



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA: “GESTIÓN DEL LIDERAZGO Y VALORES EN LA UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL, DURANTE EL PERIODO DE MAYO A  
NOVIEMBRE DE 2011”.**

**Tesis de Grado previa la  
obtención del Título de Magíster  
en Gerencia y Liderazgo  
Educativo.**

**AUTOR: Lic. Héctor Aníbal Loyaga Méndez**

**DIRECTOR DE TESIS: Mg. Víctor Serrano Cueva**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2011**

**Mg. Víctor Serrano**

**DIRECTOR DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

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

Loja, octubre 20 del 2011

.....

**DIRECTOR**

## **AUTORÍA**

Yo Héctor Aníbal Loyaga Méndez como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

.....  
**AUTOR DE LA TESIS**

**C.I. 080066311-4**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, Octubre 2 del 2011

-----  
**AUTOR(A) DE LA TESIS**

**C.I: 0800663114**

## **AGRADECIMIENTO**

Una inmensa gratitud a todas las personas que han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: a mi esposa, a mis padres, hermanos, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi director de tesis; y, a mis amigas, amigos, compañeras, compañeros y autoridades de la UTE.

Héctor Aníbal Loyaga Méndez

**NOMBRE Y APELLIDO DEL AUTOR**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo, que significa muchos esfuerzos y sacrificios personales y de mi familia, lo dedico a todas las personas que en este momento de mi vida, me acompañan y me guían con su ejemplo y apoyo incondicional en la realización de mis sueños y metas muy sagradas, en beneficio de mi familia, la Universidad y la sociedad ecuatoriana.

.....



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**VICERRECTORADO GENERAL ACADEMICO**

### CERTIFICADO

Como Vicerrector General Académico de la Universidad Tecnológica Equinoccial, a petición verbal del señor **HECTOR ANIBAL LOYAGA MENDEZ** cédula de ciudadanía 0800663114 **DOCENTE** certifico que, el señor Loyaga desde mayo 2010 hasta julio 2011 estuvo investigando, desarrollando y aplicando la propuesta de mejora en Gestión de Liderazgo y Valores en la UTE.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

El interesado puede hacer uso de la presente en la forma que estime conveniente.

Quito, 4 de julio del 2011

  
  
**Ing. José Julio Cevallos Gómez**  
**Vicerrector General Académico**

## TABLA DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	ii
AUTORÍA	iii
ACTA DE SESIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	
1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. La Gestión Educativa: Concepto, Importancia, Tipos.....	8
2.1.1. Concepto .....	8
2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa .....	12
2.1.3. Tipos de Gestión Educativa.....	15
2.2. Liderazgo Educativo: Concepto, Tipos, Características de cada tipo.....	18
2.2.1. Concepto de Liderazgo.....	18
2.2.2. Tipos de Liderazgo .....	27
2.2.3. Características de cada Tipo de Liderazgo.....	34
2.3. Diferencias entre Directivo y Líder .....	45
2.4. Los Valores y la Educación.....	53
3. METODOLOGÍA.....	73
3.1. PARTICIPANTES .....	73
3.1.1. PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD Y SEXO.....	73
3.1.2. PERSONAL DOCENTE DE LA UTE POR SEXO, TÍTULO ACADÉMICO Y POR EDAD.....	75
3.1.3. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS .....	77
3.1.4. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y ESPECIALIDAD .....	78
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS.....	80

