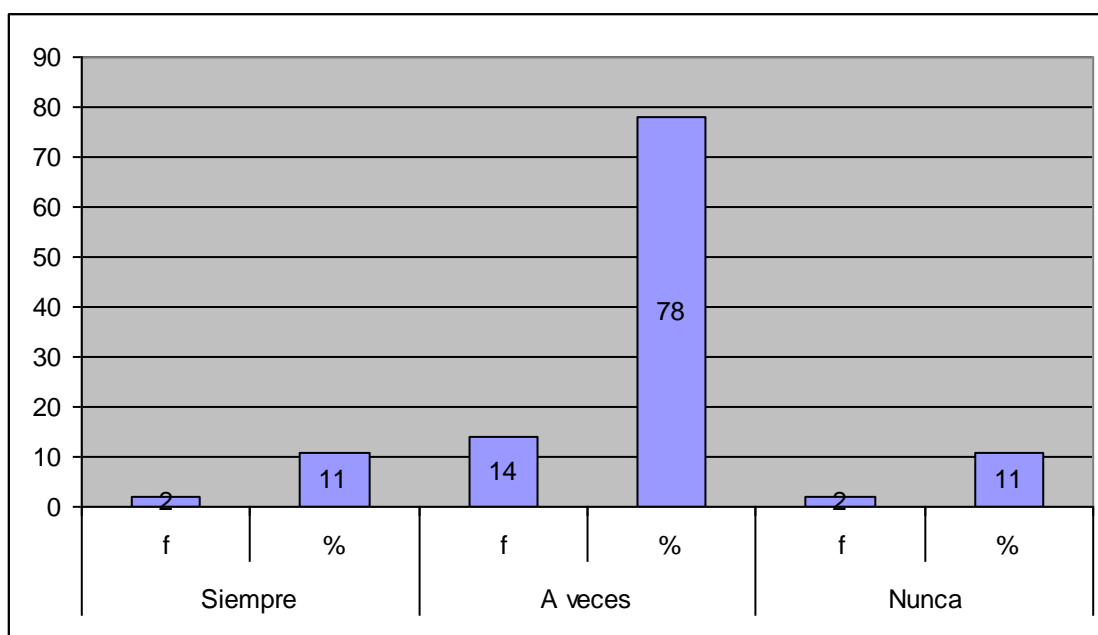
En la Facultad de Economía, según los datos recabados, en un 89%, a veces o nunca la investigación a nivel educativo se da por iniciativa y esfuerzos individuales. La participación colectiva donde se integren directivos, docentes y estudiantes y sociedad civil con el propósito de materializar las metas de la entidad son poco frecuentes. Todo esto debido a que debido a que no hay un real compromiso con los objetivos institucionales y una escasa vinculación con la comunidad.

**Tabla No. 10**

**Resistencia de los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
5	Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	11	14	78	2	11

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



A criterio de los profesores encuestados, cuando se pretende introducir algún nuevo método de enseñanza o un nuevo método didáctico, los estudiantes reaccionan de forma no favorable, siempre existe resistencia, aún cuando eso signifique una ventaja en el proceso educativo. Por consiguiente no solo es conveniente el diseño de un nuevo método sino que además se debe cuidar mucho el cómo se va a aplicar.

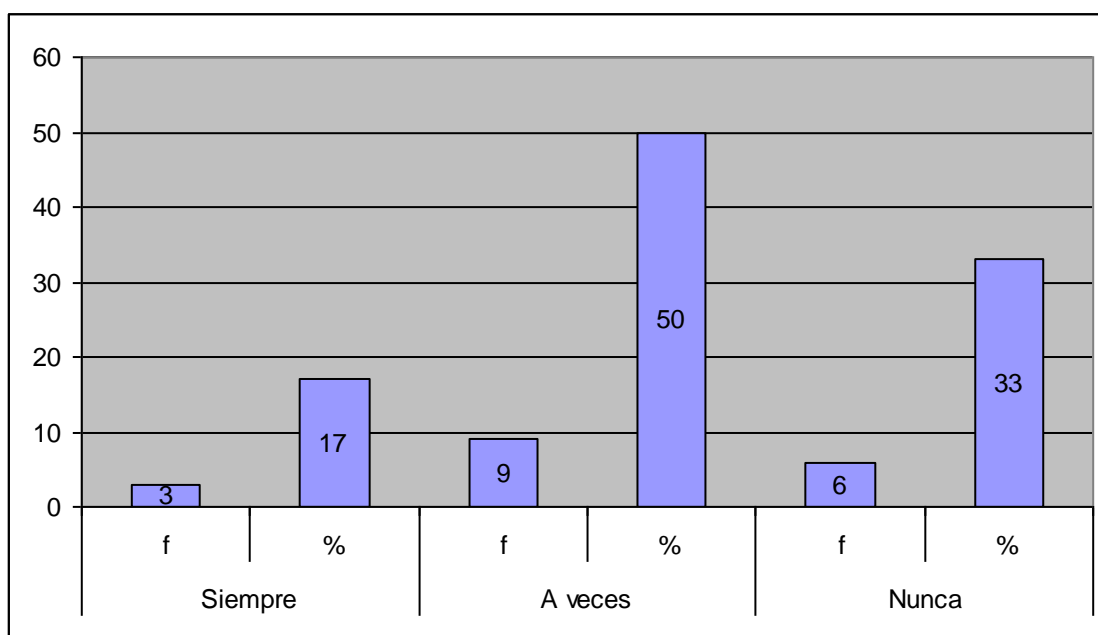


**Tabla No. 11**

**Se ha trabajado o se trabaja en equipo cuando se toman las decisiones de cambio**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
6	Se ha trabajado o se trabaja en equipo, cuando se toman de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	3	17	9	50	6	33

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



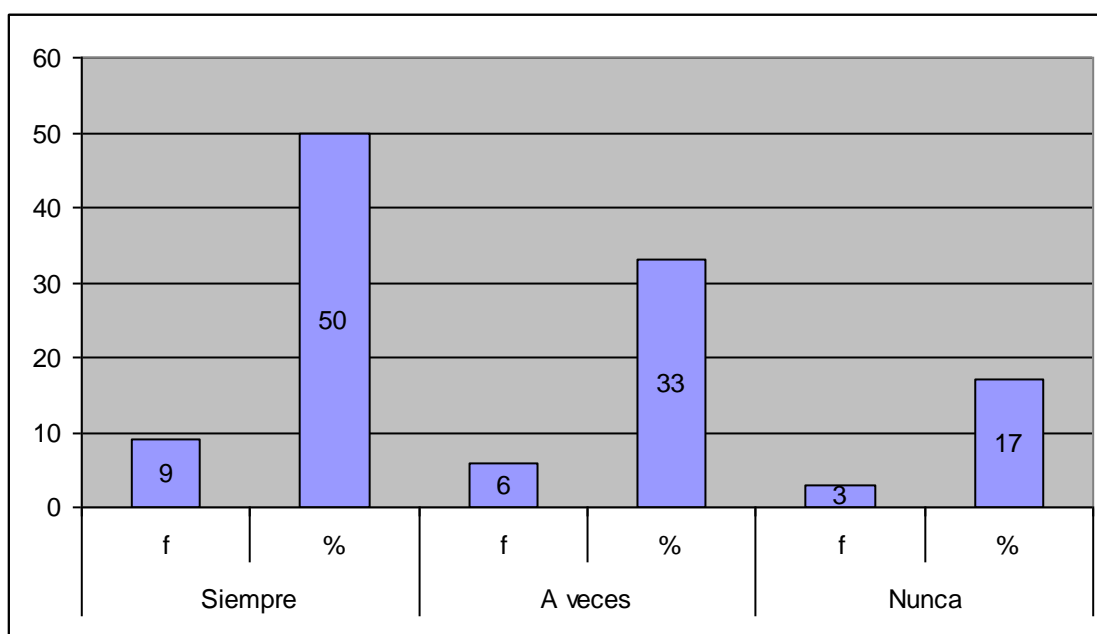
La toma de decisiones esta básicamente centrada en las autoridades de la Facultad, sin embargo, a veces se trabaja en equipo, sobre todo con la participación de los Consejos Directivo y Académico. En ocasiones se delega tareas específicas a grupos de docentes para que presenten propuestas en cada área de conocimiento. Las que son conocidas y discutidas por el equipo directivo, previo a tomar alguna decisión en cuanto a metodologías o contenidos académicos. El 83% de los investigados expresan que a veces o nunca se trabaja en equipo, cuando se toman decisiones.

**Tabla No. 12**

**En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación de los estudiantes**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	9	50	6	33	3	17

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



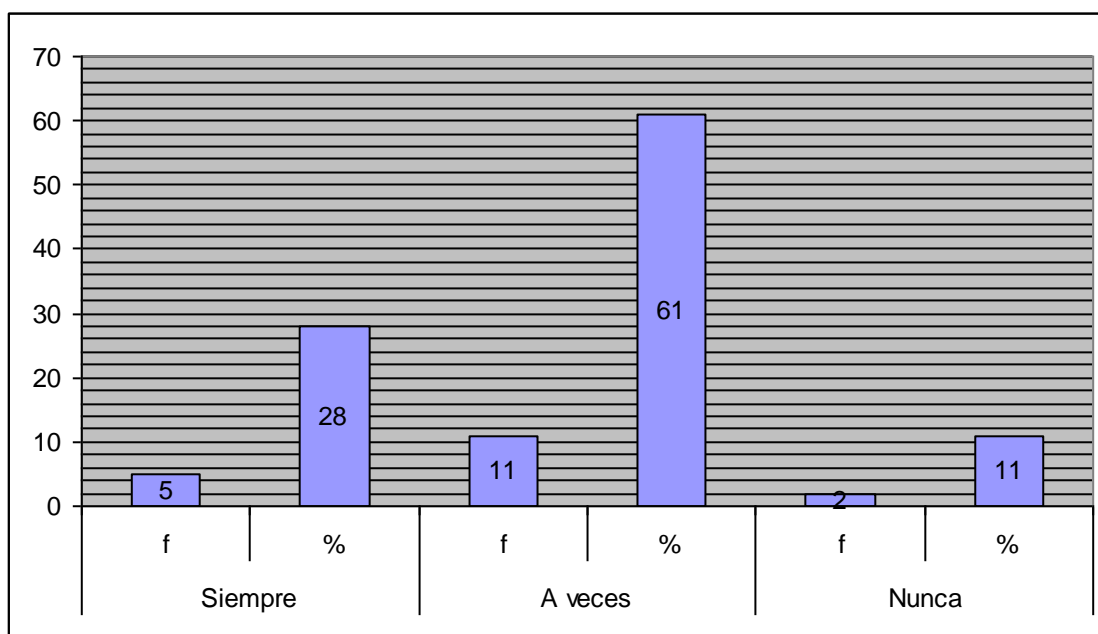
Los datos resultantes de la encuesta demuestran que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal en la formación de los estudiantes. Aclarando que, no precisamente es esta la norma en la Facultad, sino más bien como una aspiración de una situación óptima. El dato porcentual es significativo, ya que el 83% manifiesta que siempre o a veces, los valores están presentes en el proceso de enseñanza.

**Tabla No. 13**

**Resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
8	Resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	5	28	11	61	2	11

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



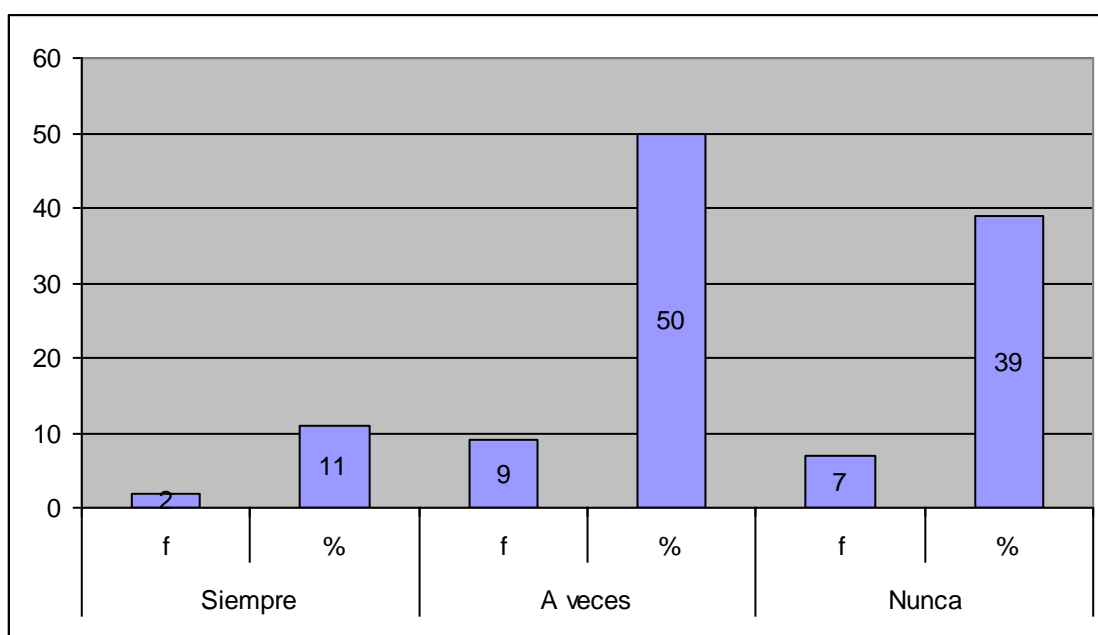
Al igual que ocurre con los estudiantes cuando se intenta introducir algún cambio en el aprendizaje o en la didáctica, los compañeros docentes o las autoridades sino siempre por lo menos en ocasiones se han resistido a los cambios o las propuestas diferentes al modo tradicional de hacer docencia.

**Tabla No. 14**

**Sentirme poco integrado en la Facultad y entre compañeros**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
9	Sentirme poco integrado en la Facultad y entre los compañeros.	2	11	9	50	7	39

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



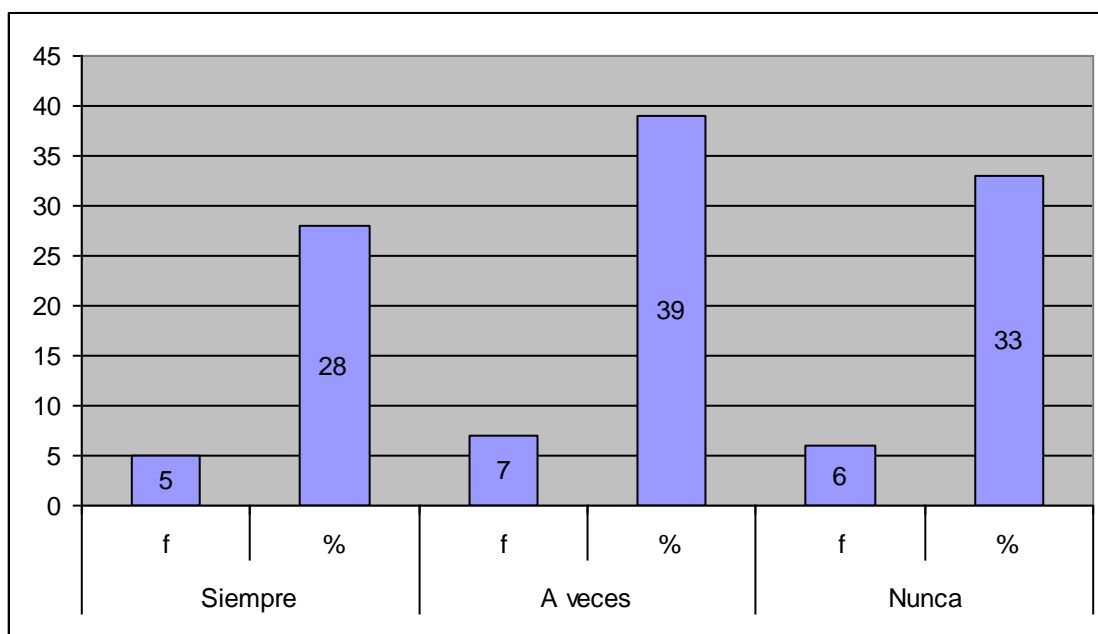
La mayoría de docentes encuestados, es decir el 61% manifiestan sentirse poco integrados con los compañeros y con las acciones que se desarrollan en la Facultad. Esto se da precisamente porque las autoridades no promueven el trabajo en equipo; no se toman las decisiones en consenso; no se crean espacios de integración; en definitiva no existe un sentido de pertenencia institucional.

**Tabla No. 15**

**Desacuerdo continuo en las relaciones con el Decano de la Facultad**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Decano de la Facultad	5	28	7	39	6	33

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



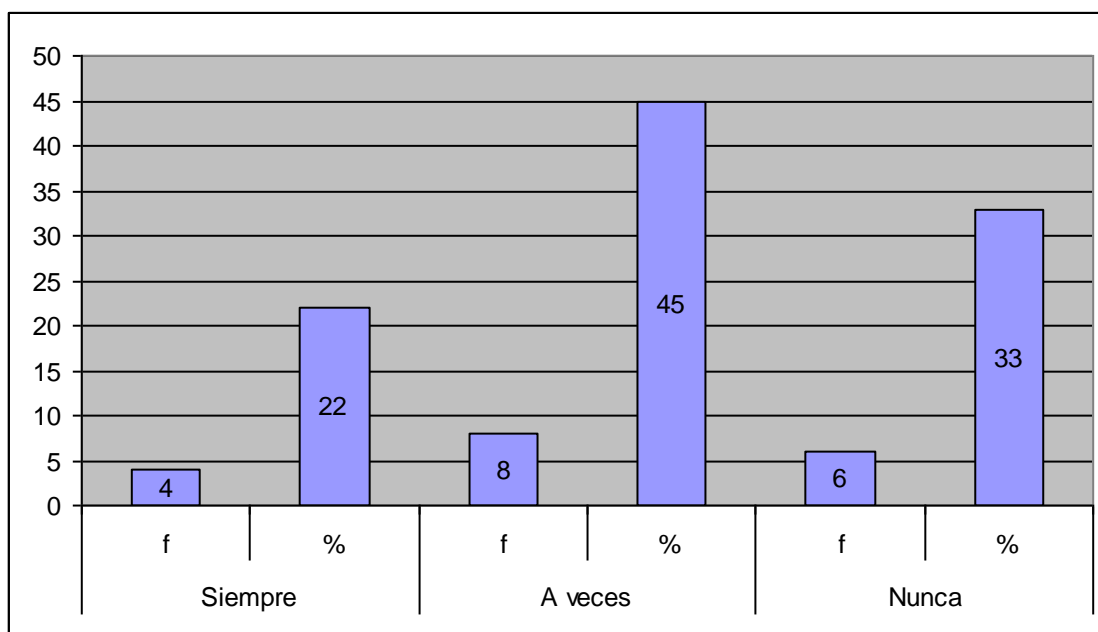
El análisis a las respuestas a esta pregunta resulta muy particular, dado que un alto porcentaje refieren que a veces existe un continuo desacuerdo en las relaciones con el Decano de la Facultad; pero por otra parte, otro significativo porcentaje manifiesta que nunca ha existido ningún tipo de desacuerdos con la máxima autoridad de la institución. Se hace notar, así mismo, que existe un porcentaje menor de encuestados que dicen tener siempre desacuerdos con el directivo. Por lo que se puede concluir que no es la gestión interna la causa de las malas o buenas relaciones con la autoridad, sino más bien, aspectos externos como el lineamiento político de los involucrados.

**Tabla No. 16**

**Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades de la Facultad**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades de la Facultad	4	22	8	45	6	33

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



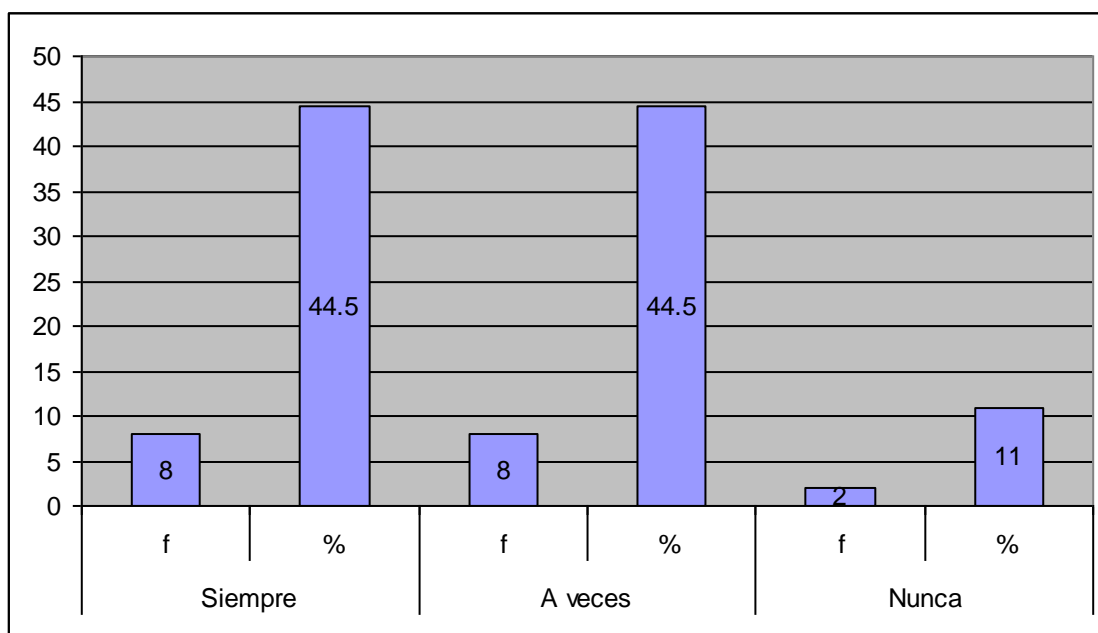
Las respuestas a esta pregunta están directamente ligadas con las de la pregunta anterior. Por consiguiente, un significativo porcentaje de las mismas refieren que a veces admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades de la Facultad, pero por otra parte, un buen número refieren que nunca admiran el nivel de liderazgo y gestión de los directivos de la institución. Existen también respuestas de docentes que son muy allegados a las autoridades cuya opinión es que siempre admiran el liderazgo y la gestión, motivo del análisis.

**Tabla No. 17**

**Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Decano**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Decano de la Facultad.	8	44.5	8	44.5	2	11

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



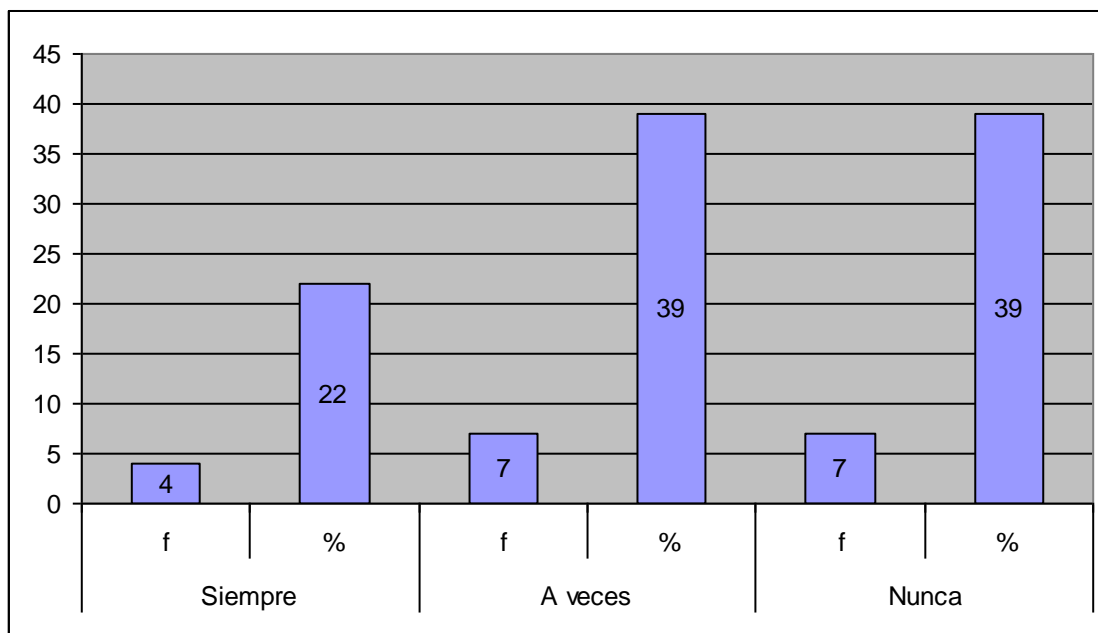
Los datos que arrojan las respuestas a esta pregunta son muy interesantes, puesto que una mayoría casi absoluta, el 90%, opina que si no es siempre, por lo menos a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Decano de la Facultad. Esto significa que en nivel de liderazgo del decano es el adecuado y debería aprovecharse esta competencia individual y personal en beneficio de los intereses institucionales.

**Tabla No. 18**

**Los directivos de la Facultad mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
13	Los directivos de la Facultad mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.	4	22	7	39	7	39

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



La opinión que tienen los profesores encuestados sobre el liderazgo que los directivos mantienen en el área administrativa no es favorable, puesto que el 78% de los mismos dicen que, a veces o nunca existe un verdadero control sobre estas acciones; constituyéndose en una de las debilidades más significativas de la Facultad de Economía.

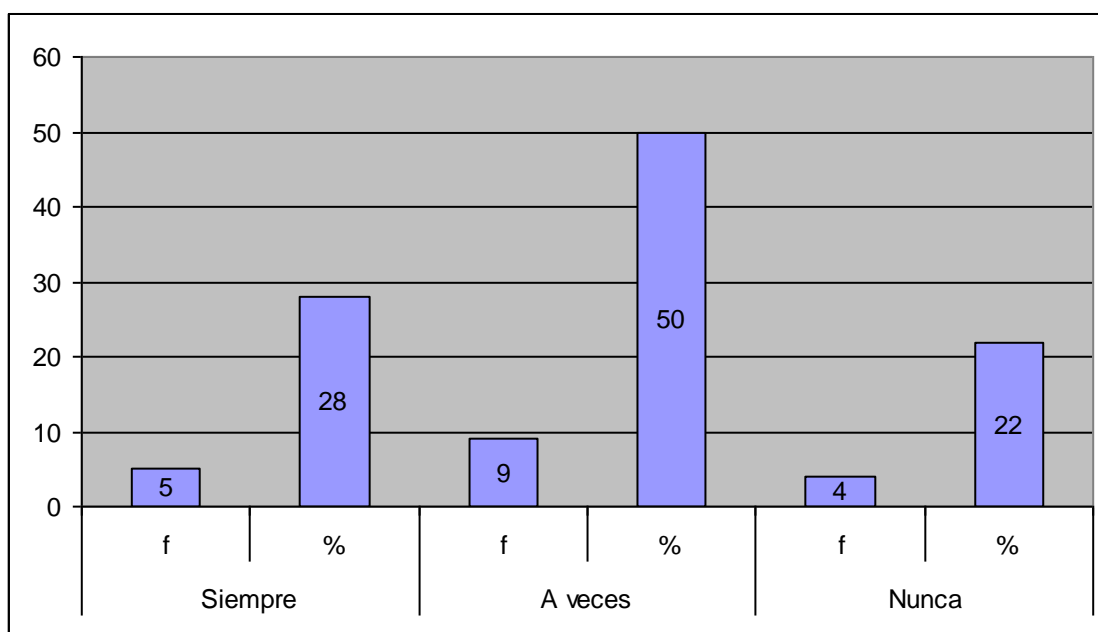


**Tabla No. 19**

**Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	5	28	9	50	4	22

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



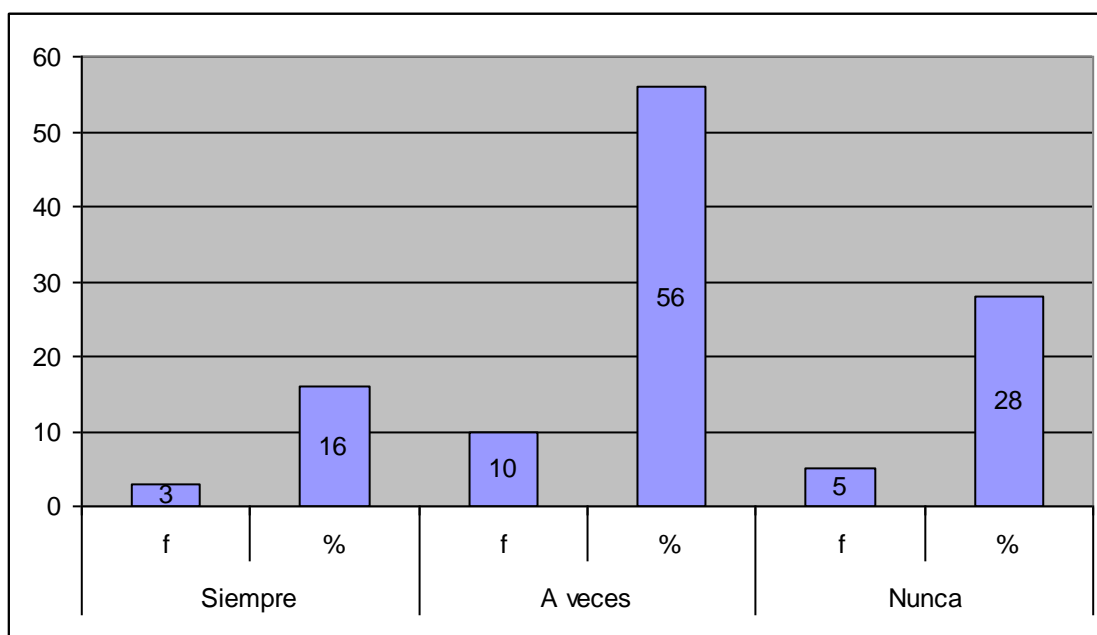
El criterio que los encuestados tienen sobre el liderazgo de los directivos en el área académica es mucho más favorable al que emitieron sobre la gestión administrativa y financiera, y tiene su explicación en el hecho de que quienes lideran este proceso son los Consejos Directivo y Académico, juntos con el Decano y Vicedecano, esto hace que el control y seguimiento sean más directos. Un 78% expresan que siempre y/o a veces se mantiene un liderazgo adecuado en esta variable.

**Tabla No. 20**

**Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con todos los estamentos de la Facultad.**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con todos los estamentos de la Facultad.	3	16	10	56	5	28

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



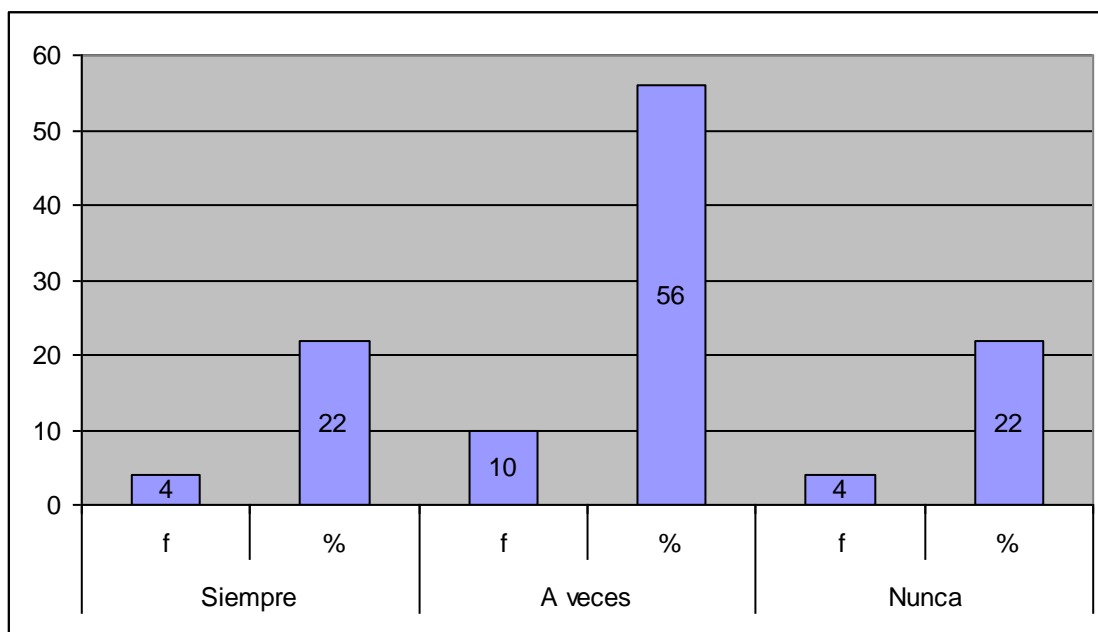
En cuanto a las actividades de integración en lo deportivo y sociocultural los encuestados mayoritariamente, esto es el 84 %, manifiestan que son escasas, ocasionales, que a veces o nunca se desarrollan. Este criterio hace notar que las autoridades o los gremios, deberían dar un poco más de énfasis a las actividades extracurriculares y fomentar el mejoramiento de las relaciones entre los actores del proceso educativo en la Facultad.

**Tabla No. 21**

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

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	4	22	10	56	4	22

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



El 78% de los docentes encuestados refieren que siempre o por lo menos a veces existe un predominio de los valores en la toma de decisiones realizadas por directivos y profesores de la Facultad de Ciencias Económicas. Esta variable es asumida con la debida importancia, sobre todo cuando se trata de valores éticos, morales y humanos. Constituye entonces una fortaleza que habrá que explotarla, toda vez que el centro y razón de ser de la Facultad son los jóvenes en formación.

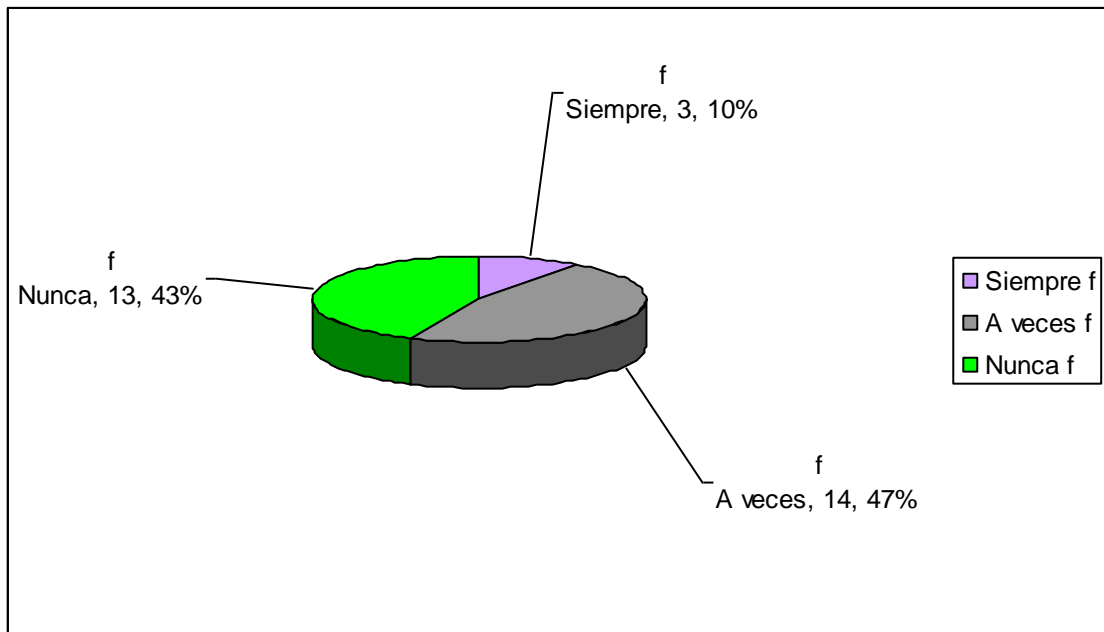
#### 4.2.2. De la encuesta a los Estudiantes

**Tabla No. 22**

**El Decano escucha las opiniones de los docentes y de los estudiantes:**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Decano tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	3	10	14	47	13	43

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



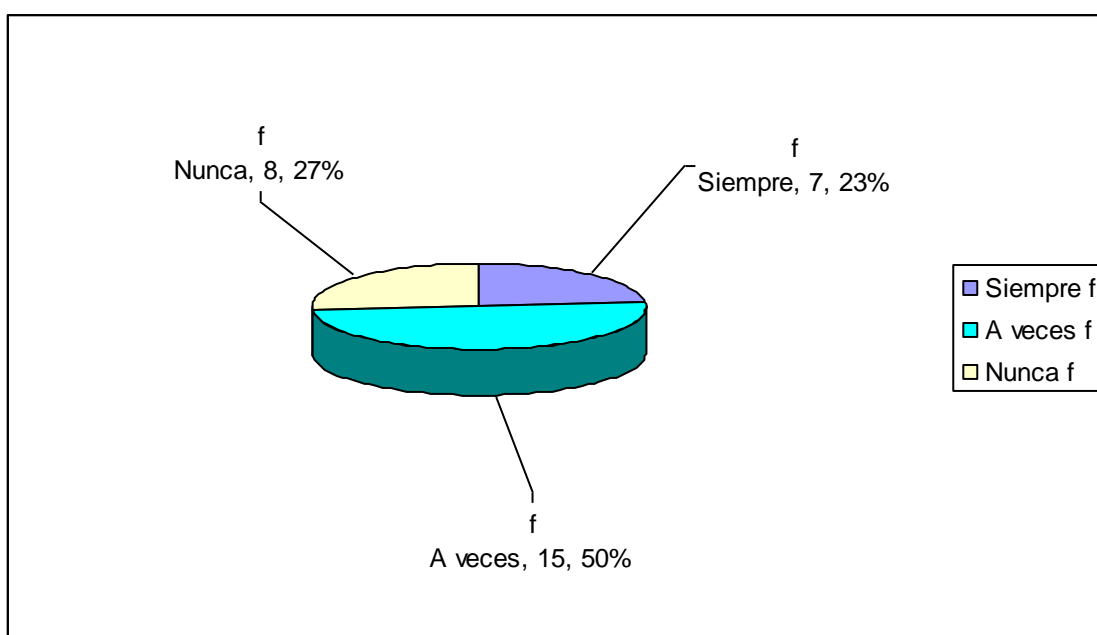
El 90% de los estudiantes encuestados, expresan que las opiniones de los docentes pero sobre todo las de los alumnos no son consideradas como importantes en la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad de la institución. Esto debido a que las decisiones son tomadas en el seno del Consejo Directivo, y en él solo participan los representantes estudiantiles y de docentes, pero al parecer no son socializadas estas decisiones.

**Tabla No. 23**

**Las autoridades hablan más que escuchan a los estudiantes:**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	7	23	15	50	8	27

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



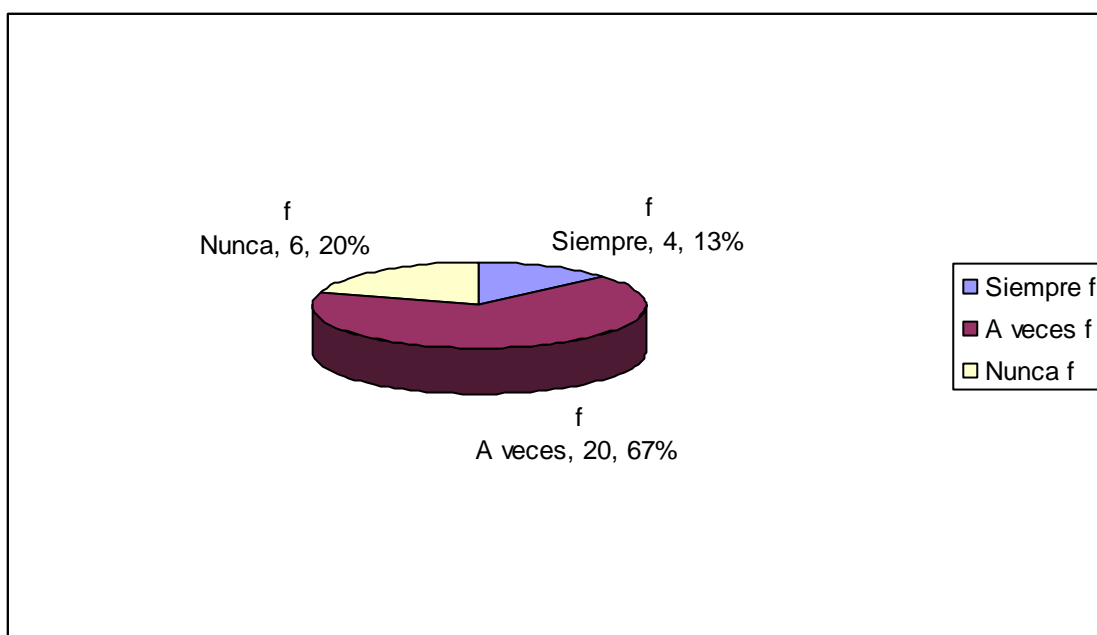
Las respuestas a esta pregunta, coinciden con los de la anterior, dado que el 73% de los encuestados manifiestan que las autoridades de la Facultad casi siempre están pidiendo la participación de los otros estamentos de la institución, pero en la práctica real no posibilitan o no crean los mecanismos para la mentada participación; es decir hablan más que escuchan los problemas de los demás y muy particularmente los de los estudiantes.

**Tabla No. 24**

**El liderazgo hacia la realización de tareas es el que se observa en la Facultad:**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
3	El liderazgo orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente de la Facultad.	4	13	20	67	6	20

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



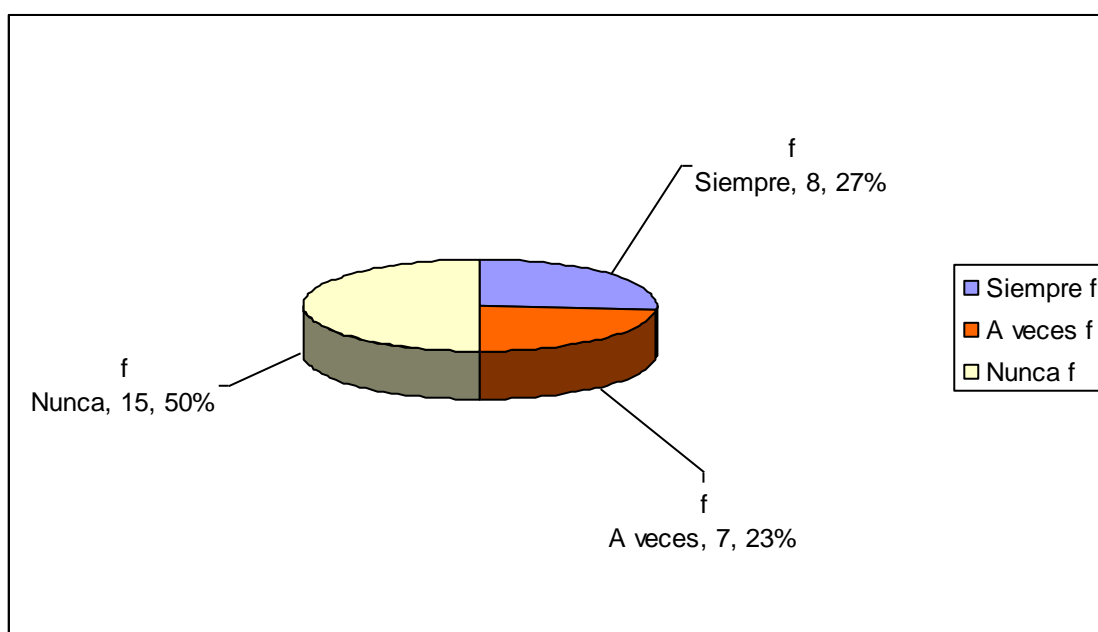
El 87% de los estudiantes encuestados manifiestan que el liderazgo que se observa por parte de las autoridades de la Facultad, no está siempre orientado a los objetivos institucionales ni a la realización de las tareas educacionales razón y fin de la organización. Más bien, se mucho énfasis a la realización de actividades extra-institucionales como el desarrollo de proyectos para otras instituciones, en cuyo caso la participación es muy focalizada a un determinado grupo de personas.

**Tabla No. 25**

**Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.	8	27	7	23	15	50

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



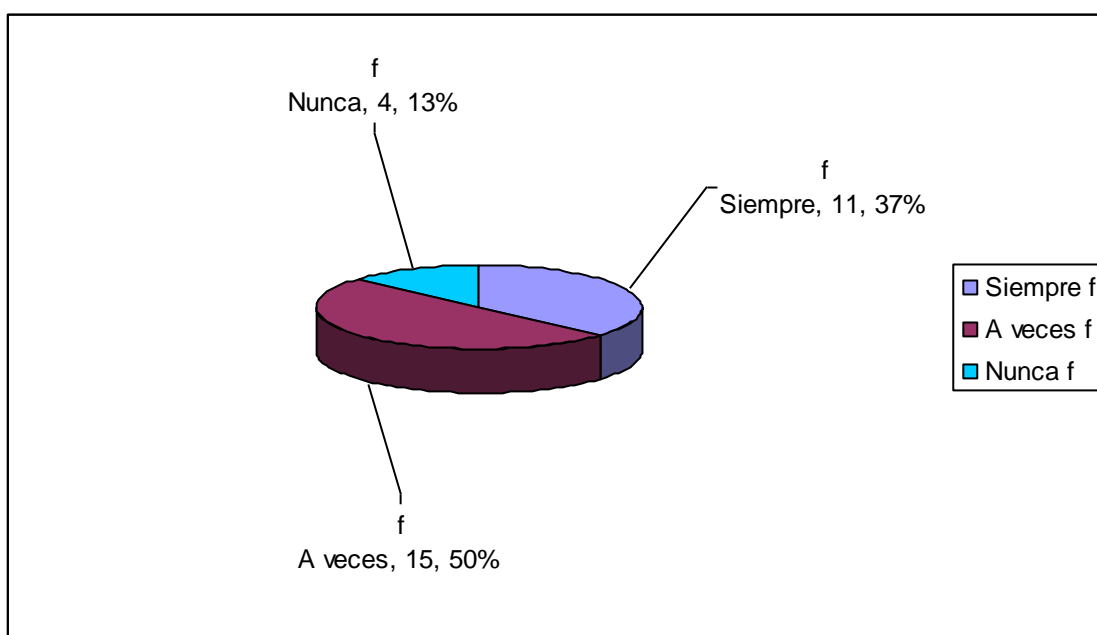
Las respuestas a esta pregunta son decidoras ya que el 73% de los estudiantes manifiestan, que los profesores nunca, o solo a veces llevan nuevas ideas a clases. Es decir, casi nunca se innova la forma de impartir los conocimientos. Este hecho se ve agravado si se toma en cuenta que la mayoría de profesores de la Facultad supera los 60 años de edad y con promedio aproximado de 25 años trabajando de docentes. En consecuencia querría decir que se viene impartiendo clases del mismo modo que desde hace un cuarto de siglo.

**Tabla No. 26**

**En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo:**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	11	37	15	50	4	13

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



El 87% de los investigados dicen que siempre o regularmente en todas las asignaturas se espera que los estudiantes realicen el mismo trabajo. La reforma académica que se está llevando a efecto en la Facultad y el cambio de la modalidad anual a la semestral, en concordancia con las disposiciones de la LOES, determinan que es responsabilidad del estudiante desarrollar una buena parte del proceso académico mediante tareas y trabajos autónomos, por consiguiente se han definido el establecer estas actividades en grupo.

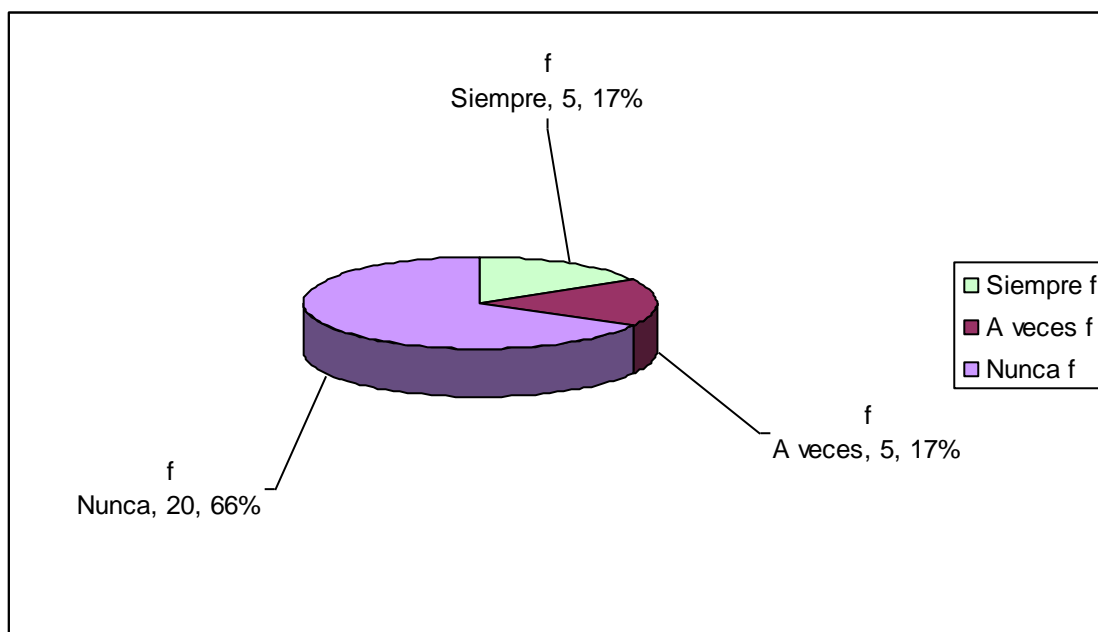


**Tabla No.27**

**Los profesores inician la clase con frases de motivación:**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno geográfico, familiar y/o comunitario.	5	16,5	5	16,5	20	67

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



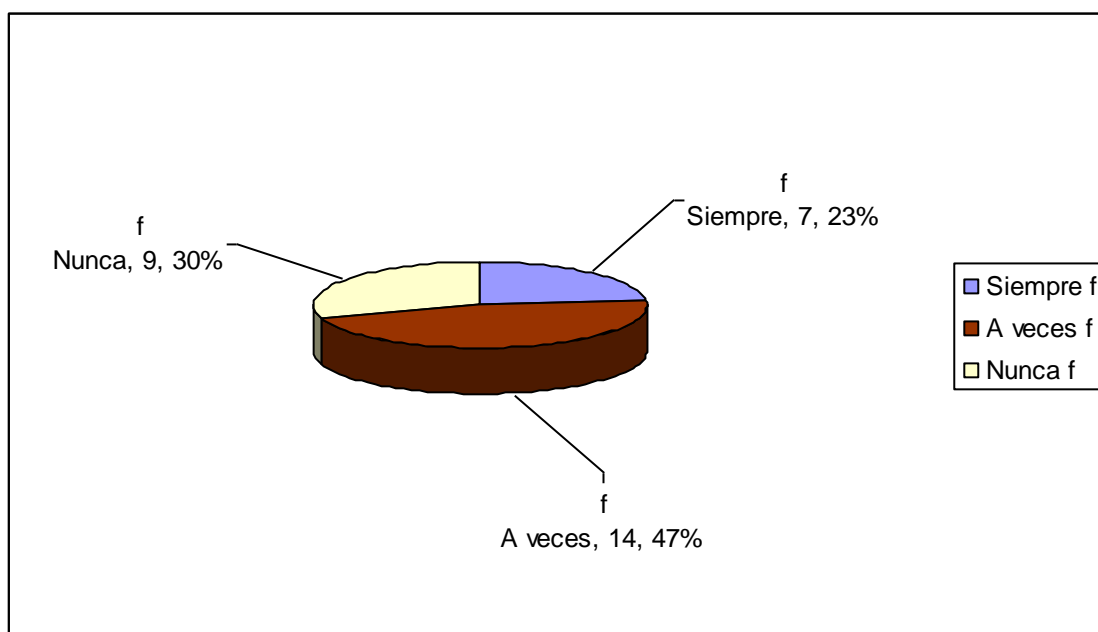
El 83% de los estudiantes encuestados, refieren que casi nunca los profesores inician sus clases con una plática informal, rompiendo el “hielo”, creando un ambiente de confianza mutua, pero sobre todo se descuida o en muy pocas oportunidades se preocupan por estimular y motivar a los estudiantes; o por preocuparse de los problemas personales, de familia, afectivos, etc., muy pocos docentes son los que en ocasiones se interesan por las cuestiones que involucran al estudiante más allá del aula de clases.