3.2.1.	Encuestas a directivos de la UTE: .....	80
3.2.2.	Encuestas a docentes de la UTE .....	81
3.2.3.	Encuesta a Padres de Familia: .....	83
3.2.4.	Encuesta a los estudiantes:.....	86
3.2.5.	Entrevistas a autoridades y directivos de la UTE: .....	88
3.2.6.	Observación de instrumentos curriculares.....	93
3.3.	MÉTODO Y PROCEDIMIENTO .....	106
4.	RESULTADOS.....	107
4.1.	DIAGNÓSTICO.....	107
4.1.1.	Los instrumentos de Gestión Educativa, que evidencian la gestión del liderazgo y Valores en la UTE.....	108
4.1.2.	La Estructura Organizativa de la UTE .....	124
4.1.3.	Análisis FODA.....	161
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS .....	171
4.2.1.	De la encuesta a los Directivos.....	172
4.2.2.	De la Encuesta a Docentes.....	185
4.2.3.	De la encuesta a los Estudiantes .....	187
4.2.4.	De los padres de familia .....	190
4.2.5.	De la entrevista a Directivos .....	193
5.	DISCUSIÓN .....	200
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	207
6.1.	Conclusiones.....	207
6.2.	Recomendaciones.....	210
7.	PROPUESTA DE LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO, VALORES Y ÉTICA DE LA UTE.....	213
7.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA: .....	213
7.2.	JUSTIFICACIÓN .....	213
7.3.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	214
7.3.1.	Objetivo general: .....	214
7.3.2.	Objetivos específicos.....	214
7.4.	ACTIVIDADES CON DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA .....	215
7.5.	LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL .....	220
7.6.	POBLACIÓN OBJETIVO .....	220
7.7.	SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	221

7.7.1.	Talentos Humanos.....	221
7.7.2.	Recursos Tecnológicos .....	222
7.7.3.	Recursos Materiales.....	222
7.7.4.	Recursos físicos.....	222
7.7.5.	Recursos económicos.....	222
7.7.6.	Recursos Organizacionales.....	223
7.8.	PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA EN LA UTE.....	224
7.9.	CRONOGRAMA A EJECUTAR CON EL PERSONAL COMPROMETIDO CON LA PROPUESTA.....	225
8.	BIBLIOGRAFÍA .....	230
9.	APÉNDICES .....	238

## INDICE DE TABLAS

1. Personal directivo por edad.....	74
2. Personal directivo por sexo.....	74
3. Personal docente por edad.....	75
4. Personal docente por título académico.....	75
5. Personal docente por edad.....	76
6. Personal administrativo y de servicios por edad.....	77
7. Personal administrativo por sexo.....	78
8. Población estudiantil por sexo.....	78
9. Población estudiantil por edad.....	79
10. Entrevista a los directivos .....	172
11. Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la UTE.....	173
12. La tarea de los miembros y el manual de normas que posee la UTE.....	174
13. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones en la UTE.....	174
14. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos en la UTE.....	175
15. La administración y liderazgo de la UTE promueve.....	176
16. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.....	177
17. Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la UTE.....	178
18. Organismos que integran la UTE.....	179
19. Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de docentes UTE...	180
20. Unidades y Departamentos Académicos, didácticos y sus acciones.....	181
21. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	183

22. Material de Planificación Educativa.....	184
23. Resultados de la encuesta a docentes.....	185
24. Resultados de la encuesta a estudiantes.....	187
25. Resultados de la encuesta a padres de familia.....	190
26. Resultados de la entrevista a directivos.....	194

## RESUMEN

El desafío de la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas es de gran importancia en la actual realidad de la educación en el Ecuador. En el caso que se abordará, nos situaremos en la Universidad Tecnológica Equinoccial, lugar donde ejerzo mi cátedra de Ética Profesional; la misma que me ha desafiado en el día a día en el aula, a cuestionarme sobre la calidad académica, humana y técnica que poseen nuestros estudiantes en su proceso de profesionalización.

La UTE, como institución de educación superior enmarcada en la ley educativa ecuatoriana, tiene la misión de formar profesionales con una alta calidad científica, académica y humana. Misión que no se cristalizará si no se inicia o mejora el proceso de su gestión del liderazgo, sus valores y la ética de sus miembros. Este trabajo de investigación tiene como objetivo, diagnosticar, describir y analizar el Currículo de la UTE, a partir de los documentos curriculares y de las entrevistas, encuestas realizadas con estudiantes, padres de familia, directivos y autoridades de la Universidad; para después proponer un proyecto de mejora en el tema pertinente. Para la consecución de éste objetivo, se utilizará como instrumentos de investigación “la información de cada uno de los documentos internos de la UTE, en relación a la gestión de su currículo académico, administrativo y financiero.