**Tabla No. 28**

**El profesor propone actividades innovadoras:**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	23	14	47	9	30

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



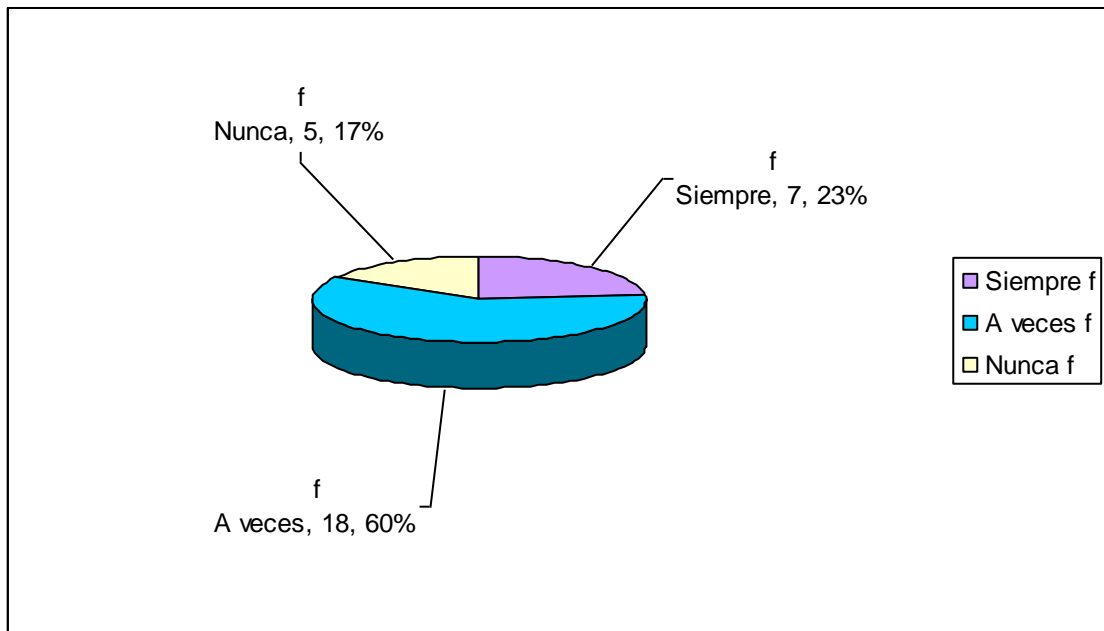
Los resultados a esta pregunta demuestran que solo en un 23%, los profesores siempre proponen realizar trabajos, tareas y actividades creativas e innovadoras a los estudiantes, los demás se acomodan a lo de siempre; es decir, están anclados al pasado, sus prácticas docentes se circunscriben a la forma como ellos aprendieron de sus maestros y lo que hacen es reproducir esas mismas prácticas.

**Tabla No. 29**

**Los métodos de enseñanza en clases se caracterizan por:**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	23	18	60	5	17

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



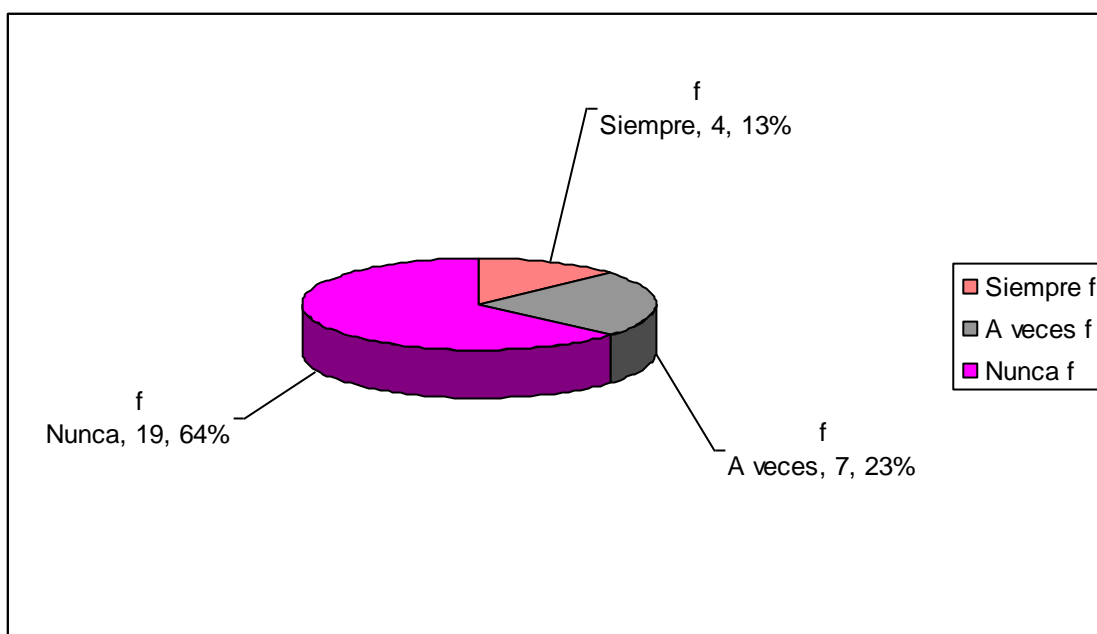
El análisis e interpretación de esta pregunta resulta ser casi idéntica a la anterior. El 23%, refieren que siempre o con regularidad los profesores utilizan métodos de enseñanza cuya característica es la innovación o por lo menos el cambio, la adecuación, la adaptación o la variedad. Los demás, es decir el 77% de los profesores, solo a veces o nunca participan de métodos actualizados de enseñanza y mucho menos innovadores

**Tabla No. 30**

**Los docentes no se interesan por los problemas de los alumnos**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	13	7	23	19	64

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



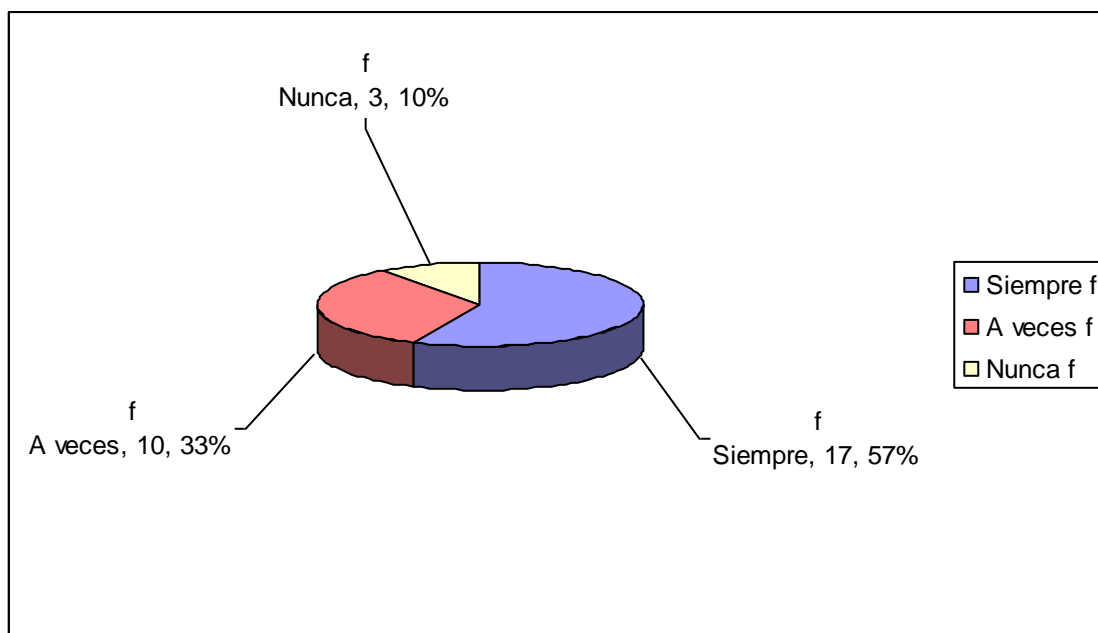
Desafortunadamente el análisis de esta pregunta demuestra que el estudiante no es considerado como el elemento central del proceso educativo, sino una pieza más del engranaje. El docente poco o nada se interesa por sus problemas. Es considerado casi como un objeto de conocimiento y no como un sujeto con sentimientos, con emociones, con virtudes, con defectos; pero sobre todo: ser humano que necesita entender y ser entendido. El 87% de los encuestados refieren que a veces o nunca sus problemas son motivo de preocupación por parte de los docentes.

**Tabla No. 31**

**¿En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión?**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	57	10	33	3	10

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



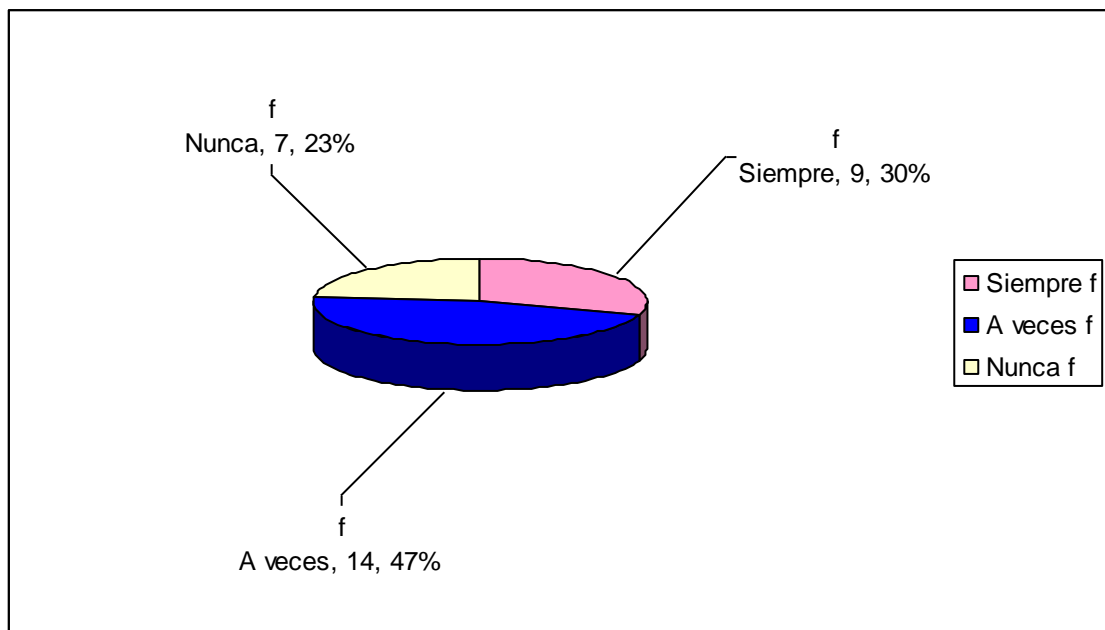
El 90% refieren que siempre o casi siempre, en el desarrollo de las clases y las actividades académicas en la Facultad, se da la apertura o la oportunidad para que los alumnos expresen sus puntos de vista, emitan sus opiniones. Cabe destacar que, aún persiste un grupo pequeño de docentes (10%), quienes consideran que sus puntos de vista son incuestionables y no permiten la opinión ni el criterio de los estudiantes.

**Tabla No. 32**

**El profesor es quien decide que se hace en clases**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	9	30	14	47	7	23

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



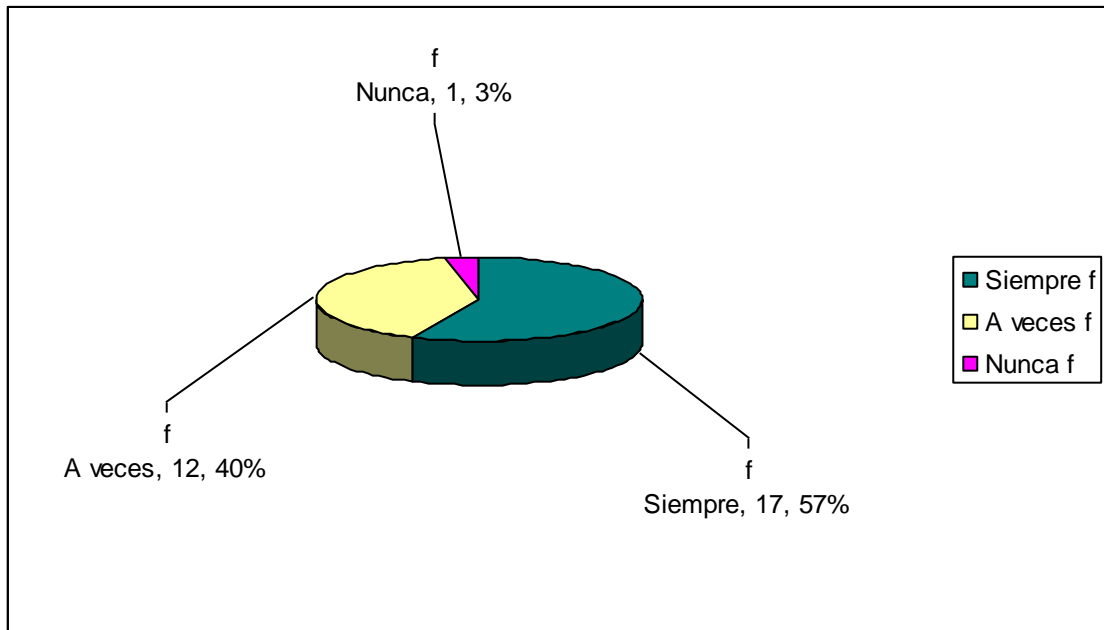
La respuesta debería ser siempre; sin embargo, según los estudiantes en un 70%, el profesor a veces o nunca es quien decide que se hace en el aula. Este aspecto llama la atención, porque el que debería tomar la iniciativa y la decisión sobre que se realice en el aula debe ser del docente, pero según los alumnos encuestados, muchos de profesores que trabajan en la Facultad, nunca o a veces son los que deciden las acciones a desarrollarse en clases.

**Tabla No. 33**

**Realizan trabajos en grupo con instrucciones del docente**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	57	12	40	1	3

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



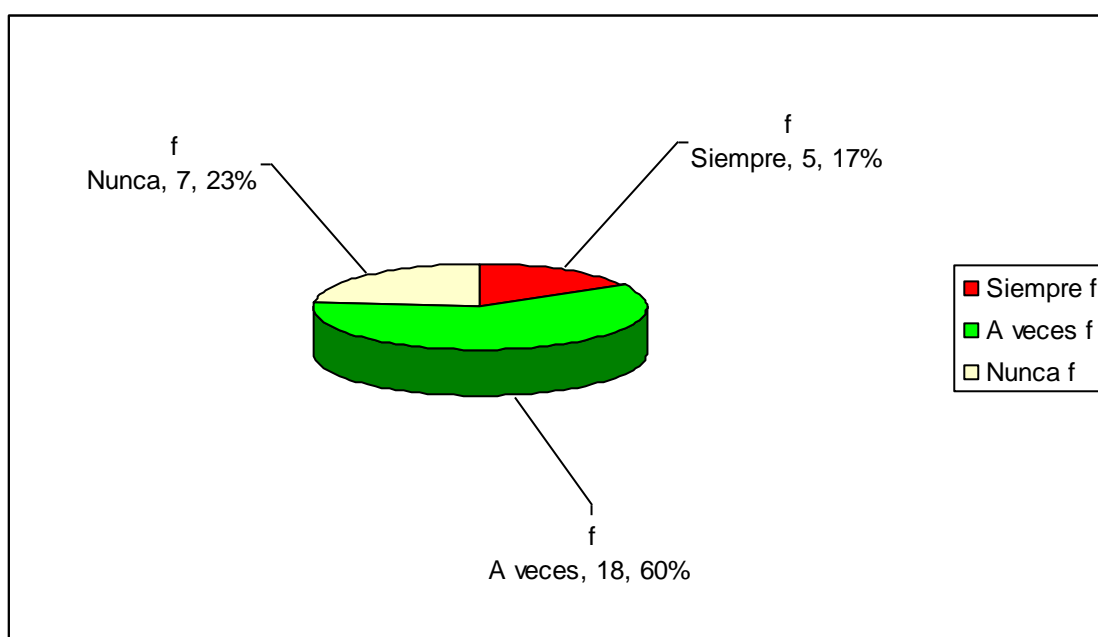
Los trabajos que se realizan en el aula generalmente se los realiza en grupos, dado que la Ley Orgánica de Educación Superior, determina que los estudiantes deben desarrollar un trabajo autónomo, el mismo que en la facultad se ha determinado que deba trabajar en equipos de trabajo, por consiguiente la respuesta a esta pregunta la mayoría responde que siempre se trabaja de esta manera. Esto hay que destacar no es precisamente por iniciativa del profesor, sino más bien por un mandato legal y reglamentario.

**Tabla No. 34**

**Conocer el compromiso de los docentes con la gestión y liderazgo de los directivos**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades de la Facultad.	5	17	18	60	7	23

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



Los docentes, según 83% de los encuestados, solo a veces se sienten comprometidos con las autoridades y con la gestión de estas en la Facultad. Esto debido tanto a cuestiones de orden político, como también a la falta de integración, gestión y liderazgo por parte de las autoridades, lo que genera que el clima organizacional no sea el más adecuado, dando como resultado que cada quien cumpla con las actividades académicas y no participen en nada más.

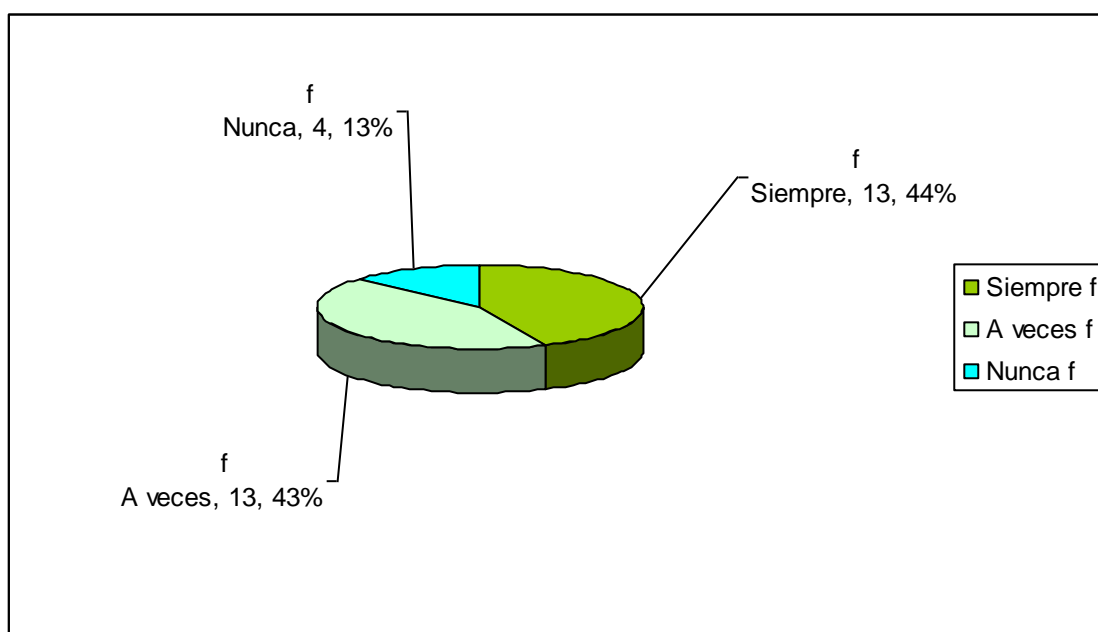


**Tabla No. 35**

**La ética y los valores se enseñan con el ejemplo**

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	43	13	43	4	14

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



En esta pregunta la mayoría de estudiantes manifiestan que en la enseñanza de los valores, la única forma de hacerlos es a través del ejemplo. Es decir, sobre los valores como la ética, la honradez, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto, la puntualidad, y todos los demás no hay que hablar, sino hay que practicar. Las respuestas que dan en esta pregunta los estudiantes no reflejan que esto se esté dando en la Facultad, solo expresan que la ética y los valores deben enseñarse con el ejemplo.

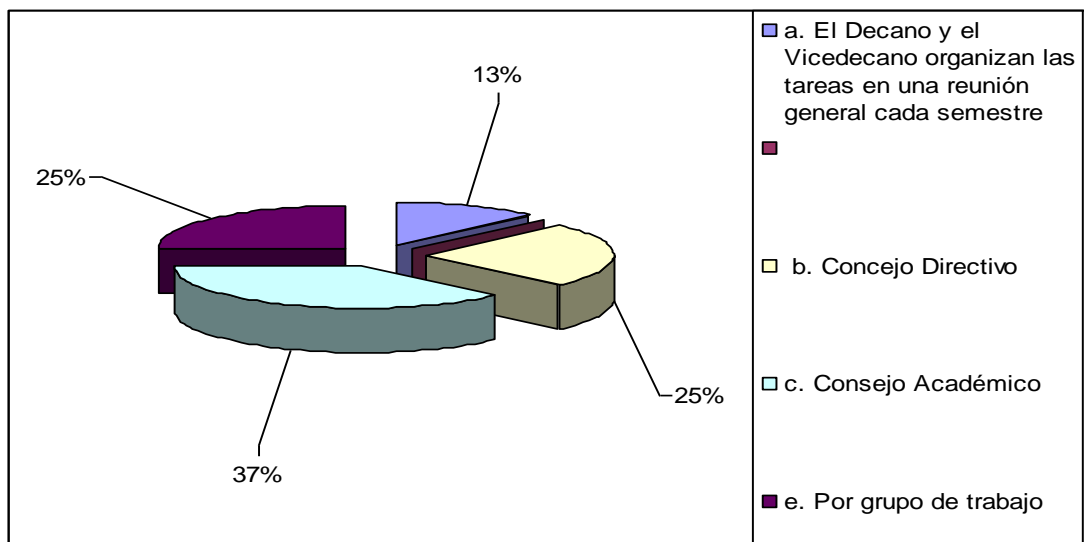
### 4.2.3. De la encuesta a los Directivos

Tabla No. 36

¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en la Facultad?

Forma de organización	f	%
a. El Decano y el Vicedecano organizan las tareas en una reunión general cada semestre	1	12.5%
b. Consejo Directivo	2	25%
c. Consejo Académico	3	37.5%
d. Coordinadores de Área	0	0
e. Por grupo de trabajo	2	25%
f. Trabajar individualmente	0	0
g. Otros	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



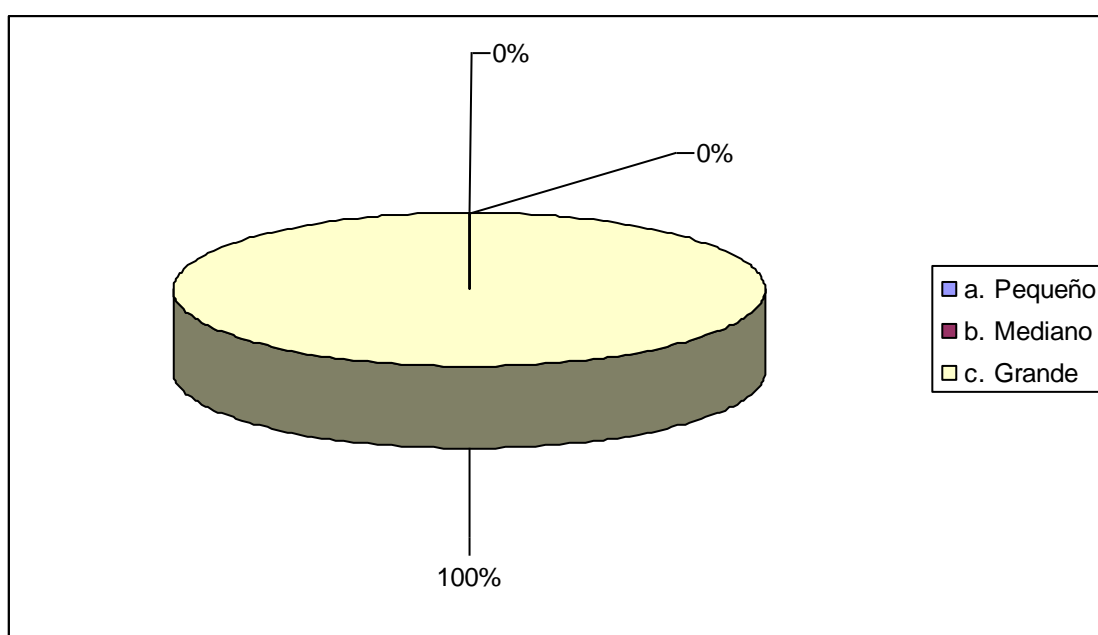
Si bien quienes toman las decisiones en última instancia sobre la gestión de la Facultad son el Decano y Vicedecano, la organización del trabajo por equipos con una mayor frecuencia recae en los Consejos Académico y Directivo, respectivamente. Existiendo también un trabajo considerable que es delegado a grupos afines a determinados tareas o acciones.

**Tabla No. 37**

**Tomando en cuenta el número de miembros de la organización y sus resultados obtenidos, ¿cómo considera el tamaño de la institución?**

Aspectos	f	%
a. Pequeño	0	0
b. Mediano	0	0
c. Grande	4	100%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



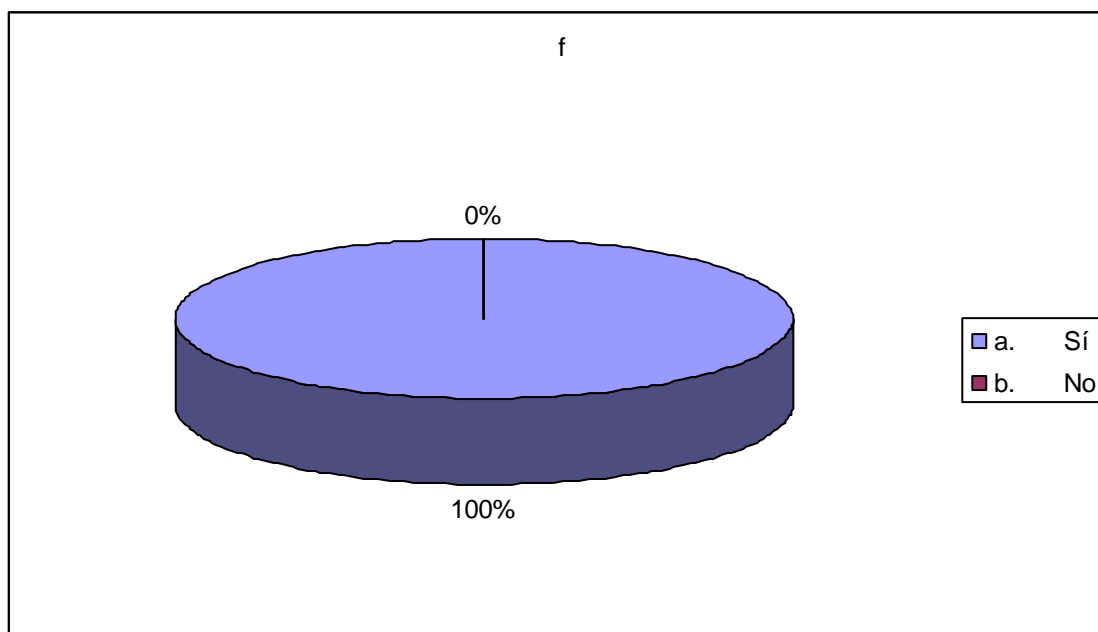
La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, es considerada por los encuestados como una organización cuyo tamaño es grande. Esto se puede evidenciar revisando algunas variables como el número de estudiantes (casi 3.000), en número de profesores (149), los recursos económicos y la infraestructura que dispone.

**Tabla No. 38**

**¿Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritos en un manual de funciones, normas y procedimientos?**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	4	100%
b. No	0	0
Total	4	100%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



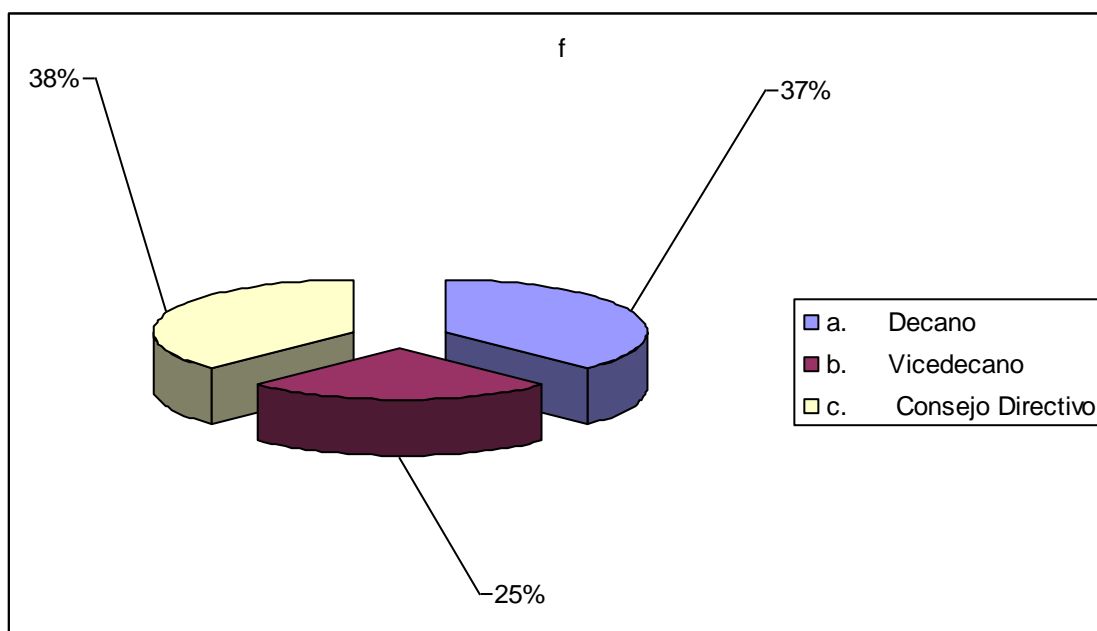
Las tareas y responsabilidades que deben cumplir los miembros de la institución están definidas y se encuentran escritas en un Reglamento Interno, el que al momento esta desactualizado, ya que está en vigencia desde el año 1976, y como se podrá advertir responde a una realidad distinta en lo técnico, administrativo y sobre todo en lo jurídico.

**Tabla No. 39**

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Decano	3	37.5%
b. Vicedecano	2	25%
c. Consejo Directivo	3	37.5%
d. Por grupo de trabajo	0	0
e. Consejo académico	0	0
f. Otros	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



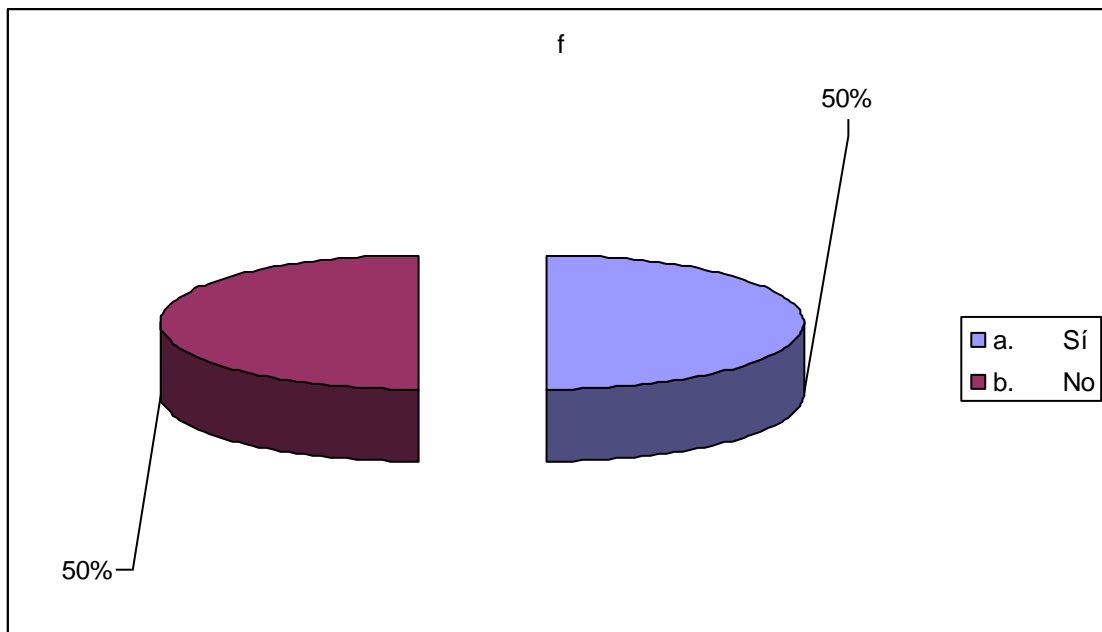
La toma de decisiones, el clima de respeto y consenso esta básicamente liderado por el Decano y por el Consejo Académico, con un 37.5%, en cada caso, según los encuestados. Sin embargo, quienes ponen en marcha, lideran y dirigen la ejecución de esas decisiones son el Decano y el Vicedecano. En este proceso, muchas acciones son delegadas al personal de docentes y administrativo de la facultad.

**Tabla No.40**

**Para la solución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	2	50%
b. No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



El principio de la delegación de funciones, sobre todo cuando se trata de la solución de conflictos y promover soluciones oportunas, no se halla debidamente establecido. De forma esporádica y en casos muy puntuales se delega estas acciones a otros estamentos, sobre todo al Consejo Académico, o a la Coordinación Académica.

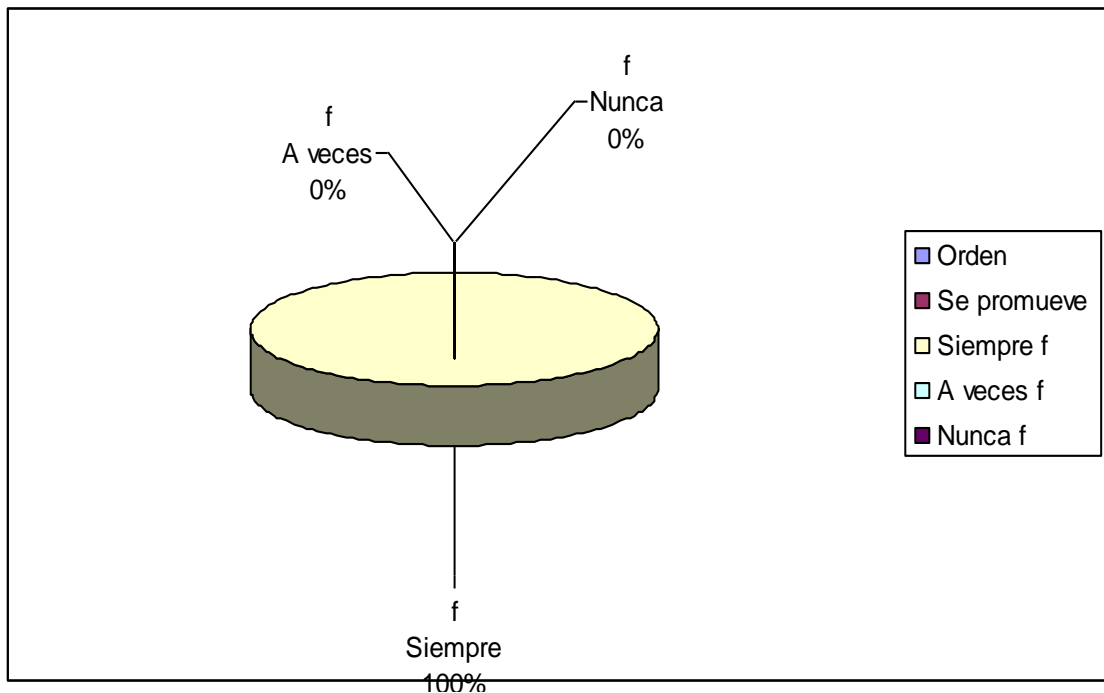
**Tabla No. 41a**

**Su administración y liderazgo de este centro educativo promueve:**

**a. La excelencia académica**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	4	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



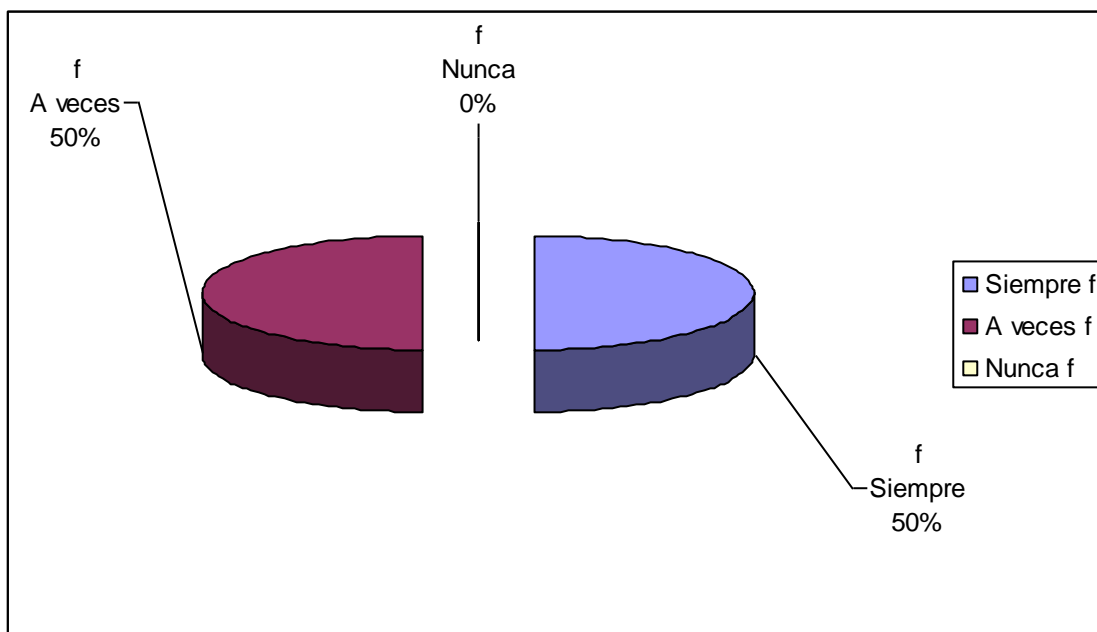
Según los encuestados, la administración de los directivos (gestores) de la Facultad, siempre promueven la excelencia académica y educativa. A do que la encuesta se realizó a los directivos, estos manifiestan que siempre en su accionar están promoviendo la excelencia académica.

**Tabla No. 41b**

**b. El desarrollo profesional de los docentes**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
b	Desarrollo profesional de los docentes	2	50%	2	50%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B



Los Gestores en el desempeño de sus responsabilidades, promueven solo ocasionalmente el desarrollo profesional de los docentes. Este factor se ha visto favorecido, más bien, por el interés y el esfuerzo individual para capacitarse y crecer profesionalmente, es el caso de la obtención de maestrías e incluso de doctorados.

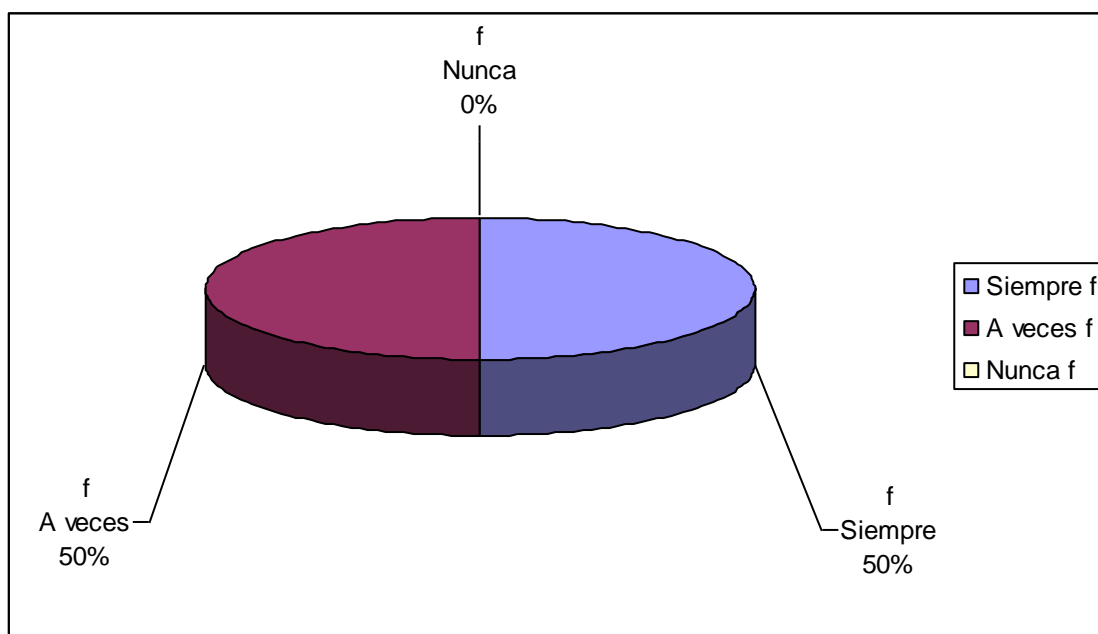


**Tabla No. 41c**

**c. La capacitación continua de los docentes**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
c	La capacitación continua de los docentes	2	50%	2	50%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño



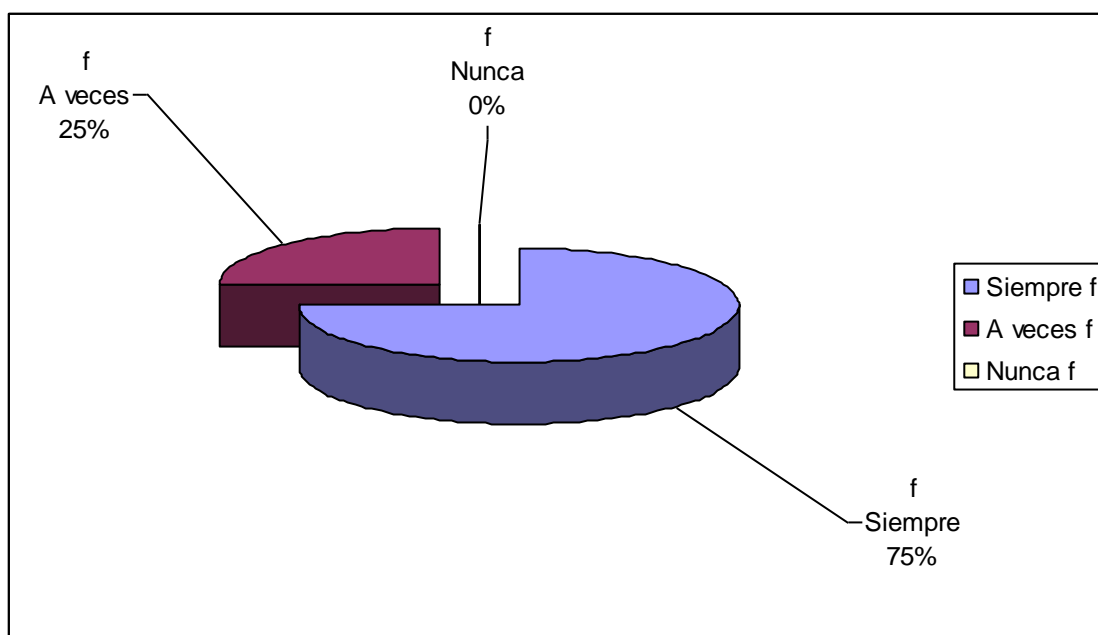
Esta respuesta tiene directa relación y concordancia con la anterior. La administración y liderazgo de este centro educativo promueve esporádicamente y de forma aislada la capacitación para la planta de docentes. Si bien se dictan algunos cursos de capacitación, estos no responden a una necesidad específica, ni a una planificación determinada, para que estos tengan una secuencia y los resultados esperados.

**Tabla No. 41d**

**d. El trabajo en equipo**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
d	Trabajo en equipo	3	75%	1	25%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño



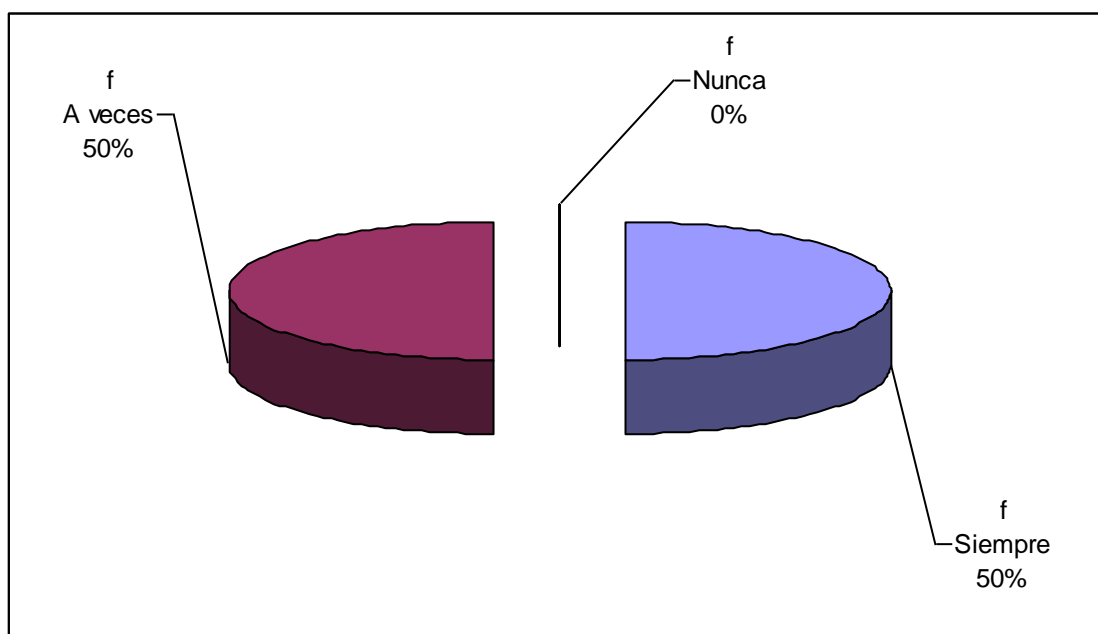
Según los directivos encuestados, el 75% refiere que en su gestión en la Facultad siempre están promoviendo el trabajo en equipo. Esto llama la atención, en razón de que los docentes encuestados han manifestado que a veces o nunca los directivos promueven el trabajo en equipo y la participación de todos los actores en las decisiones. Los equipos de trabajo a los cuales se les asigna cierto nivel de participación son escasos y muy puntuales, es decir, son en su mayoría aquellos docentes y empleados alineados políticamente con las autoridades.

**Tabla No. 41e**

**e. Vivencia de valores institucionales y personales**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	50%	2	50%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño



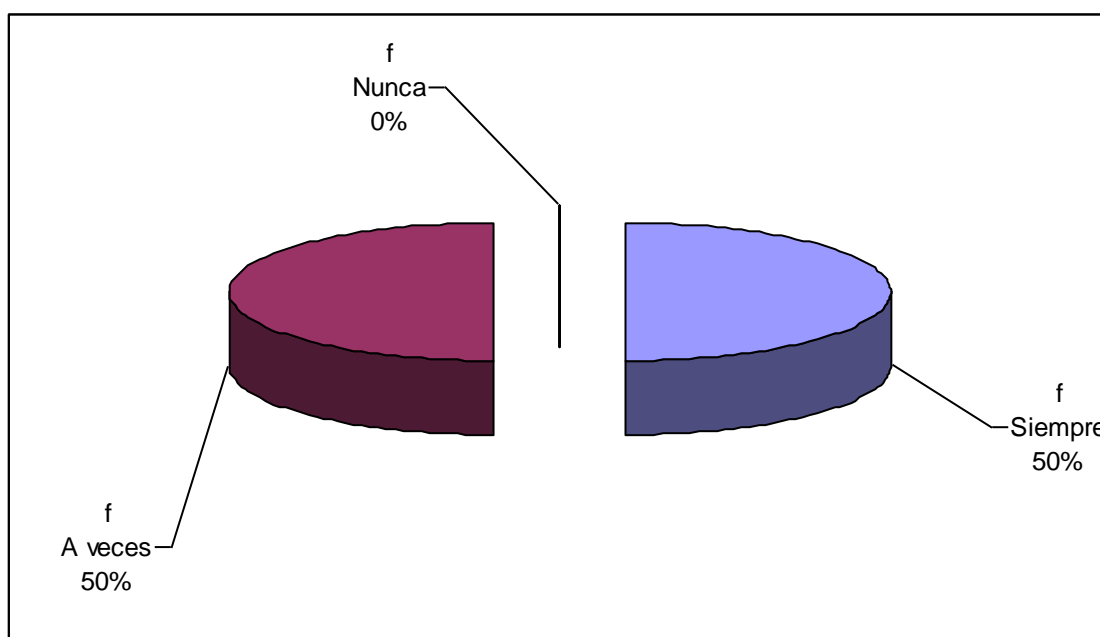
Según la información recogida, los directivos solo ocasionalmente promueven la vivencia de valores institucionales y personales. Al parecer no se da la importancia debida a los aspectos vinculados con los valores institucionales, más allá de lo que se encuentra explícitamente determinado en los documentos institucionales.

**Tabla No. 41f**

**f. La participación de la comunidad en las actividades programadas.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
f	Participación de la comunidad en las actividades programadas	2	50%	2	50%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño



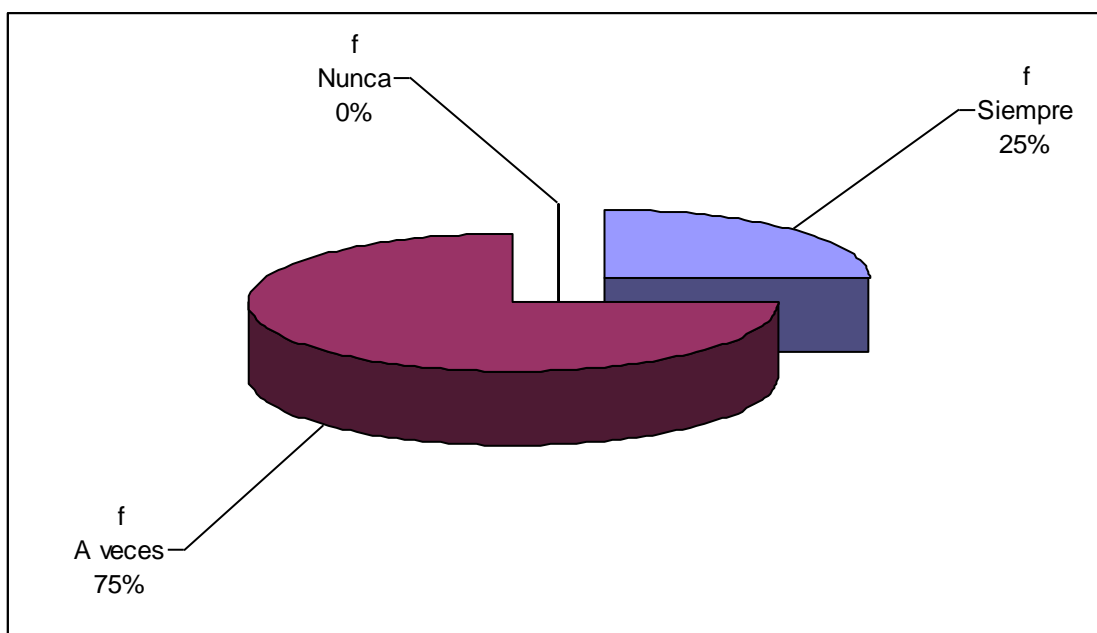
A veces se promueve la participación de determinados actores de la comunidad en las actividades programadas. En los últimos tiempos la Facultad ha participado con las comunidades rurales, Juntas Parroquiales, algunos Municipios, e incluso ciertos Consejos Provinciales, en el desarrollo de proyectos a favor de las comunidades de estas zonas. Aclarando que, este accionar no es frecuente sino ocasional.

**Tabla No. 41g**

**g. La delegación de autoridad a los grupos de decisión**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	25%	3	75%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño



La delegación de autoridad a otros grupos de decisión por parte de los directivos de la Facultad, es solo a veces. Debido a que en el Reglamento Interno se establece que la toma de decisiones corresponden al Decano y Vicedecano y en ciertos casos a los Consejos Directivo y/o académico, no es común que se deleguen estas atribuciones a otros grupos de la institución.