Pero también, se ha elegido una muestra de población estudiantil, docentes, directivos y padres de familia para realizar encuestas y entrevistas sobre el tema a trabajar. Como resultados de este trabajo, dividido en dos partes, trabajo de grado I y trabajo de grado II, durante el año 2010-2011, se ha obtenido lo siguiente: en primer lugar, la UTE, se encuentra en un proceso de asenso en lo referente al mejoramiento de su currículo, a partir de la evaluación y acreditación.

En segundo lugar, su gestión de liderazgo, está en buenas manos, sin embargo es necesario democratizar mejor la gestión administrativa, académica y humana. Todo

esto está sustentado en los resultados de encuestas y entrevistas realizadas, pero también en la matriz de análisis FODA.

En tercer lugar, después de analizar los datos obtenidos, se ha visto la urgencia de planificar una propuesta de mejora en este sentido de involucrar más a sus miembros, a la participación de la formación del liderazgo, de los valores y ética para alcanzar los objetivos propuestos y lo que pide el Modelo Educativo y Pedagógico, que orienta nuestra labor docente y académica. De allí que, se hace la invitación a compañeros docentes, directivos y a estudiantes a continuar sosteniendo esta propuesta de mejoramiento de la gestión de liderazgo, valores y Ética de la Universidad, con el apoyo de nuestras autoridades institucionales.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la investigación que realizaré sobre “El Análisis de los procesos para el Desarrollo Axiológico-Formativo” en Grado I, de los estudiantes de la Universidad Tecnológica Equinoccial, se investigará acerca de lo que tiene actualmente la UTE sobre el tema y cómo está aplicándolo en su currículo académico.

La UTE es una institución de educación superior que “viene aportando a la sociedad ecuatoriana;

“desde el año setenta ya se tenía claro sobre la creación de una institución educativa como la UTE, la misma que diera respuestas al gran desafío de nuevas profesiones que demandaba el país.

Entonces se creó el Instituto Tecnológico Equinoccial por iniciativa de un grupo de ex - alumnos de la promoción de 1944 del Colegio San Gabriel. Se adoptó el lema “Nos educaron, eduquemos”, fue este mensaje que motivó a este grupo a revertir, a favor de la sociedad, lo recibido a través de la educación.

La Institución se inició con las carreras de Tecnología de Petróleos, Dirigentes de Empresas, Decoración y Hotelería, cuyos diseños curriculares respondían al propósito de proporcionar una carrera de corta duración que haga posible una rápida y temprana inserción de los egresados en el campo laboral.

Pasaron 15 años de una labor fructífera para conseguir la aprobación como Universidad Tecnológica Equinoccial por el H. Congreso Nacional mediante la ley No 19 publicada en el Registro Oficial No. 377 del 18 de Febrero de 1986, con la misma estructura académica que tenía el Instituto

Tecnológico Equinoccial, agrupando las diversas carreras en seis facultades: Ciencias Económicas, Ciencias de la Ingeniería, Artes y Diseño, Ciencias Administrativas Aplicadas, Ciencias Agropecuarias y Ciencias Sociales.

La Universidad tiene como eje de acción, el desarrollo integral del ser humano y su entorno, con la práctica de los principios éticos, la motivación y sensibilización hacia el arte, la cultura, el ambiente y el deporte; fomentando de manera particular, un alto sentido de respeto y responsabilidad consigo mismo y con su entorno". (Modelo Educativo y Pedagógico UTE, 13)

Actualmente la UTE cuenta con seis Facultades, dos institutos y tres campus (La Matriz y dos extensiones: Salinas y Santo Domingo de Los Tsáchilas).

La UTE, desde el año 2007 inició su proceso de evaluación interna. Hacia el 2009 inicia su proceso de evaluación externa por parte del EX - CONEA, el mismo que culminó con la Acreditación en Junio del 2010.

Con relación al tema pertinente, se ha encontrado que no se han realizado propuestas anteriores, ni investigaciones puntuales sobre lo "Axiológico-Formativo en la UTE" (Trabajo de grado I) y de "Gestión de Liderazgo y Valores en la UTE" (Trabajo de grado II). El aporte que ha hecho, el Dr. Álvaro Trueba Barahona, en su Libro Pasado y Presente (Edición anterior), (1992): p. 74; expresa que..