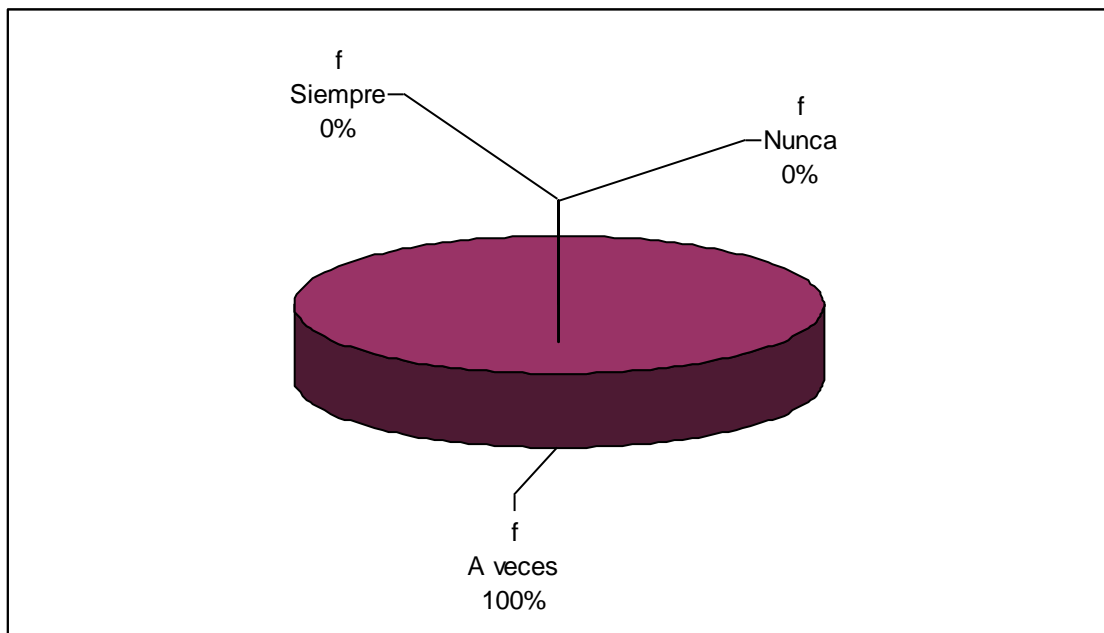
**Tabla No. 42a**

**Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución de este tipo son:**

**a. Son innatas**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	0	0	4	100%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



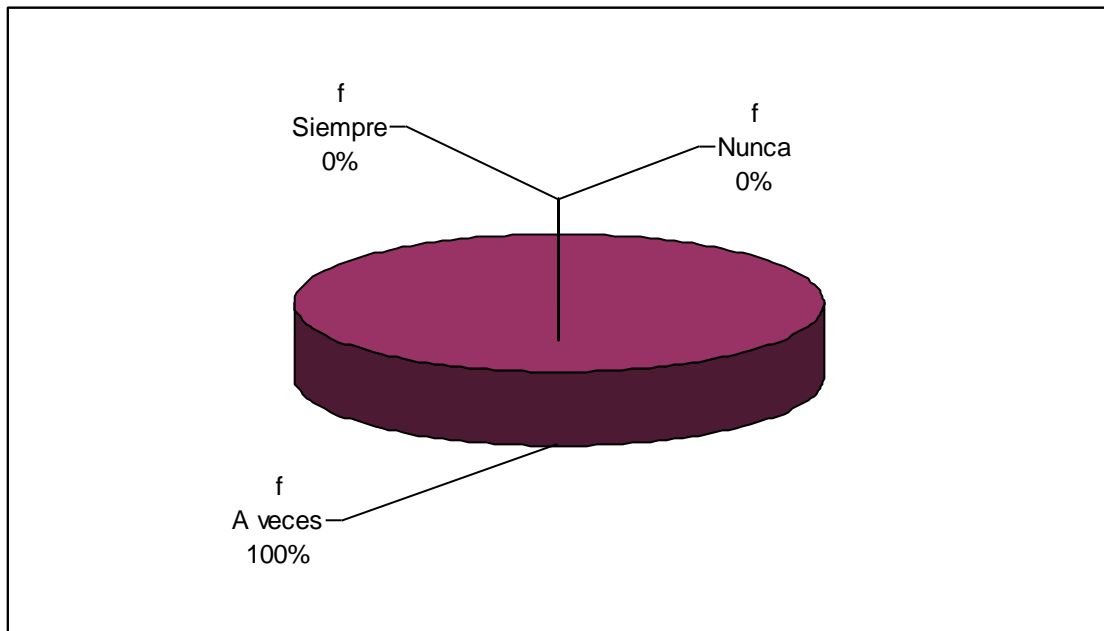
Según la información proporcionada por los encuestados, las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa superior, únicamente a veces son innatas. Existen otros factores que desarrollan o complementan estas habilidades, como la experiencia, las circunstancias, la formación, la capacitación, etc.

**Tabla No. 42b**

**b. Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	4	100%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



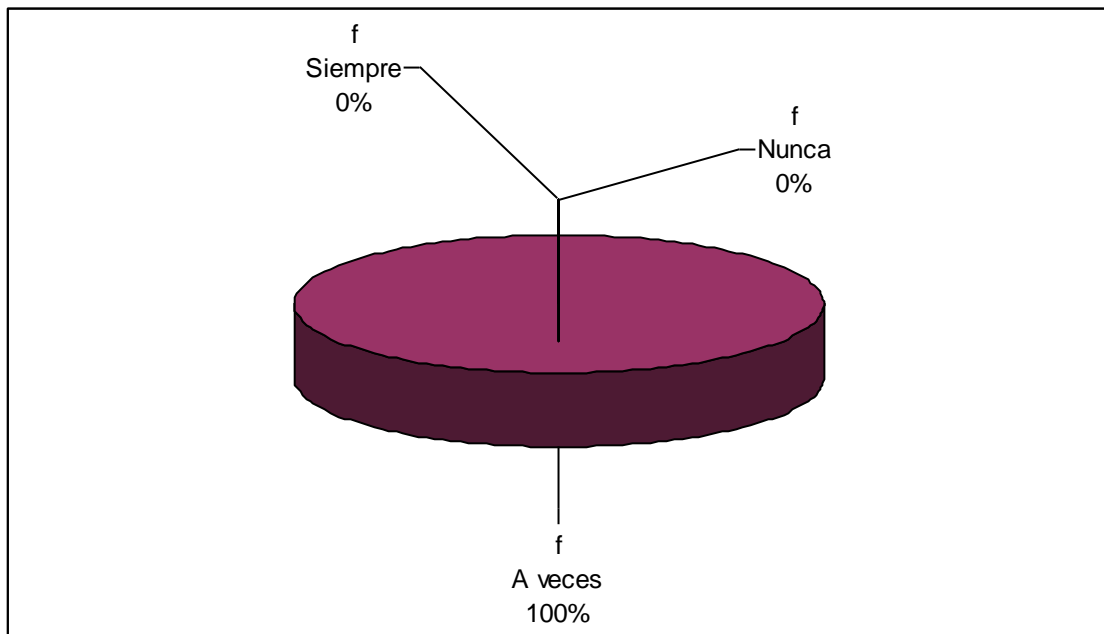
Estas habilidades, a veces se desarrollan estudiando teorías contemporáneas o actuales sobre liderazgo e innovación. Como en el desarrollo de cualquier otra habilidad o destreza, mientras la persona más estudie o indague sobre tal o cual aspecto, más apto o más capaz respecto de esa habilidad o destreza se convertirá. Por consiguiente las habilidades del liderazgo se pueden desarrollar o mejorar.

Tabla No. 42c

c. Se adquieren a partir de la experiencia

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
c	Se adquieren a partir de la experiencia	0	0	4	100%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



Las habilidades de liderazgo, para dirigir una entidad educativa solo a veces se adquieren a partir de la experiencia. De otro modo, todos quienes trabajan por varios años en una determinada posición debería considerarle un líder. En la práctica sabemos que esto no ocurre, que el líder tiene una serie de cualidades que están más allá de la simple experiencia.

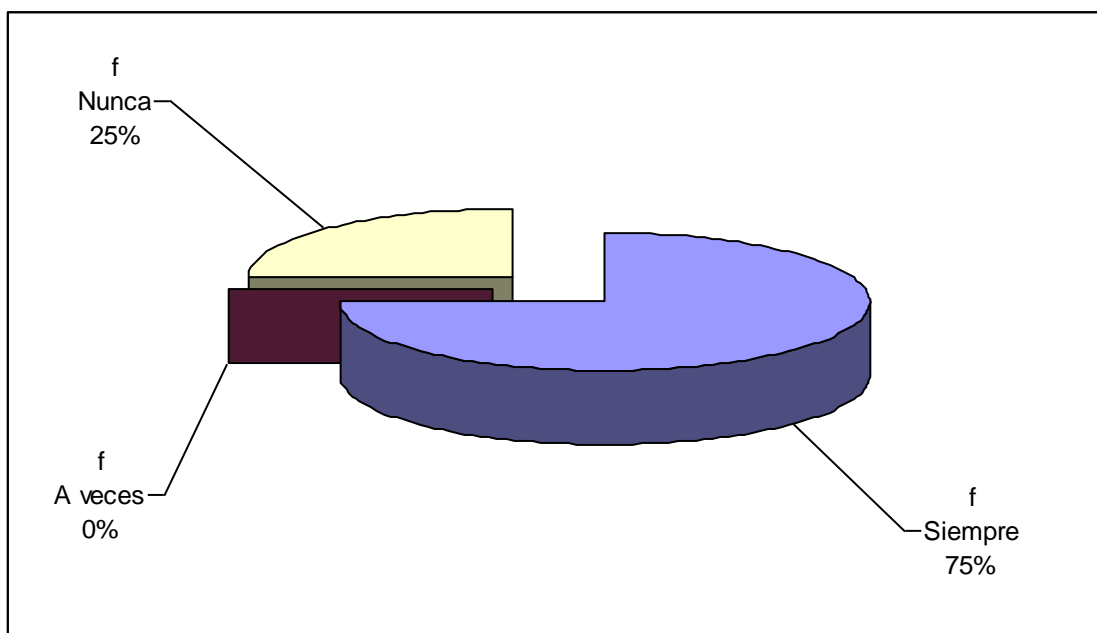


**Tabla No. 42 d**

**d. Se desarrollan con estudios en gerencia**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	75%	0	0	1	25%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



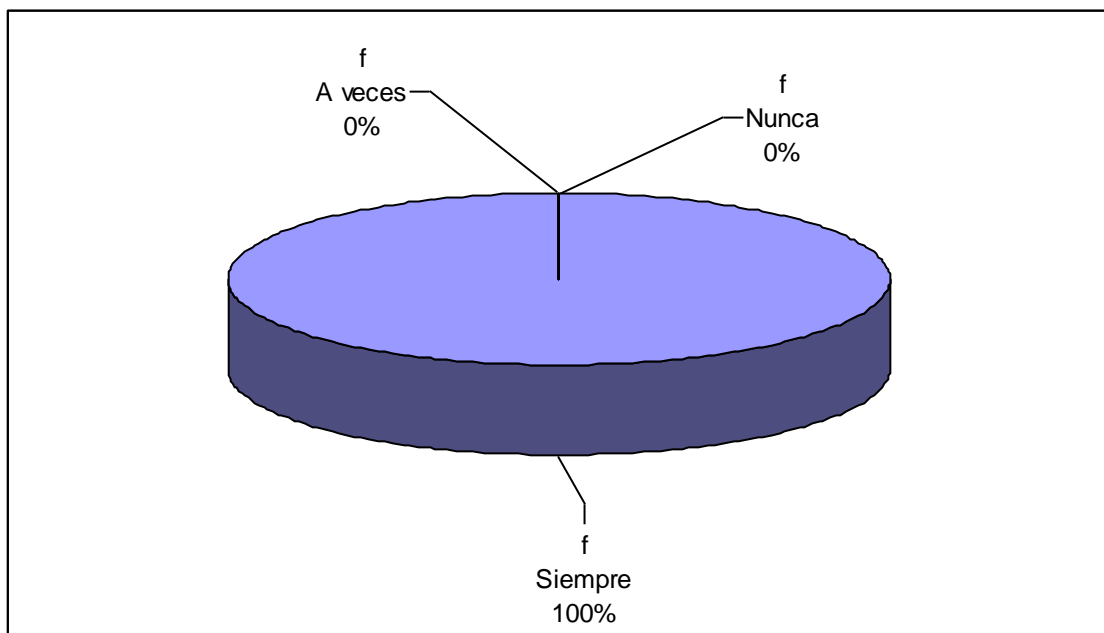
Los directivos en un 75% manifiestan que el liderazgo se puede aprender realizando estudios vinculados con la gerencia. Todo conocimiento o habilidad se adquieren o se desarrollan con el estudio. En este caso los estudios de gerencia siempre o caso siempre van a contribuir a desarrollar las competencias y el liderazgo para la gestión educativa.

**Tabla No. 42 e**

**e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	4	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



Una de las estrategias que siempre posibilita el desarrollo de las habilidades del liderazgo es asociar e integrar la teoría con la práctica. Solo la aplicación de los fundamentos teóricos en la práctica diaria y permanente permite el crecimiento y desarrollo de una serie de destrezas, habilidades y competencias, incluyendo las del liderazgo.

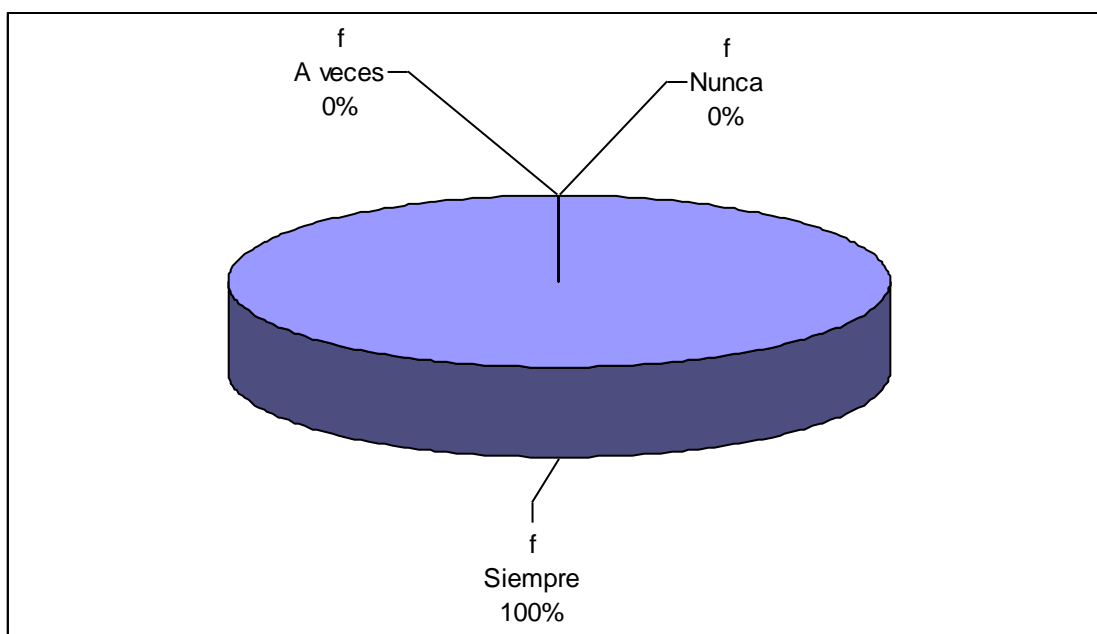
**Tabla No. 43 a**

**Para mejorar la gestión y el desempeño de la Facultad, usted como directivo promueve:**

**a. El uso de información de resultados de desempeño:**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



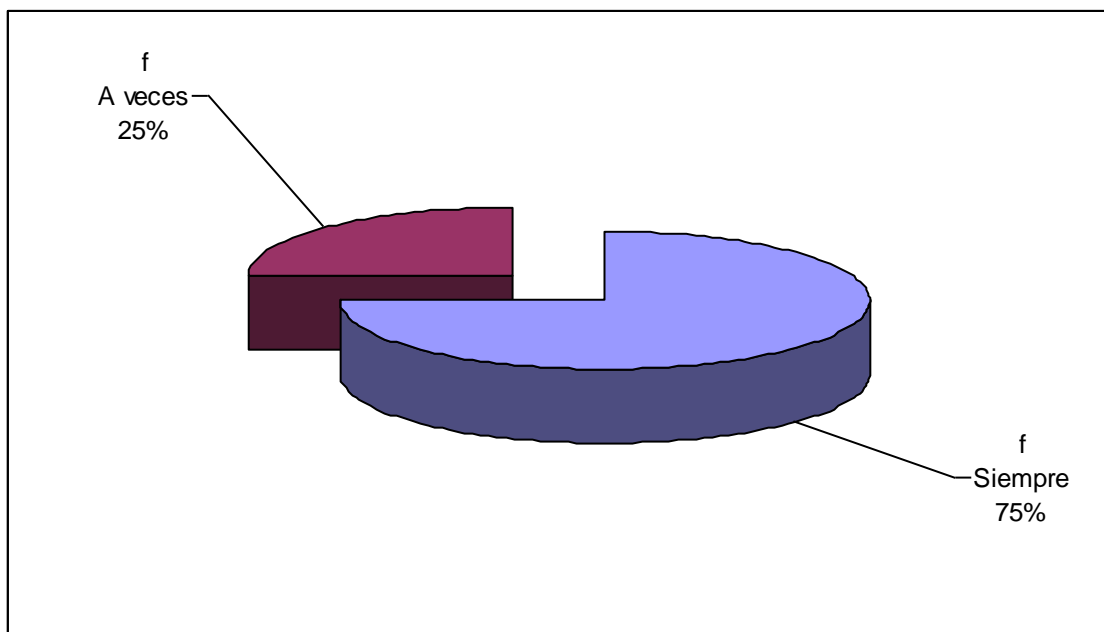
Los directivos manifiestan en un 100%, que siempre para mejorar la gestión y el desempeño de la Facultad, ellos promueven el uso de la información de resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como insumo básico para darse cuenta cuáles son las áreas críticas que hay que mejorar.

**Tabla No. 43 b**

**b. La mejora de los mecanismos de control**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
b	La mejora de los mecanismos de control.	3	75%	1	25%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



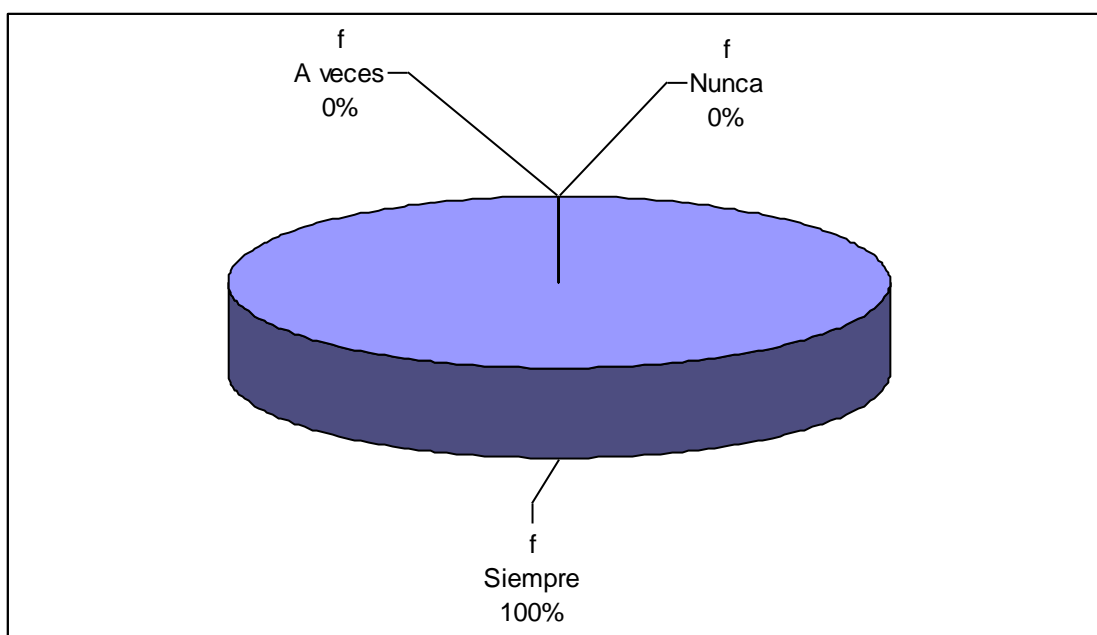
Según los directivos investigados el 75%, expresan que otra estrategia para mejorar la gestión es el establecimiento de buenos mecanismos de control, pero que en la Facultad no siempre se dan. Solo a veces u ocasionalmente se dan estos mecanismos de control, por consiguiente es una necesidad imperiosa emprender en el diseño e implementación de los mismos.

**Tabla No. 43 c**

**c. La existencia de ambientes cordiales de trabajo**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
c	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



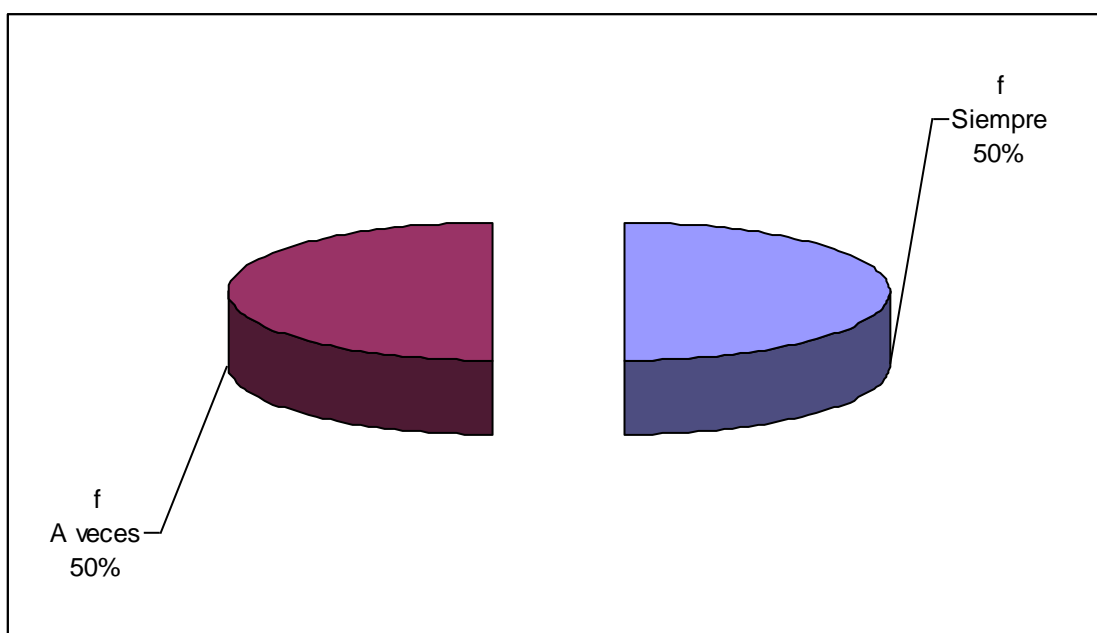
Según los directivos para mejorar la gestión de la Facultad, en un 100%, se usa la información de los resultados del desempeño, para promover siempre la existencia de ambientes cordiales de trabajo, sustentados en la armonía, el buen trato, la cordialidad, el respeto mutuo. Sin embargo, si se contrasta esta información con la proporcionada por los docentes y los estudiantes, esta no es coincidente.

**Tabla No. 43 d**

**d. La disminución del número de estudiantes por aula**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
d	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	50%	2	50%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



Solo a veces o muy esporádicamente se usa la información de resultados del desempeño académico, para reducir el número de estudiantes por aula. La demanda supera a la oferta, es decir, la carencia de infraestructura física (aulas, equipos), así como, el número limitado de docentes, dificultan la posibilidad de disminuir la cantidad de estudiantes por aula con el propósito de mejorar la gestión y el desempeño.

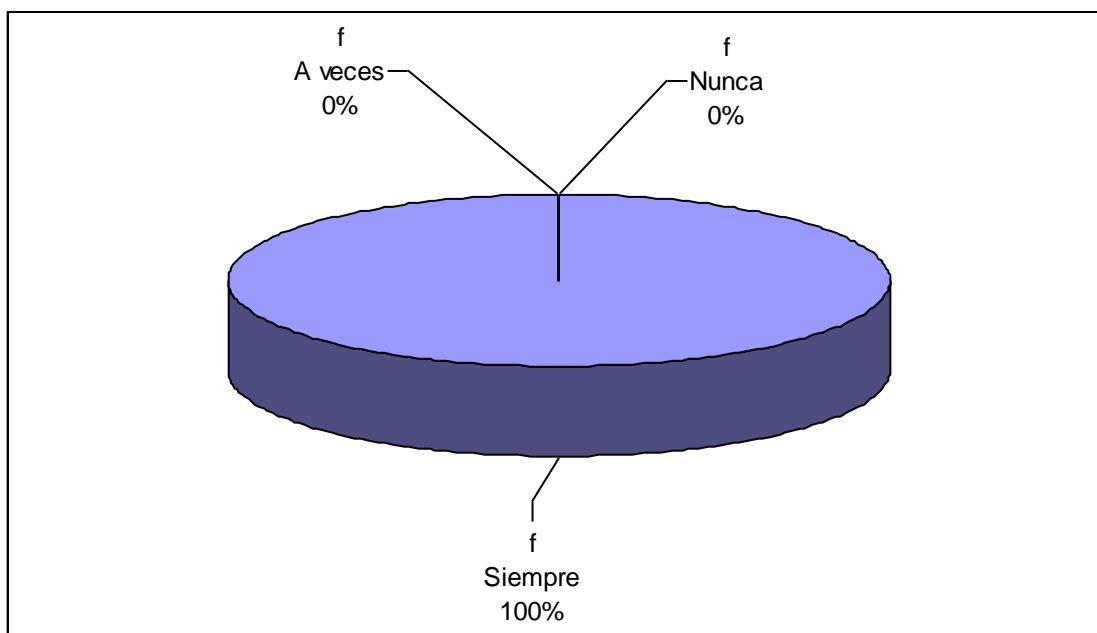
**Tabla No. 44 a**

**De los diferentes órganos descritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?**

**a. De dirección (Decano, Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.)**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De Dirección (Decano, Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.)	4	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



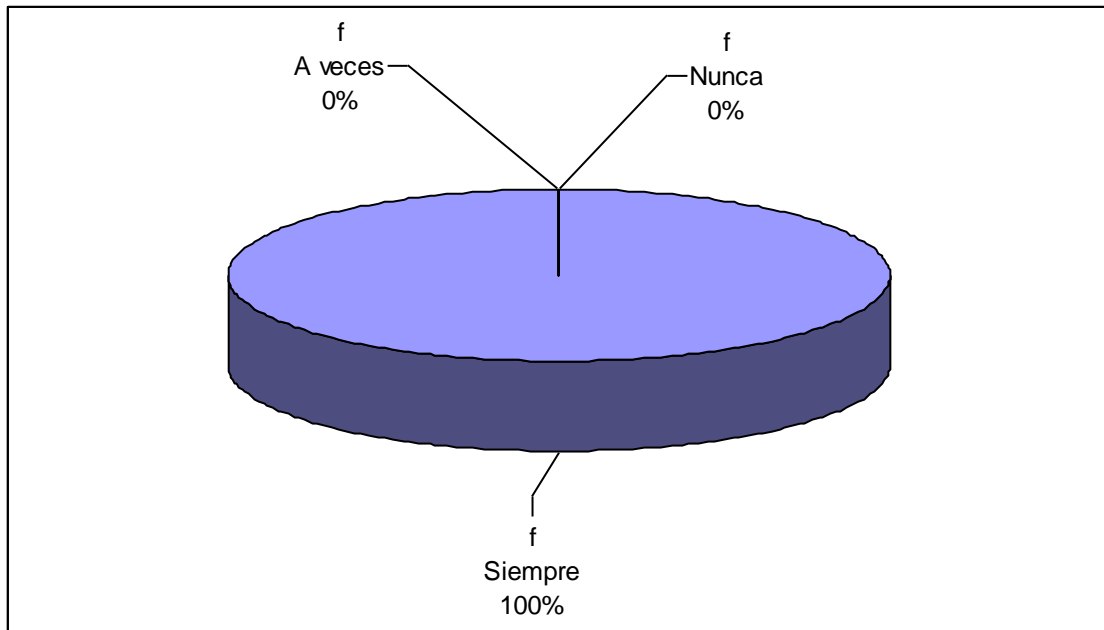
Los órganos principales que rigen esta institución, por mandato legal son: Consejo Directivo, Decano, Consejo Académico, por consiguiente siempre están presente en la estructura orgánica de la Facultad. Esto por mandato de la normativa jurídica que rige a la facultad.

**Tabla No. 44 b**

**b. De gestión (Vicedecano, Secretario, Directores, Comisión Económica, etc.)**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
b	De gestión (Vicedecano, Secretario, Directores, Comisión económica, etc.)	4	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



Los órganos de gestión que siempre están presentes en la Facultad de Ciencias Económicas son: Vicedecano, Directores de Escuela, Comisión Económica, Secretario; y, en ese orden ejercen su autoridad. Al igual que en el caso anterior, esta estructura jerárquica está establecida en la normativa jurídica.

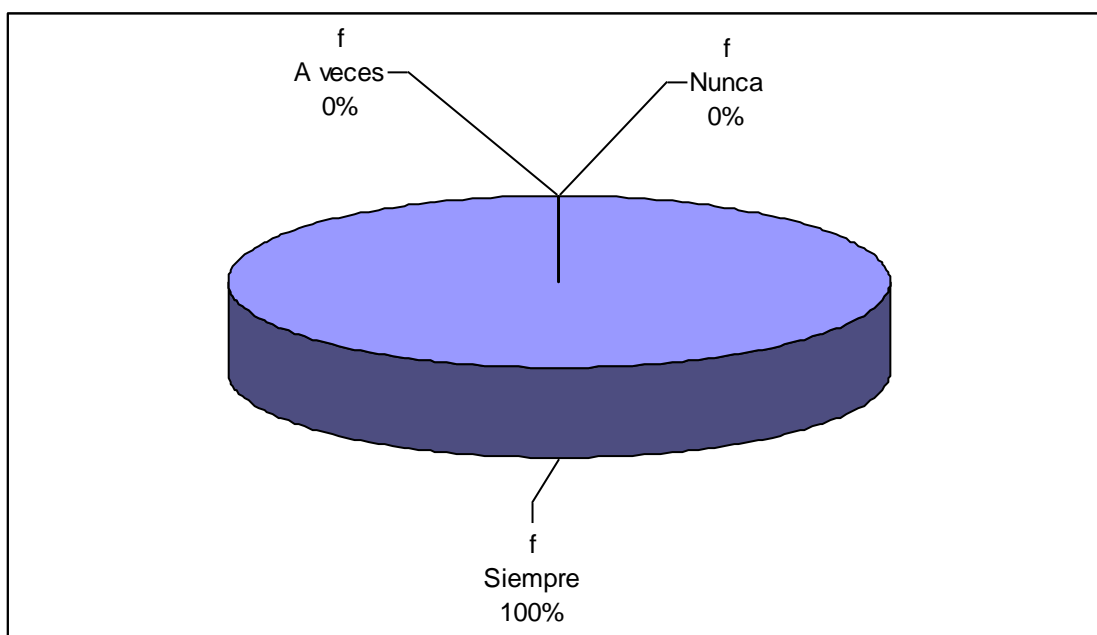


**Tabla No. 44 c**

**c. De coordinación (Coordinador Académico, Jefe de Estudios, etc.)**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
c	De coordinación (Coordinador Académico, Jefe de estudios, etc.)	4	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



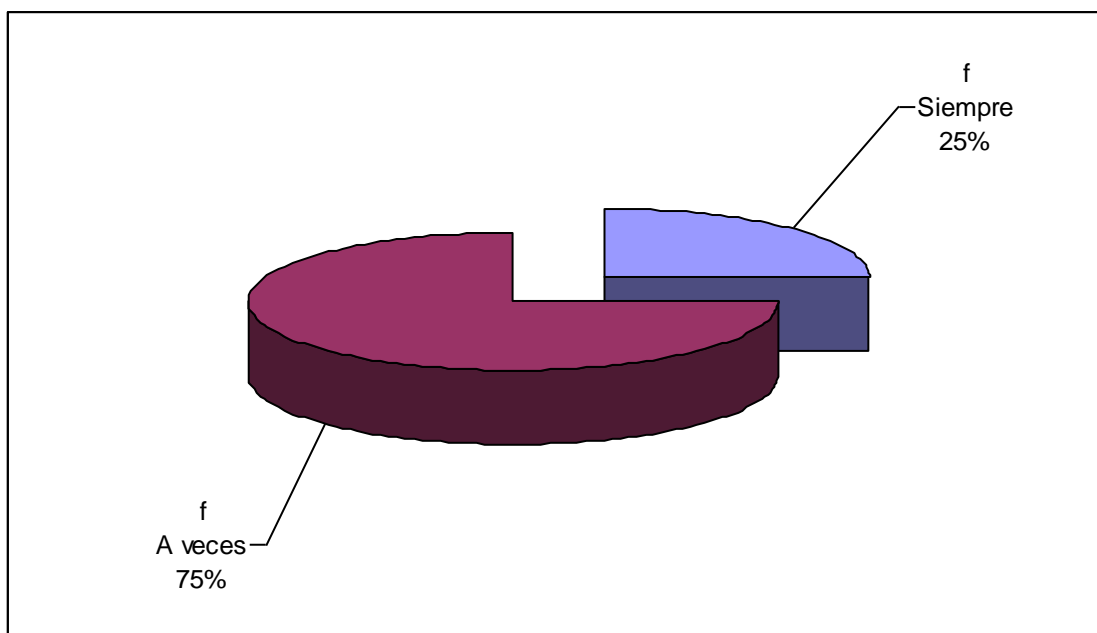
La Facultad, de forma permanente cuenta con una coordinación académica, aún cuando no existe un jefe de estudios, el órgano que ejerce esta responsabilidad es el Consejo Académico. La unidad de coordinación académica, en esta entidad educativa se limita al establecimiento de la programación de las asignaturas y los docentes responsables de las mismas.

**Tabla No. 44 d**

**d. Técnica (Departamentos, equipo docente, etc.)**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	1	25%	3	75%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



En la parte técnica, como departamentos o equipos de docentes solo a veces se establecen en la Facultad, esto debido a la falta de mística, compromiso y muy poco sentido de pertenecía con la entidad. Orgánica o estructuralmente no existe un departamento técnico, que sea el encargado de la programación y evaluación permanentes de la gestión académica de esta entidad.

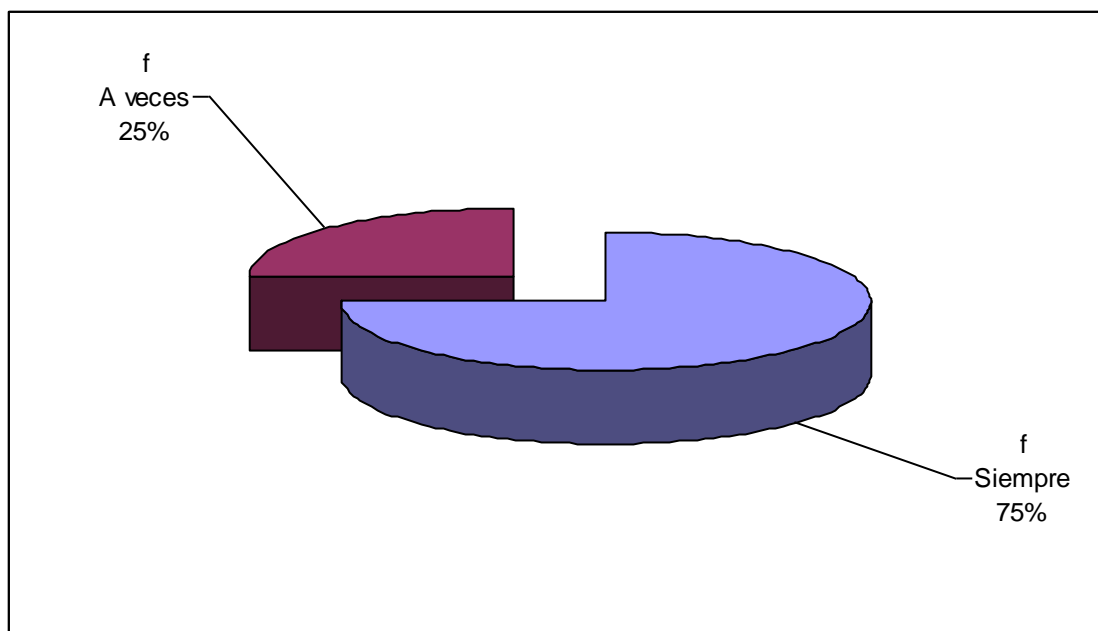
**Tabla No. 45 a**

**El Consejo Académico de su Facultad es el encargado de:**

- a. Llevar a cabo la planificación, evaluación y seguimiento global del proceso educativo.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la planificación, evaluación y seguimiento global del proceso educativo.	3	75%	1	25%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



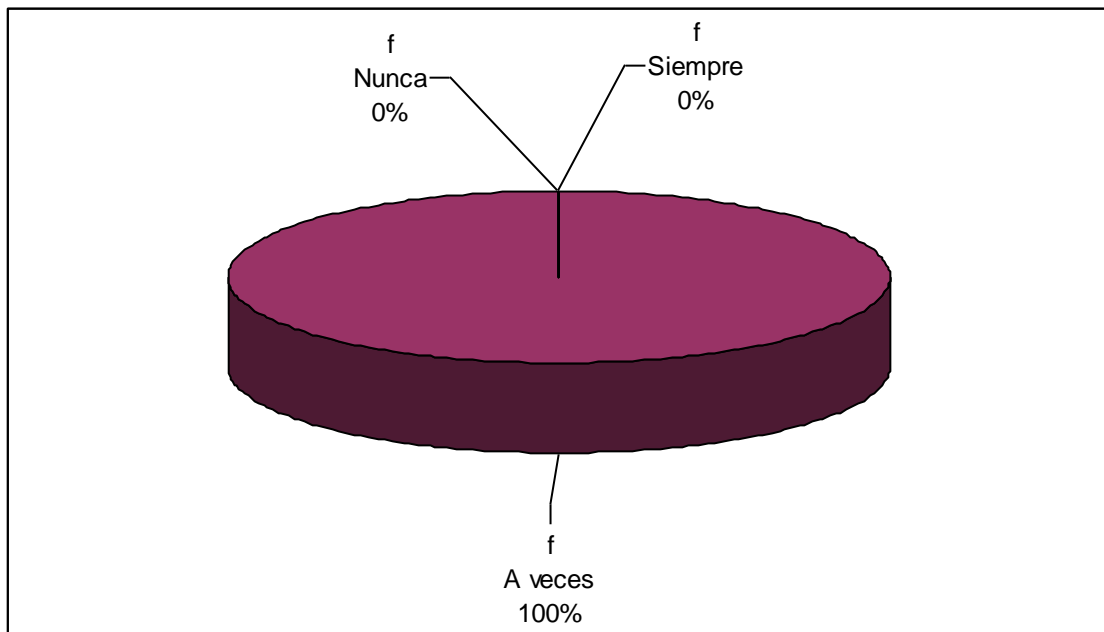
Los planes y programas generalmente son formulados por el Decano y Vicedecano, presentadas para el análisis y aprobación del Consejo Directivo. El consejo Académico tiene una participación activa e importante en este proceso, pero no permanente, al ser un Consejo, sus miembros se reúnen de forma esporádica.

**Tabla No. 45 b**

**b. Establecer las acciones para mejorar el clima organizacional.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima organizacional y de convivencia.	0	0	4	100%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



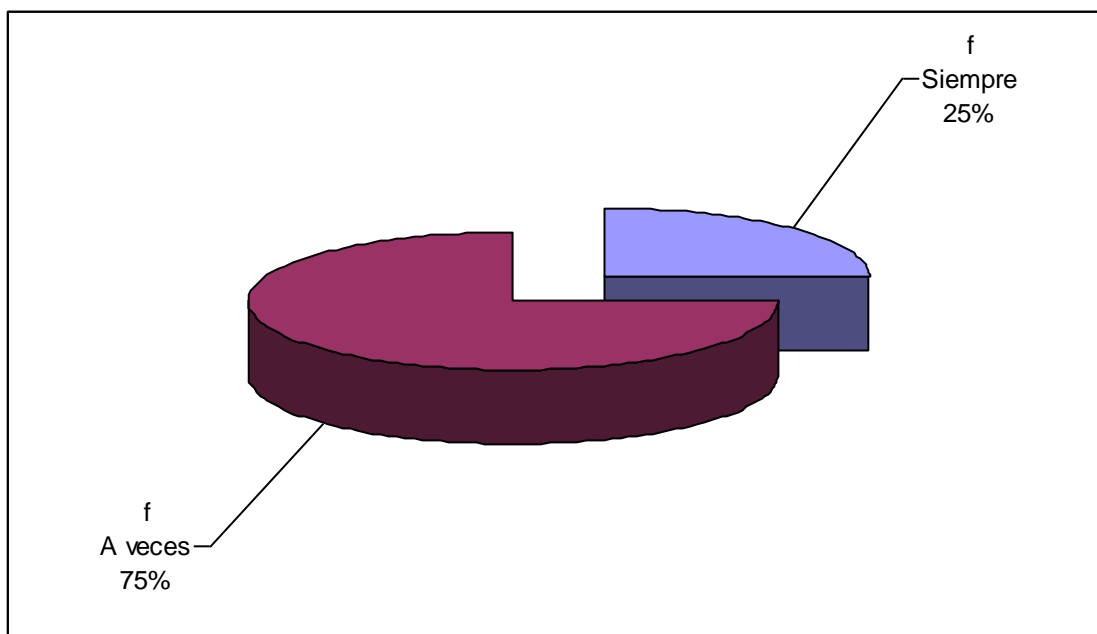
Los directivos expresan que el Consejo Académico siempre promueve y es el encargado de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima organizacional en la Facultad. Una vez más, explicar que su tarea es apenas ocasional.

**Tabla No. 45 c**

**c. Tratar de forma coordinada los conflictos que surjan con los docentes y establecer las medidas oportunas para resolverlos.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir con el grupo de docentes y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	1	25%	3	75%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



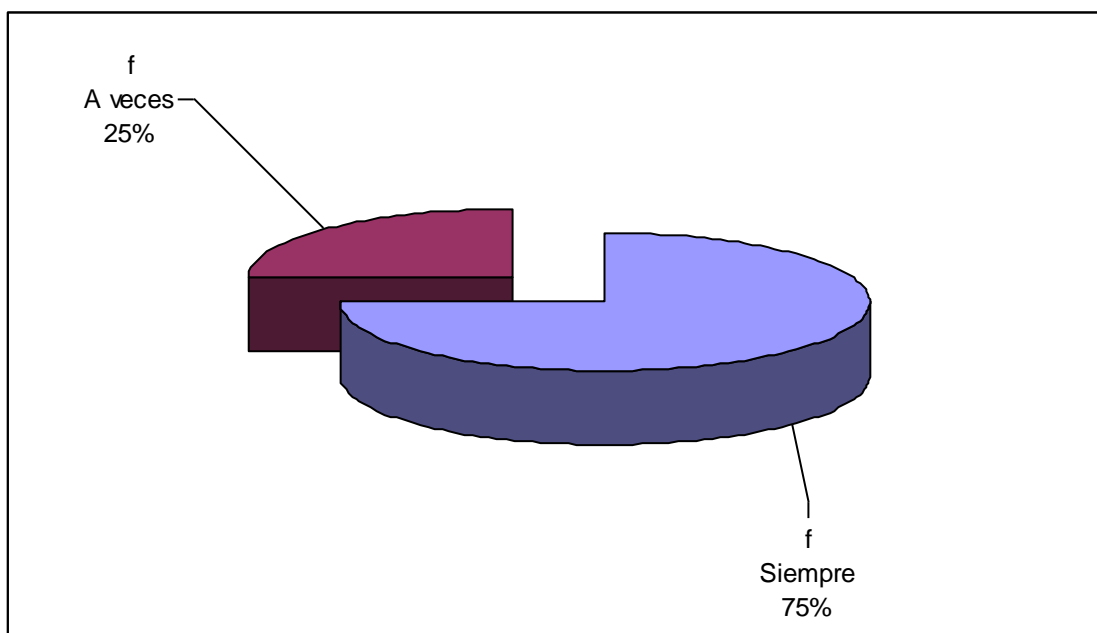
El Consejo Académico de la Facultad, a veces es el encargado de tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir con el grupo de docentes y establecer las medidas para solucionarlas. En términos generales los problemas son conocidos, manejados y resueltos por el Decano y/o el Vicedecano.

**Tabla No. 45 d**

**d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los estudiantes.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	3	75%	1	25%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



Casi siempre, la planificación, programación y coordinación de las actividades académicas que se proponen a los estudiantes es de responsabilidad del Consejo Académico. Existen otras comisiones de docentes que realizan estudios y propuestas que son puestas a consideración del Consejo Académico para su aprobación.

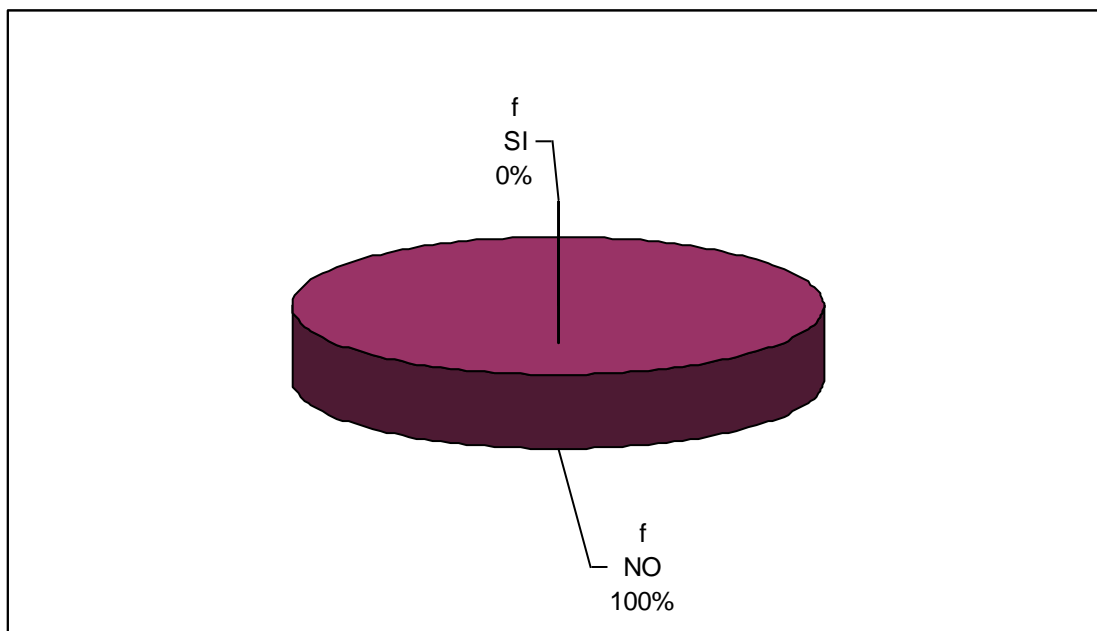
**Tabla No 46 a**

**La unidad de Coordinación Académica de su Institución es la encargada de:**

**a. Organizar y desarrollar los contenidos de cada materia**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar los contenidos y enseñanzas propias de cada materia.	0	0	4	100%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



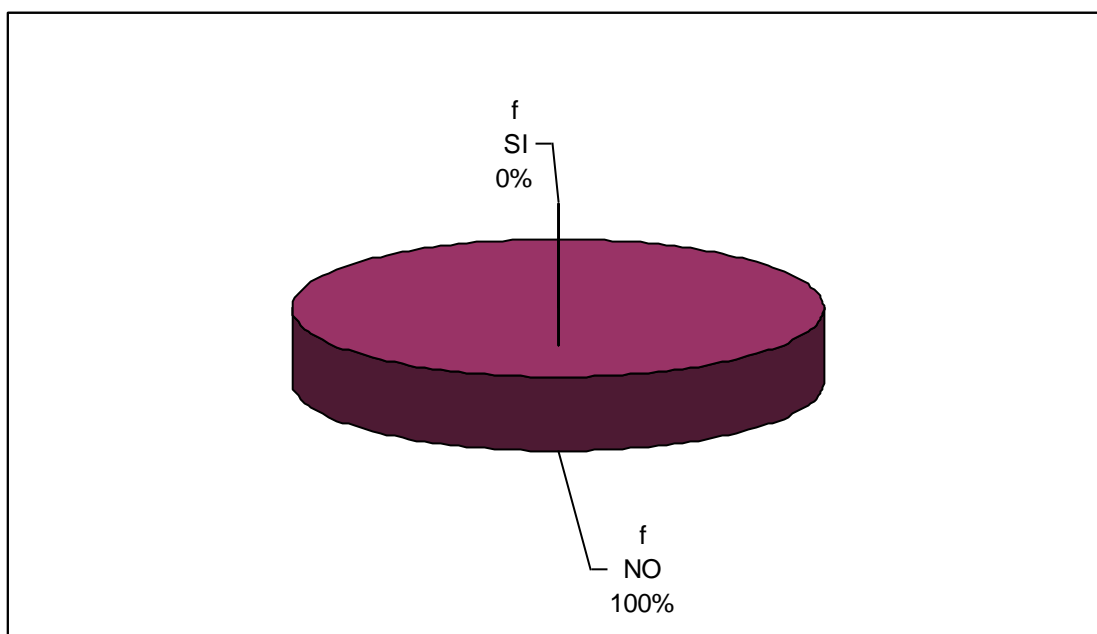
Los directivos investigados manifiestan que el departamento de Coordinación Académica de la institución, nunca organiza o desarrollo los contenidos y enseñanzas por materia. Esto es muy preocupante, dado que se supone esta debería ser su principal actividad.

**Tabla No. 46 b**

**b. Formular propuestas al nivel Directivo, para la elaboración de proyectos, planes y programas de la institución**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
b	Formular propuestas al nivel directivo, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programas de la institución.	0	0	4	100%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



El 100% de los encuestados, opinan que la Coordinación Académica, es la una instancia administrativa que no formula propuestas de ningún tipo al Nivel Directivo de la Facultad, para la elaboración de proyectos, planes o programas académicos. Esta unidad se dedica a tareas distintas a las del campo de su responsabilidad.

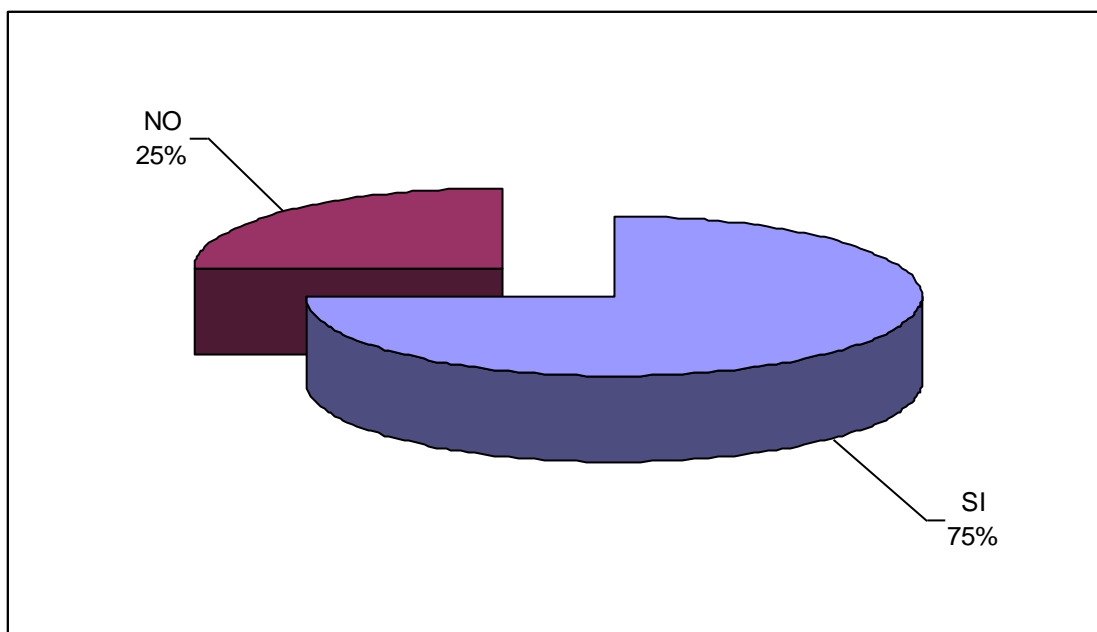


Tabla No. 46 c

**c. Elaborar la programación académica y didáctica de las materias o área correspondiente**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
c	Elaborar la programación académica y didáctica de las enseñanzas de las materias o área correspondiente.	3	75%	1	25%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



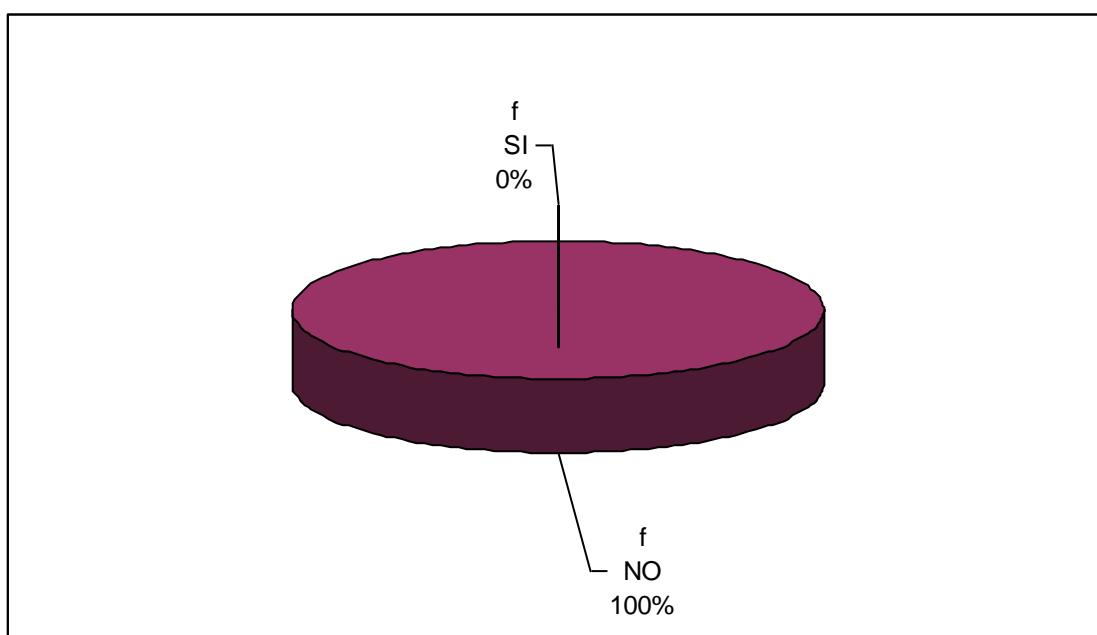
El 75% de los directivos encuestados, refieren que la elaboración de la programación académica de las materias es responsabilidad de la unidad de Coordinación Académica, y que casi siempre es cumplida por esta dependencia.

**Tabla No. 46 d**

**d. Mantener actualizada la metodología**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
d	Mantener actualizada la metodología.	0	0	4	100%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



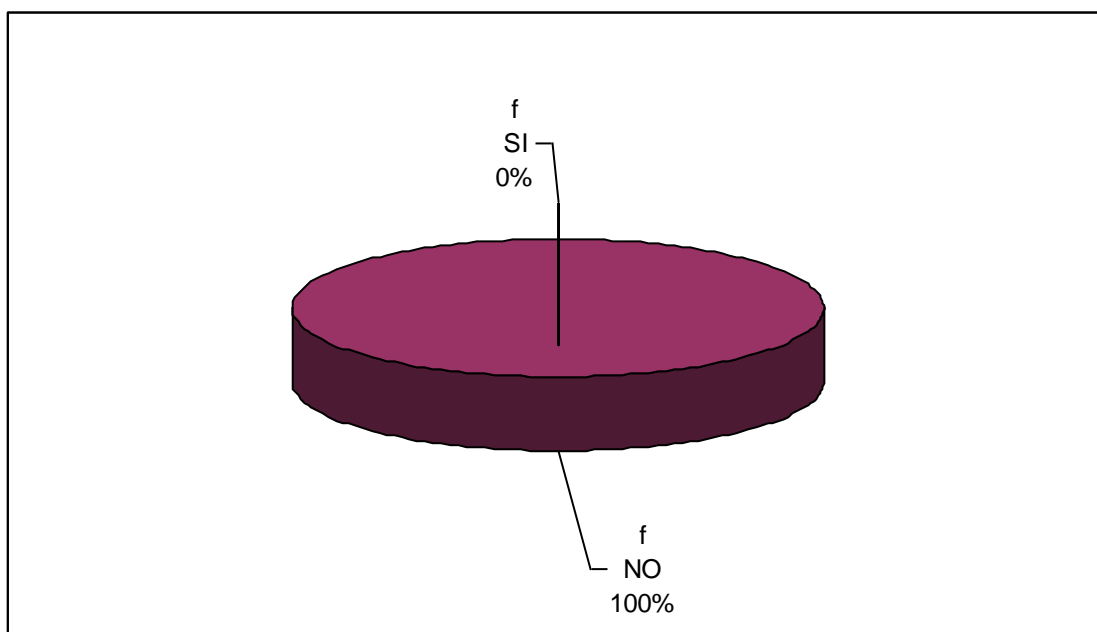
El 100% de los directivos expresan que el departamento de Coordinación Académica de la Facultad, nunca mantiene actualizada la metodología del sistema educativo, de los contenidos o de las enseñanzas. Es preocupante este hecho y constituye en una de las debilidades más significativas de la entidad.

**Tabla No.46 e**

**e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	0	0	4	100%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



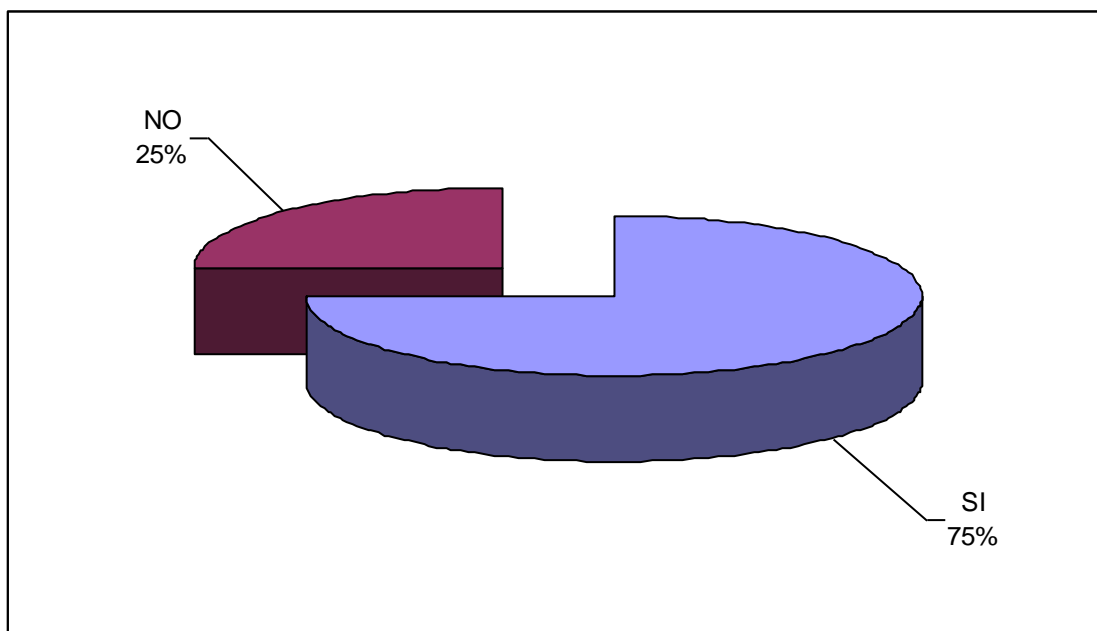
El 100%, manifiestan que la unidad de Coordinación Académica, nunca promueve la investigación educativa, ni propone actividades de perfeccionamiento de sus miembros, se limita a realizar tareas de control de asistencia de los docentes.

**Tabla No. 46 f**

**f. Prevención y detección de problemas de aprendizaje y de deserción estudiantil.**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
f	Prevención y detección de problemas de aprendizaje y de deserción estudiantil.	3	75%	1	25%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



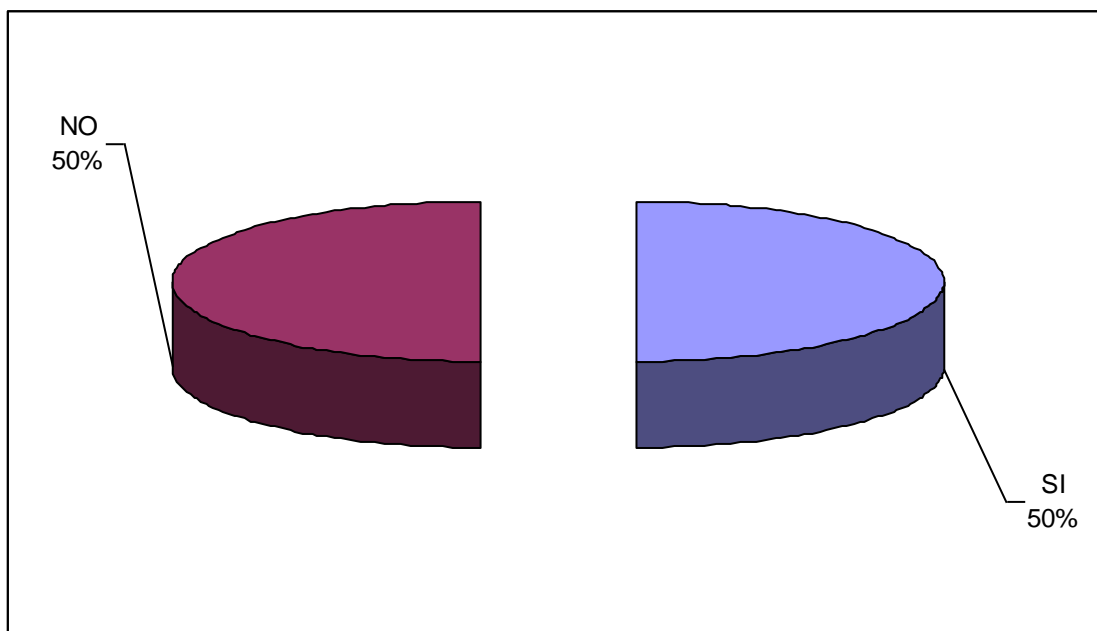
Los directivos en un 75%, dicen que casi siempre la unidad de Coordinación Académica, realiza la prevención y detección de los problemas de aprendizaje y deserción estudiantil. Elabora y presenta informes a Nivel Ejecutivo para que se establezcan los correctivos del caso.

**Tabla No. 46 g**

**g. Elaborar información periódica acerca del desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y sus resultados**

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
g	Elaborar una información periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	50%	2	50%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



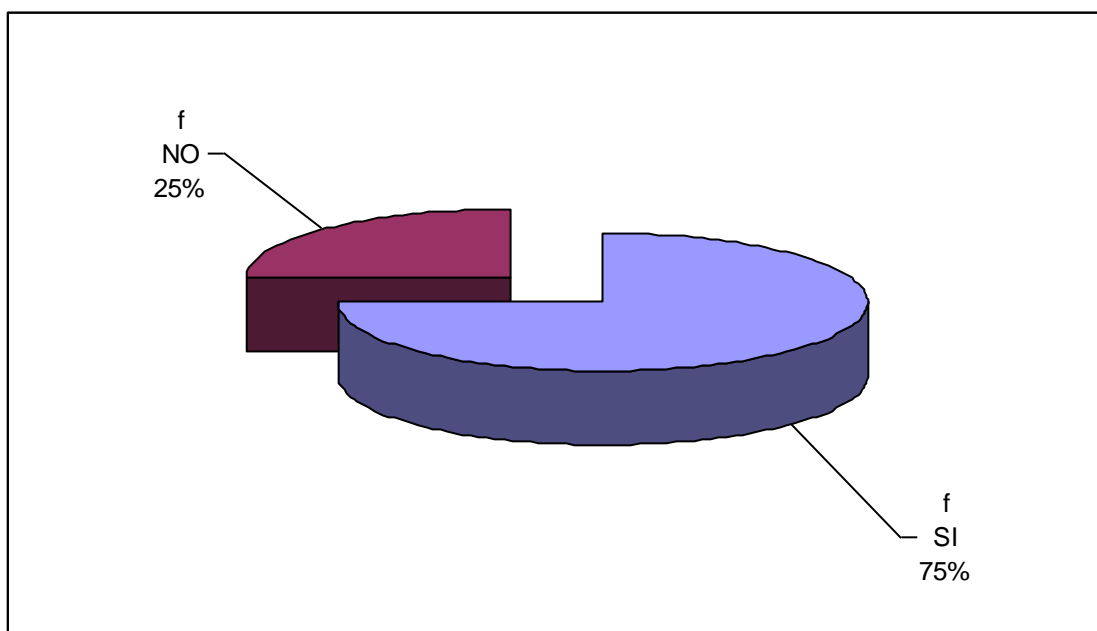
Periódicamente, la unidad de Coordinación Académica elabora y presenta informes sobre el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y eventualmente los resultados alcanzados. Hay que destacar que, en esta unidad no existe personal debidamente formado y capacitado en esta materia.

**Tabla No. 47**

**La gestión pedagógica y educativa de la Facultad, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
	La gestión pedagógica y educativa de la Facultad, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	75%	1	25%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
 Autor: Ángel Logroño B.



Los directivos encuestados, el 75% expresa que la gestión pedagógica y educativa que despliegan en la Facultad, siempre fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de comunidad y del entorno geográfico.

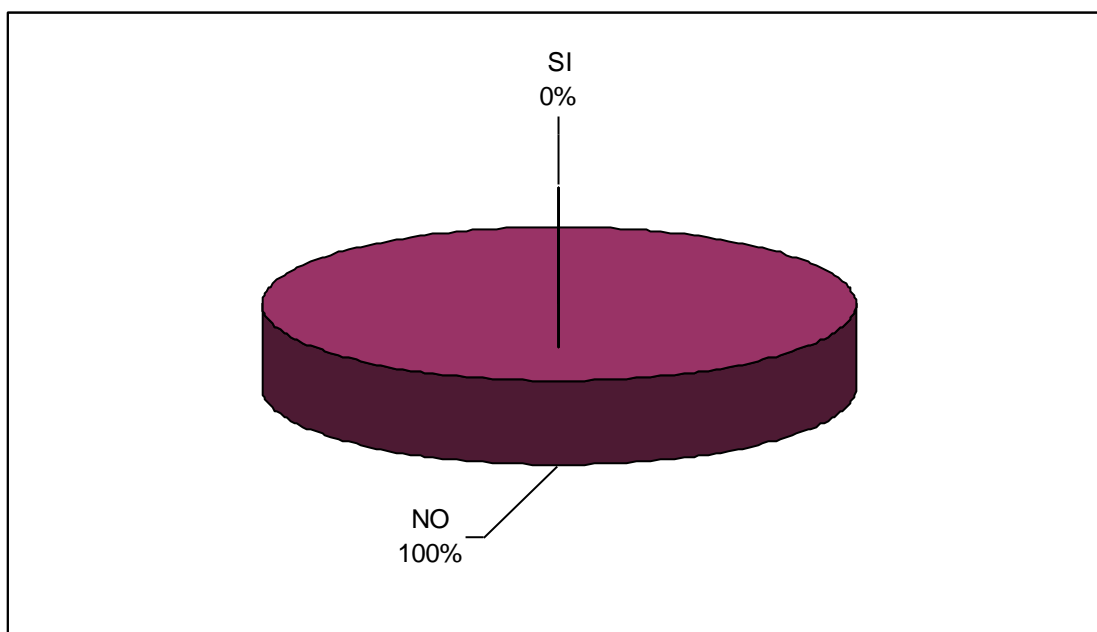
**Tabla No. 48 a**

**En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:**

**a. Reingeniería de procesos**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	0	0	4	100%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



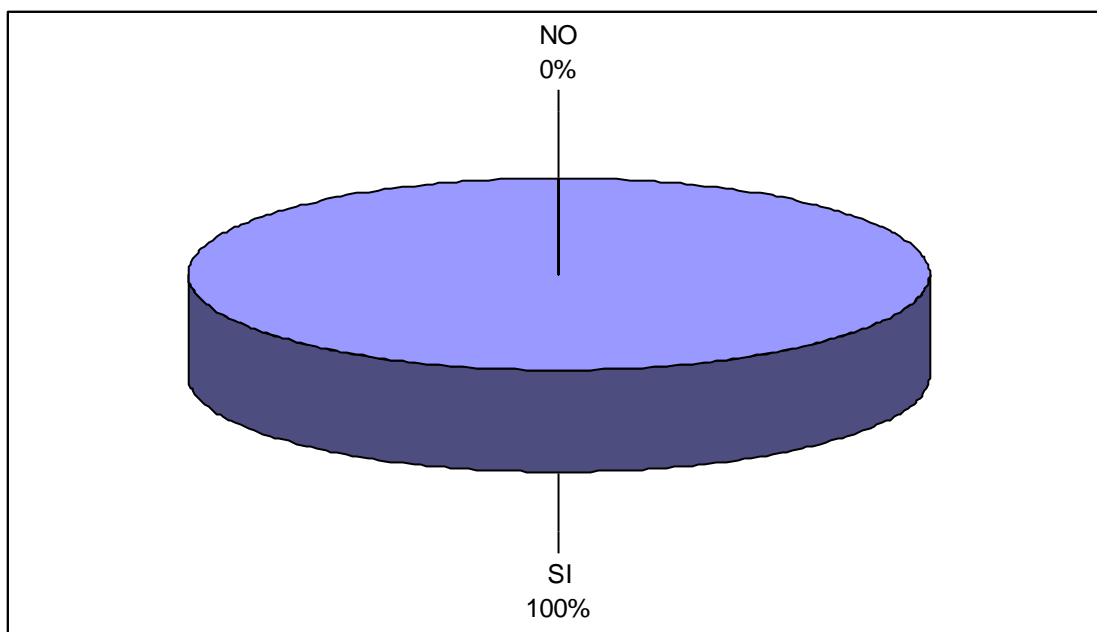
En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central, nunca se ha realizado una reingeniería de procesos, debido a varios factores que hacen poco viable su aplicación: al ser parte de una entidad pública, está regida por normas y leyes, que no puede soslayarse su observancia. Así mismo, al ser parte de la Universidad, debería haber un proceso similar en toda ella.

**Tabla No. 48 b**

**b. Plan estratégico**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
b	Plan estratégico.	4	100%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



En cuanto a un plan estratégico, en los últimos años la Facultad siempre ha contado con este instrumento importantísimo para la gestión educativa de la entidad. Uno de los inconvenientes, es la falta de socialización del mismo para que todos apunten a su cumplimiento.

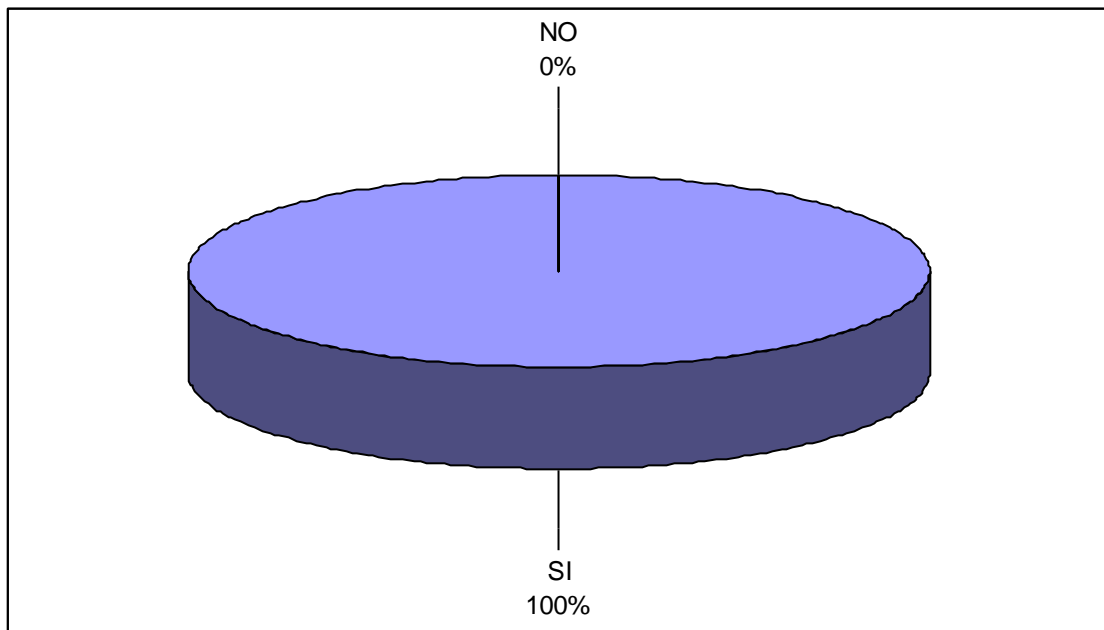


Tabla No. 48 c

c. Plan operativo

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
c	Plan operativo anual.	4	100%	0	0

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



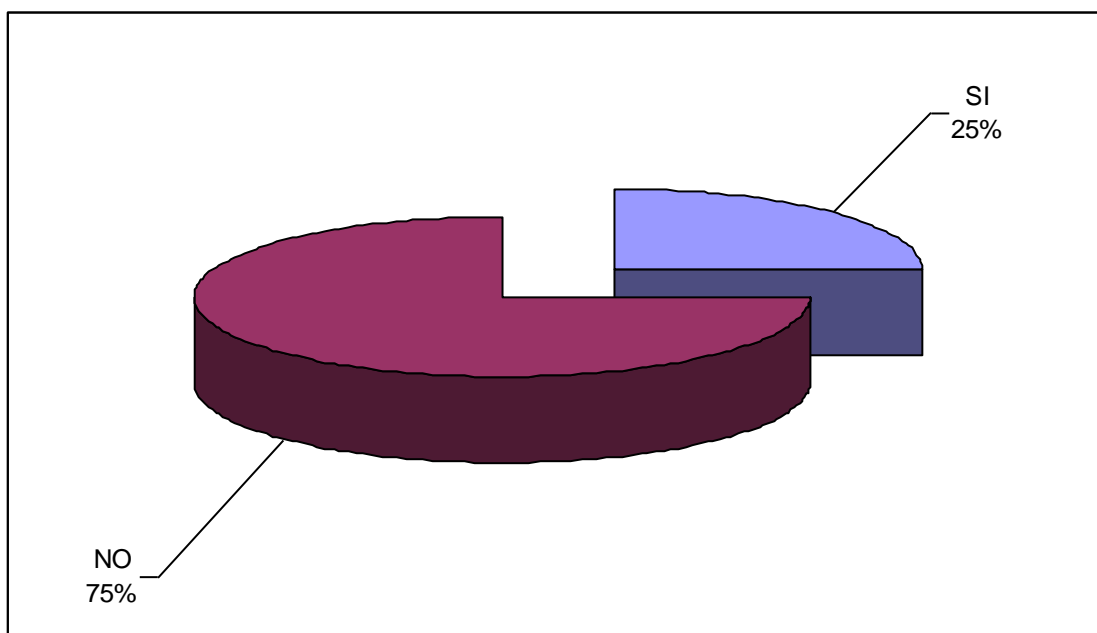
Siempre las actividades y la gestión de la Facultad han estado establecidas y determinadas en un Plan Operativo, por consiguiente, todos los esfuerzos y acciones que se se desarrollan son debidamente planificadas.

**Tabla No. 48 d**

**d. Proyectos de capacitación para directivos y docentes**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
d	Proyectos de capacitación dirigidos a los directivos y docentes.	1	25%	3	75%

Fuente: Encuesta, octubre 2011  
Autor: Ángel Logroño B.



El 75% de los directivos encuestados, reconocen que en los últimos años no se han desarrollado planes, programas y proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes, casi nunca se desarrollan, en unas ocasiones por falta de recursos, en otras por falta de interés de los profesores y autoridades.

### 4.3. Matriz de Problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
<p><b>1. Normativa interna obsoleta</b></p>	<p>El manual de funciones; reglamento orgánico funcional; reglamento de grado y títulos, y demás regulaciones tienen una vigencia desde hace 35 años aproximadamente. (Su aprobación fue en el año de 1976).</p>	<p>Cada unidad administrativa hace lo que considera está bien. No hay posibilidad de evaluar lo que se hace. Genera conflictos y confusión en el desarrollo de las tareas. Se cumplen con las actividades en base de la experiencia.</p>
<p><b>2. Falta de vivencia de valores institucionales y personales</b></p>	<p>Se considera de poca o ninguna importancia a los valores personales e institucionales.</p>	<p>Falta de orientación de las conductas de los miembros de la institución. Malas relaciones internas de los miembros. Falta de compromiso con la institución.</p>
<p><b>3. El liderazgo en la Facultad no está ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.</b></p>	<p>Es más seguro y cómodo hacer y repetir lo de siempre. Hacer lo que siempre se ha hecho no genera inconvenientes.</p>	<p>Poco desarrollo. Estancamiento. Rutina. Falta de identidad. Poca credibilidad.</p>
<p><b>4. La gestión educativa de la Facultad no promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de</b></p>	<p>Falta de interés por el alumno. Desconocimiento de la importancia de los ambientes de aprendizaje.</p>	<p>Desmotivación. Bajo rendimiento académico. Deserción estudiantil. Descontento. Falta de participación</p>

<p><b>aprendizaje agradable, armónico y estimulante.</b></p>	<p>Poca capacidad de gestores educativos.</p>	<p>del estudiante. Desconfianza y poco aporte con ideas de parte de los alumnos.</p>
<p><b>5 Trabajo en equipo, esporádico y en iniciativas aisladas</b></p>	<p>Falta de delegación de responsabilidades por parte de las autoridades. Muy poco compromiso de los actores del proceso educativo.</p>	<p>Concentración y atomización de acciones en pocas personas. Esfuerzos aislados para conseguir los fines de la entidad. Pocos se hacen responsables de los logros alcanzados. Concentración de la información útil en contadas personas.</p>
<p><b>6. En las decisiones de las autoridades y docentes no predominan los valores</b></p>	<p>Desconocimiento de la importancia que tienen los valores en la gestión educativa. Falta de interés. Poca iniciativa.</p>	<p>Resistencia de los alumnos. Intolerancia de docentes y autoridades. Falta de identidad y pertenencia con la Facultad. Arbitrariedad en las decisiones.</p>
<p><b>7. Carencia de una signatura que permita la formación en valores de los educandos.</b></p>	<p>No existen docentes con formación para asumir esta responsabilidad. No existe el compromiso de parte de las autoridades para asumir este reto</p>	<p>Formación en la parte científica y técnica exclusivamente. Egresados con una débil conciencia en derechos humanos, protección de la naturaleza, consumo equilibrado de los recursos, etc. Vulnerables a los embates de estructuras viciadas que determinan hechos de corrupción.</p>

## 5. DISCUSIÓN

Luego de haber recabado la información y efectuado el análisis respectivo de cada una de las preguntas efectuadas en las encuestas, podemos resumir en lo siguiente:

### **De los señores Docentes:**

En Cuanto respecta a los resultados de la encuesta realizada a los señores docentes de la Facultad de Ciencias Económicas demuestran que el rol del docente líder es aquella persona que siempre o por lo menos a veces debe estar dispuesto a cuestionar las ordenes, es decir, es aquel que no requiere frecuentemente recibir disposiciones, sino que tiene la suficiente iniciativa para poder decidir por sí solo las acciones a seguir en el desempeño de sus funciones. Así mismo, según los resultados obtenidos, solo a veces los docentes están ligados a la búsqueda de la innovación y el cambio, mediante el cuestionamiento de sus formas habituales de hacer docencia. La mayoría se ajusta a las formas tradicionales de cómo se ha venido haciendo siempre, porque es más seguro y no genera conflictos, pero esto hace que se pierda un gran potencial en cuanto a la creatividad y la innovación.

En cuanto al ambiente de aprendizaje que los directivos de la Facultad ofrecen a los estudiantes, únicamente a veces resulta ser agradable, armónico y estimulante, esto debido principalmente a las inadecuadas condiciones físicas y arquitectónicas de las aulas, carencia de equipos y ayudas didácticas; esto provoca desmotivación, bajo rendimiento académico e incluso un alto nivel de deserción estudiantil.

De otra parte, según los datos recabados, la investigación a nivel educativo se da por iniciativa y esfuerzos individuales. La participación colectiva donde se integren directivos, docentes y estudiantes y sociedad civil con el propósito de materializar las metas de la entidad son poco frecuentes. Todo esto debido a

que no hay un real compromiso con los objetivos institucionales y una escasa vinculación con la comunidad.

A criterio de los profesores encuestados, cuando se pretende introducir algún nuevo método de enseñanza o un nuevo método didáctico, los estudiantes reaccionan de forma poco favorable, siempre existe resistencia, aún cuando eso signifique una ventaja en el proceso educativo. Por consiguiente no solo es conveniente el diseño de un nuevo método sino que además se debe cuidar mucho el cómo se va a aplicar.

La toma de decisiones esta básicamente centrada en las autoridades de la Facultad, sin embargo, a veces se trabaja en equipo, sobre todo con la participación de los Consejos Directivo y Académico. En ocasiones se delega tareas específicas a grupos de docentes para que presenten propuestas en cada área de conocimiento. Las que son conocidas y discutidas por el equipo directivo, previo a tomar alguna decisión en cuanto a metodologías o contenidos académicos.

Al igual que ocurre con los estudiantes cuando se intenta introducir algún cambio en el aprendizaje o en la didáctica, los compañeros docentes o las autoridades –aún cuando no siempre- por lo menos en ocasiones se han resistido a los cambios o las propuestas diferentes al modo tradicional de hacer docencia.

En cuanto a la integración, la mayoría de docentes encuestados manifiestan que se sienten suficientemente integrados con los compañeros y con las acciones que se desarrollan en la Facultad. Cabe destacar, sin embargo, que a veces esta integración no es la suficiente como para sentirse comprometidos con los propósitos y metas de la entidad.

Un significativo porcentaje de docentes refieren que a veces existe un continuo desacuerdo en las relaciones con el Decano de la Facultad; pero por otra parte, otro grupo manifiesta que nunca ha existido ningún tipo de desacuerdos con la máxima autoridad de la institución. Se hace notar, así mismo, que existe un

porcentaje menor de encuestados que dicen tener siempre desacuerdos con el directivo. Por lo que se puede concluir que no es la gestión interna la causa de las malas o buenas relaciones con la autoridad, sino más bien, aspectos externos como el alineamiento político de los involucrados.

La opinión que tienen los profesores encuestados sobre el liderazgo que los directivos mantienen en el área administrativa – financiera, no es favorable, puesto que el 78% de los mismos dicen que, a veces o nunca existe un verdadero control sobre estas acciones; constituyéndose en una de las debilidades más significativas de la Facultad de Economía.

Finalmente, los valores no tienen primacía en las decisiones tomadas por los directivos o por los profesores. El 78% manifiestan que a veces o nunca se considera a esta variable en las decisiones tomadas, dando muy poca o ninguna importancia a los valores humanos en la gestión de la institución; esto pese a que el centro y razón de ser de la Facultad son los jóvenes en formación.

### **De los señores Estudiantes**

Según los encuestados, las opiniones de los docentes pero sobre todo las de los estudiantes no son consideradas como importantes en la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad de la institución. Esto debido a que estas son tomadas en el seno del Consejo Directivo, y en él solo participan los representantes estudiantiles, los que al parecer no responden a las verdaderas aspiraciones de sus representados. Este hecho se da a pesar de que las autoridades de la Facultad casi siempre están pidiendo la participación de los otros estamentos de la institución, pero en la práctica real no posibilitan o no crean los mecanismos para la mentada participación; es decir hablan más que escuchan los problemas de los demás y muy particularmente los de los estudiantes.

Hay que destacar el hecho de que, el liderazgo que se observa por parte de las autoridades de la Facultad, no está siempre orientado a los objetivos

institucionales ni a la realización de las tareas educacionales razón y fin de la institución. Más bien, se pone mucho énfasis a la realización de actividades extra-institucionales como el desarrollo de proyectos para otras instituciones, en cuyo caso la participación es muy focalizada a un determinado grupo de personas.

Un aspecto que mencionan los estudiantes y que hay que destacar es el relacionado con el hecho que los profesores nunca o a veces llevan nuevas ideas a clases. Es decir, casi nunca se innova la forma de impartir los conocimientos. Este hecho se ve agravado si se toma en cuenta que la mayoría de profesores de la Facultad supera los 60 años de edad y con promedio aproximado de 25 años y más trabajando como docentes. En consecuencia querría decir que se viene impartiendo clases del mismo modo que desde hace un cuarto de siglo por lo menos, están anclados al pasado, sus prácticas docentes se circunscriben a la forma como ellos aprendieron de sus maestros y lo que hacen es reproducir esas mismas prácticas. En consecuencia con lo citado, casi nunca los profesores inician sus clases con una plática informal, rompiendo el “hielo”, creando un ambiente de confianza mutua, pero sobre todo se descuida o en muy pocas oportunidades se preocupan por estimular y motivar a los estudiantes, peor aún preocuparse de los problemas personales, de familia, afectivos, etc., muy pocos docentes son los que en ocasiones se interesan por las cuestiones que involucran al estudiante más allá del aula de clases.

En último término, la mayoría de estudiantes investigados manifiestan que en la enseñanza de los valores, la única forma de hacerlos es a través del ejemplo. Es decir, sobre los valores como la ética, la honradez, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto, la puntualidad, y todos los demás no hay que hablar, sino hay que practicar. Las respuestas que dan en esta pregunta los estudiantes, no reflejan que esto se esté dando en la Facultad, solo plantean que la ética y los valores siempre deben enseñarse con el ejemplo.



## **De los señores Directivos (Gestores)**

De manera unánime, las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, consideran que esta institución es una organización cuyo tamaño es grande. Esto se puede evidenciar revisando algunas variables como: estudiantes cuyo número aproximado es de 3.600; el número de profesores con que cuenta entre titulares y a contrato es de 150; los recursos económicos y la infraestructura que dispone, determinan un significativo nivel de complejidad en su gestión y administración. A esto se suma -y así lo reconocen los directivos- la obsoleta normativa interna con que cuenta la entidad.

El principio de la delegación de funciones, sobre todo cuando se trata de la solución de conflictos y promover soluciones oportunas, no se halla debidamente establecido. De forma esporádica y en casos muy puntuales se delega estas acciones a otros estamentos, sobre todo al Consejo Académico, o a la Coordinación Académica, recalcando que la responsabilidad no es delegable y siempre recae principalmente en el Decano.

A criterio de los directivos, su administración y liderazgo siempre promueven la excelencia académica y educativa de la Facultad; sin embargo, en el desempeño de sus responsabilidades, promueven solo ocasionalmente el desarrollo profesional de los docentes. Este factor se ha visto favorecido, más bien, por el interés y el esfuerzo individual para capacitarse y crecer profesionalmente, es el caso de la obtención de maestrías e incluso de doctorados.

La administración y liderazgo de este centro educativo promueve esporádicamente y de forma aislada la capacitación para la planta de docentes. Si bien se dictan algunos cursos de capacitación, estos no responden a una necesidad específica, ni a una planificación determinada, para que estos tengan una secuencia y los resultados esperados.

A veces se promueve la participación de determinados actores de la comunidad en las actividades programadas. En los últimos tiempos la Facultad ha participado con las comunidades rurales, Juntas Parroquiales, algunos Municipios, e incluso ciertos Consejos Provinciales, en el desarrollo de proyectos a favor de las comunidades de estas zonas. Aclarando que, este accionar no es frecuente sino ocasional.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones

Del procesamiento y análisis de la información de campo podemos formular las siguientes conclusiones:

- Los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, en un 83 % son poco afectos a la búsqueda de la innovación y el cambio, mediante el cuestionamiento de sus formas habituales de hacer docencia.
- El 78% de los encuestados expresan que el ambiente de aprendizaje es poco agradable, armónico y estimulante, esto debido principalmente a las inadecuadas condiciones físicas y arquitectónicas de las aulas, carencia de equipos y ayudas didácticas.
- El 87% de los estudiantes encuestados expresan que el liderazgo que se observa por parte de las autoridades de la Facultad, no está siempre orientado a los objetivos institucionales ni a la realización de las tareas educacionales.
- De los docentes encuestados, el 78% indican que se da muy poca importancia a los valores en las decisiones tomadas por los directivos o por los profesores.
- Falta de integración entre directivos, docentes, estudiantes y sociedad civil con el propósito de materializar las metas de la entidad, esto según exponen el 89% de los docentes encuestados.
- No existe un verdadero control sobre las acciones del área administrativa – financiera, constituyéndose en una de las debilidades más significativas. Según lo expresan el 78% de docentes encuestados.

- Las opiniones de los estudiantes no son consideradas como importantes en la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad de la institución. Este es el criterio del 90% de estudiantes encuestados.
- Prácticas docentes caducas y alejadas de los intereses de los estudiantes. El 77% de estudiantes expresan que los métodos de enseñanza no se caracterizan por la innovación y la variedad, y tampoco hay participación e interacción con los docentes.
- El principio de la delegación de funciones, sobre todo cuando se trata de la solución de conflictos y promover soluciones oportunas, no se halla debidamente establecido.
- Ausencia de un plan de promoción y de desarrollo profesional para los docentes.
- Carencia de un programa de capacitación y de actualización de conocimientos para los docentes.
- Ocasional participación con la comunidad y en proyectos aislados, que no responden a una verdadera planificación.

## **6.2. Recomendaciones**

- Desarrollar un programa de formación en gestión, liderazgo y valores, dirigido a todos los docentes de la Facultad.
- Adecuar, readecuar y mejorar las condiciones físicas y arquitectónicas de las aulas, para que ofrezcan un ambiente de aprendizaje más acogedor y estimulante.
- Dotar e implementar de equipos y ayudas didácticas modernas, para que el aprendizaje sea significativo.
- Desarrollar un plan de vinculación de la Facultad con la comunidad, a través de programas de desarrollo económico y social.

- Elaborar, aprobar y poner en vigencia de un Reglamento Orgánico Funcional, que permita el correcto accionar y el control adecuado a todas las unidades administrativas de la Facultad.
- Elaborar, aprobar e implementar un Código de Ética, que oriente la conducta y el comportamiento de todos los que hacen el proceso educativo de la institución.
- Reglamentar los niveles de participación y los mecanismos para que las opiniones de los estudiantes sean consideradas en las decisiones que se tomen.
- Priorizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, sin perder de vista que la tarea esencial es la formación y desarrollo académico del estudiante, razón y fin de la institución.
- Promover y de manera urgente un plan integral de capacitación para los docentes, en donde la prioridad sea la formación pedagógica.
- Establecer con claridad y por escrito los principios de delegación de funciones sobre todo cuando se trate de la solución de conflictos internos y promover soluciones oportunas.
- Establecer un plan de promoción y de ascensos en base a méritos que posibiliten una verdadera carrera y el desarrollo profesional de los docentes.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la Propuesta**

#### **Estandarización de Metodologías para una Reforma Académica con un Adecuado Plan de Capacitación.**

Esta propuesta deberá ser considerada como un Proyecto Estratégico a ser desarrollado de manera emergente. Este proyecto deberá desagregarse en los siguientes subproyectos:

- **Implantar Plan Capacitación y Actualización.**
- **Estandarizar Metodologías de Enseñanza; y,**
- **Implementar Plan de Reforma Académica.**

### **7.2. Justificación**

Del análisis de la problemática de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central se evidencian una serie de debilidades, entre las más significativas podemos citar las siguientes: Clima organizacional poco estimulante; escaso compromiso y mística del personal; limitada aplicación de competencias y valores; poca calidad de enseñanza académica; falta de actualización del perfil y pensum de estudios y este no responde a los avances científicos, tecnológicos y a las demandas del mercado laboral; falta de agilidad en la implementación tecnológica; falta de vinculación con la comunidad; no contar con un código de ética que oriente y regule el comportamiento de los miembros de la Facultad; falta de inclusión en la malla curricular de una signatura (deontología) que forme en valores a los educandos, etc. Con estos antecedentes, se hace imperiosa la necesidad de plantear un programa de reformas, actualizaciones, modificaciones e implementaciones, que permitan a la Facultad de Ciencias Económicas, cumplir con eficiencia su misión esencial la de formar profesionales humanistas, críticos y éticos. Esta misión solo será alcanzada, cuando se produzcan cambios significativos en su gestión, liderazgo y valores.

### **7.3. Objetivos de la Propuesta**

#### **- Objetivo General**

- Fortalecer la capacidad de liderazgo y gestión de los directivos, y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, a través de reformas metodológicas, programas de actualización y diseño de mallas curriculares de acuerdo a la demanda social.

#### **- Objetivos específicos**

- Fortalecer los conocimientos del personal directivo, de docentes y administrativo para ofrecer un servicio académico superior de calidad.
- Mejorar el rendimiento académico a través de herramientas y estrategias metodológicas actualizadas.
- Contar con programas académicos actualizados, controlados, evaluados y sobre todo que respondan a las reales demandas de la sociedad.

### **7.4. Actividades**

#### **- Subproyecto: Implementar Plan de Capacitación y Actualización**

- Organizar cursos pedagógicos para Docentes. La mayoría de ellos no tienen formación en pedagogía, lo que no facilita poder transmitir los conocimientos que poseen de forma adecuada a los estudiantes.
- Desarrollar cursos de actualización por Áreas del Conocimiento. La ciencia y el conocimiento son dinámicos, cambian constantemente, por consiguiente para estar a la par de estos

adelantos debe existir un plan de capacitación y de actualización continuos.

- Ejecutar capacitación en nuevas tecnologías de la Información. Estamos viviendo la sociedad del conocimiento pero sobre todo la de la información y en este sentido los avances son notables, lo que obliga a todos los actores del proceso educativo estar suficientemente capacitados en el uso de las nuevas y novedosas tecnologías.
- Ejecutar capacitación en Sistemas de Evaluación. Este proceso resulta ser muy subjetivo, parcial y esporádico, se requiere tener un conocimiento más técnico sobre este fundamental proceso.
- Realizar cursos de Investigación para docentes y estudiantes. La investigación debe constituir una actividad permanente y regular en el quehacer universitario. Sin investigación no hay Academia. Por lo tanto, es absolutamente necesario el desarrollo de esta propuesta.
- Realizar cursos de Formulación de Proyectos, para Organismos Nacionales e Internacionales. Todos los conocimientos teóricos tienen que evidenciarse y materializarse en acciones concretas y prácticas mediante la formulación y desarrollo de proyectos socioeconómicos locales, provinciales, nacionales e internacionales.
- Realizar capacitación para todo el personal en Valores, Deontología, Motivación y Compromiso con la Facultad. Fomentar la ética, la responsabilidad, el compromiso, la identidad, la solidaridad, el cooperativismo, etc., es vital en toda organización que este empeñada en mejorar la calidad de su gestión.
- Realizar capacitación a al personal administrativo según sus funciones. La formación, el desarrollo y la actualización del conocimiento permitirá mejorar su desempeño.

- Subproyecto: **Estandarizar Metodologías de Enseñanza**

- Socializar programas del Curso Propedéutico y del Tercer Nivel.



- Desarrollar metodologías estandarizadas mediante reuniones de consenso (examen único por ejemplo).
  - Distribución y socialización de metodologías adecuadas y actualizadas según las áreas del conocimiento.
  - Utilizar los nuevos medios de comunicación e informáticos para optimizar el aprendizaje.
- Subproyecto: **Implementar Plan de Reforma Académica**
- Definir los perfiles profesionales. Realizar un verdadero diagnóstico con la participación y el involucramiento de toda la comunidad educativa de esta entidad, para establecer técnicamente cual debe ser el perfil de los profesionales que se debe formar y ofrecer al mercado laboral y a la sociedad.
  - Definir las Mallas Curriculares por carreras de acuerdo a las necesidades y a la demanda social.
  - Definir las Áreas del Conocimiento. En base al análisis y diagnóstico que deberá realizarse.
  - Definir programas Meta – curriculares. En base al análisis y diagnóstico que deberá realizarse.
  - Definir programas Micro – curriculares. En base al análisis y diagnóstico que deberá realizarse.
  - Realizar los sílabos según la materia.
  - Implementar un sistema de seguimiento y evaluación.

### **7.5. Localización y Cobertura Espacial**

La localización y la cobertura espacial de la propuesta de mejora está referida al ámbito interno de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central del Ecuador, con domicilio en la Ciudadela Universitaria de la Ciudad de Quito. Por otra parte, en cuanto a la delimitación temporal que se propone es el último semestre del año 2012.

## **7.6. Población Objetivo**

La Población Objetivo de esta Propuesta de Mejora son todos los integrantes de la Facultad de Ciencias Económicas, con énfasis en directivos, docentes y estudiantes.

## **7.7. Sostenibilidad de la Propuesta**

Para la viabilidad y sostenibilidad de esta propuesta de mejora se requerirán de los siguientes recursos:

### **- Humanos.**

Los responsables principales de desarrollar esta propuesta serán los directivos, es decir Decano, Vicedecano, Directores de Escuela. Tendrán directa participación y responsabilidad también los Coordinadores de Área, Coordinadores de Materia, el Secretario – Abogado y el Jefe Financiero.

### **- Tecnológicos.**

Todos los equipos tecnológicos y de comunicación con que cuenta la Facultad, tales como: computadoras, aulas virtuales y de teleconferencias, infocus, internet, etc.

### **- Materiales.**

Materiales de oficina: hojas de papel, cartulinas, carpetas, esferográficos, marcadores, etc.

Documentos cuyos contenidos formen parte de los temas de la formación, capacitación y el diseño curricular.

- **Físicos.**

Aulas, biblioteca, salas de internet, salas de reuniones, etc.

- **Económicos.**

Los recursos económicos serán con cargo al presupuesto de la facultad de Ciencias Económicas, correspondiente al ejercicio fiscal del año 2012.

#### **7.8. Presupuesto**

El monto económico estimado para desarrollar esta propuesta de mejora es de 49.800 dólares americanos. La desagregación y programación de este presupuesto se presenta en la Descripción de la Propuesta.

#### **7.9. Cronograma**

El cronograma por subproyectos y por actividades se encuentra en la Descripción de la Propuesta.

## 7.10. Descripción de la Propuesta

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA				
PROYECTO		PERSPECTIVA		Responsables del Proyecto
Estandarizar metodologías para una reforma Académica con un adecuado Plan de Capacitación		Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo General	Presupuesto	Fecha de inicio	Fecha de fin	Responsables del Proyecto
Fortalecer la capacidad de liderazgo y gestión de los directivos, y mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, a través de la reforma metodológica, programas de actualización y diseño de mallas curriculares de acuerdo a las demandas sociales	\$ 43.500.	02/07/12	29/03/13	
SUBPROYECTOS / ACTIVIDADES	Presupuesto	Fecha de inicio	Fecha fin	Responsables
<b>1. Implantar un Plan de Capacitación y Actualización</b>	<b>\$ 19.100</b>	<b>02/07/12</b>	<b>30/01/13</b>	
1.1. Organizar cursos Pedagógicos para Docentes	\$ 3.200	02/07/12	31/07/12	Vicedecano
1.2. Desarrollar cursos de Actualización por Áreas del Conocimiento	\$ 3.200	01/08/12	31/08/12	Coordinadores de Áreas Académicas
1.3. Ejecutar capacitación en nuevas Tecnologías de la Información	\$ 3.200	03/09/12	14/09/12	Vicedecano
1.4. Ejecutar capacitación en Sistemas de Evaluación	\$ 800	17/09/12	28/09/12	Vicedecano
1.5. Ejecutar capacitación en Teoría y Diseño Curricular	\$ 1.600	01/10/12	19/10/12	Vicedecano
1.6. Realizar cursos de capacitación en Investigación para Docentes y estudiantes	\$ 3.200	22/10/12	30/11/12	Vicedecano

1.7. Realizar capacitación en la Formulación de Proyectos de Organismos Nacionales e Internacionales.	\$ 800	12/11/12	30/11/12	Decano
1.8. Realizar capacitación a todo el personal sobre Valores, Deontología, Motivación y Compromiso con la Facultad	\$ 300	02/12/12	28/12/12	Decano
1.9. Realizar capacitación al personal administrativo según sus funciones	\$ 6.000	03/01/13	30/01/13	Decano
<b>2. Estandarizar Metodologías de Enseñanza</b>	<b>\$ 4000</b>	<b>04/07/12</b>	<b>26/08/12</b>	
2.1. Socializar los Programa del Curso Propedéutico y del Tercer Nivel.	\$ 400	04/07/12	11/07/12	<b>Vicedecano</b>
2.2. Desarrollar metodologías estandarizadas mediante reuniones de consenso (Examen Examen único por ejemplo).	\$ 200	12/07/12	19/07/12	Coordinadores de Área
2.3. Distribución y socialización de metodologías adecuadas según las áreas del conocimiento	\$ 200	01/08/12	12/08/12	Coordinadores de Materia
2.4. Utilizar los nuevos medios Informáticos para optimizar el aprendizaje	\$ 3.200	01/08	26/08/12	Directores de Escuela
<b>3. Implementar Plan de Reforma Académica</b>	<b>\$ 20.400</b>	<b>05/09/12</b>	<b>29/03/13</b>	
3.1. Definir los Perfiles Profesionales	\$ 12.000	05/09/12	30/09/12	Vicedecano
3.2. Definir la Mallas Curriculares por Carreras de acuerdo a las necesidades y demanda social	\$ 3.000	03/10/12	31/10/12	Vicedecano
3.3. Definir la Áreas del Conocimiento	\$ 200	07/11/12	30/11/12	Vicedecano
3.4. Definir Programa Meta - Curriculares	\$ 1.000	01/12/12	30/12/12	Vicedecano
3.5. Definir Programas Micro - Curriculares	\$ 1.000	07/01/13	01/02/13	Coordinadores de Área

3.6. Realizar los Sílabus por cada materia	\$ 0	04/02/13	01/03/13	Vicedecano
3.7. Implementar un Sistema de Seguimiento , Evaluación y Control	\$ 3.200	04/03/13	29/03/13	Vicedecano

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- MARTÍN FERNANDEZ, Evaristo; (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Mc Graw Hill, Madrid, España.
- MCGREGOR, Douglas; 1.997. *El Lado Humano de las Organizaciones*. Mc Graw Hill Interamericana S. A. Colombia.
- PORTER, E. Michael; (2.006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Ediciones Duesto, Barcelona. España.
- LÚQUEZ RUIZ, J.; (1.999). *Gerencia en el Aula*. Gráficas INSTIVOC, Yaracuy, Venezuela.
- GÓMEZ BUENDÍA, Hernando; (2.000). *Educación; la Agenda del Siglo XXI - Hacia un Desarrollo Humano*. PNUD – TM Editores.
- COOPER K., Robert; SWAF, Ayman; (2.000). *La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Grupo editorial NORMA, Colombia.
- WARREN, Bennis; (1.990). *Cómo Llegar a Ser Líder*. Grupo Editorial Norma, Barcelona, España.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM W., John; (1.996). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill, México.
- AVIS, Warren; (1.998). *Atrévase a Ser Líder*. Grupo editorial Norma, Colombia.
- DE ZUBIRÍA SAMPER, Julián; (1.999). *Las Vanguardias Pedagógicas en la Sociedad del Conocimiento*. Versión Preliminar.
- YEROVI O. Mabel. LIDER, *Tendencias del liderazgo. Estilos de liderazgo*. [www.es.escribd.com/doc/45717186/lider](http://www.es.escribd.com/doc/45717186/lider). Consulta (28-10-2011).
- SCHMELKES, Sylvia. *Los valores de la educación en el nuevo milenio*. [www.educoas.org/portal/docsvalores\\_educ\\_nuevomilenio.pdf](http://www.educoas.org/portal/docsvalores_educ_nuevomilenio.pdf). Consulta (4-11-2011).
- Plan Estratégico, Reglamento Interno, Reglamento Orgánico Funcional y Reglamento de Grados y Títulos de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central.

- THOMPSON, Artur; STRICKLAND A. J.; (2001). *Administración Estratégica, Conceptos y Casos*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- ALVAREZ Gálvez Luz, (2011), *Guía Didáctica, Proyecto de Grado I*. Editorial UTPL. Loja.
- BUELE Maldonado Mariana, (2011), *Guía Didáctica, Proyecto de Grado II*. Editorial UTPL, Loja.
- Thompson Iván. Del Artículo “Definición de la Misión”, publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/misión-definición.html>. Consulta (10-02- 2012).
- LUSSIER, Robert; ACHUA, Christopher, (2011), *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. CENGAGE Learning Editores S. A. México, D.F.



## 9. APÉNDICES



CONVENIO  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA Y  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE IBARRA



### MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

#### EDUCACIONAL

**ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS), DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.**

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicito a usted contestar el cuestionario, sus respuestas serán de gran validez para determinar la Gestión, el Liderazgo y los Valores y su importancia en el proceso educativo.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de la institución

#### 1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en la Facultad?

- a. El Decano y el Vicedecano organizan las tareas en una reunión general cada semestre ( )
- b. El Concejo Directivo ( )
- c. El Consejo Académico ( )
- d. Coordinadores de Área ( )
- e. Por grupo de trabajo ( )
- f. Trabajar individualmente ( )
- g. Otros ( )

#### 2. Tomando en cuenta el número de miembros de la organización y sus resultados obtenidos, ¿cómo considera el tamaño de la institución?

- a. Pequeño ( )

- b. Mediano ( )
- c. Grande ( )

**3. ¿Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritos en un manual de funciones, normas y procedimientos?**

- a. Si ( ) b. No ( )

**4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:**

- a. c)..... ( )

**5. Para la solución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.**

- a.- Si ( ) b. No ( )

**6. Su administración y liderazgo de este centro educativo promueve**

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

**7. Las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución de este tipo son:**

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

**8. Para mejorar la gestión y el desempeño de la Facultad, usted como directivo promueve:**

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

**9. De los diferentes órganos descritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
a	De Dirección (Decano, Consejo Directivo, Consejo Académico, etc.)						
b	De gestión (Vicedecano, Secretario, Directores, Comisión económica, etc.)						
c	De coordinación (Coordinador Académico, Jefe de estudios, etc.)						
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)						
e	Otros (¿cuáles?)						

**10. El Consejo Académico de su Facultad es el encargado de:**

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

Las preguntas 11; 12 y 13 deben ser respondidas con Si o No

**11. La unidad de Coordinación Académica de su Institución es la encargada de:**





## CONVENIO

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA Y  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA



### MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

### EDUCACIONAL

### ENCUESTA A PROFESORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

**Señor Profesor:**

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E) contiene una serie de declaraciones que se refieren a la actividad del docente.

Le solicito encarecidamente, lea atentamente cada uno de los parámetros establecidos. A continuación responda, según su propia experiencia personal.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

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 los órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la Facultad de Economía está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la docencia.			
3. En gestión educativa de los directivos de la Facultad, se promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de			

aprendizaje agradable, armónico y estimulante.			
4. Los directivos junto con los docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes – estudiantes – sociedad civil, con el fin de desarrollar y materializar las metas de este centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Se ha trabajado o se trabaja en equipo cuando se toma decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o autoridades cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la facultad y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Decano de la Facultad.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades de la Facultad.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Decano de la Facultad.			
13. Los directivos de la Facultad mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa – financiera.			
14. Los directivos de la Facultad mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con todos los estamentos de la Facultad.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



CONVENIO

*UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA Y  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR*



SEDE IBARRA

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO  
EDUCACIONAL**

**ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL PRIMER SEMESTRE DE LA FACULTAD**



## DE CIENCIAS ECONOMICAS DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL

### **Señorita/ Señor Estudiante**

Este cuestionario pretende recabar su opinión acerca de la GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES, de las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real (clima organizacional) que existe en este establecimiento de educación superior.

Por favor lea atentamente cada uno de estas situaciones. Cada declaración cuatro posibles respuestas:

- C.A.** Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A.** Sí está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D.** Sí está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- C.D.** Sí está COMPLETAMENTE DE DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### **ECUADOR.**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>C.A.</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>C.D.</b>
1. El Decano tiene encuesta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
3. El liderazgo orientado a la realización de tareas es el que observas regularmente en el ambiente de la Facultad.				
4. Rara vez se llevan nuevas ideas en clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos realicen 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 geográfico, familiar y/o				

comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes los 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 de la Facultad.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				