"la Universidad debería brindar a la juventud estudiosa del país, una educación científica y tecnológica de nivel superior y una esmerada formación socio-humanística, tendientes a lograr, además de un excelente profesional, un buen ciudadano capacitado para servir a la sociedad".

Su pensamiento nos sitúa en la línea de lo que queremos investigar.

Existen trabajos realizados en la UTE sobre gestión, liderazgo, valores, educación y Ética, pero aplicados a otras instituciones educativas, no son sobre la UTE.

La presente investigación tiene su originalidad, en cuanto se ha podido observar y analizar el currículo de la UTE. Este trabajo se lo ha centrado en lo referente a la vivencia, aplicación y desarrollo de la gestión del liderazgo, la formación humana en valores, y ética de los estudiantes de la UTE, durante el periodo de mayo del 2010 a Septiembre del 2011.

Después de haber observado, analizado y aplicado en parte, la propuesta de Grado I en la UTE (Matriz) durante este periodo, se ha podido establecer algunos hallazgos, mejoras y vivencias que han ayudado para la realización de este trabajo de Grado II.

Como docente de Ética Profesional e investigador de la UTE, he tenido acceso a todos los espacios de información y aplicación de la propuesta con el fin de establecer de manera clara una continuidad de esta toma de conciencia, de la importancia y urgencia en reforzar, mejorar y vivenciar la gestión del liderazgo, los valores y la formación ética de los estudiantes, docentes y directivos de la UTE.

El trabajo a realizar es pertinente en cuanto aporta a la formación humana e integral de los estudiantes y futuros profesionales que salgan de la UTE. También ayuda a promover la excelencia humano-profesional en los estudiantes. Además refuerza los valores organizacionales implícitos en la misión de la institución. Ayuda a generar nuevos profesionales que aporten al cambio y desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

Con la implementación de este proyecto de mejora, la UTE se convertirá en Institución Piloto, en la generación de un sistema de Gestión, liderazgo, valores y ética, para todas las instituciones de educación superior del país. En fin, la propuesta está diseñada para continuar realizando un trabajo de concienciación, aplicación y vivencia de valores en todos los niveles de la UTE, alumnos, docentes, administrativos, trabajadores, autoridades, etc.

Los recursos, medios y motivaciones son diversos. La UTE colaborará con la información, el espacio para llevar a cabo la propuesta, la tecnología dispuesta en la institución, el apoyo de sus docentes y autoridades para la realización del proyecto.

Los estudiantes, docentes y directivos son los colaboradores directos para la investigación y aplicación de la propuesta. Económicamente se podrá solventar con el apoyo y ayuda de estudiantes, algunos docentes y aportes personales a esta investigación ya que es de gran importancia para todos.

Las dificultades que se encontraron en este proyecto fueron, el tiempo muy corto para la aplicación de la propuesta, sin embargo, se siguió trabajando con la colaboración de los estudiantes y docentes. Es muy importante señalar, que ésta propuesta debe continuar aplicándose a toda la institución y realizar un seguimiento más prolijo para obtener resultados a mediano y largo plazo.

Los objetivos que se plantearon al presentar la propuesta en el Trabajo de Grado I fueron, “Realizar un proceso de diagnóstico y análisis de la realidad del currículo de la UTE en el tema pertinente”, “Analizar los fundamentos teóricos y metodológicos del Currículo de la UTE”, “Diseñar una propuesta de mejoramiento Axiológico-Formativo para los estudiantes de la UTE”.

Dentro del trabajo de Grado II, se planteó objetivos como, “Motivar y sensibilizar a la participación de toda la comunidad universitaria de la UTE, en la propuesta de mejora de la gestión de liderazgo, valores, y ética”. “Promover la conformación de responsables y grupos de trabajo para llevar a cabo la propuesta de mejora de gestión de liderazgo, valores y ética en la UTE”. “Fijar una programación de trabajo para desarrollar la propuesta, de gestión de liderazgo, valores y ética en la UTE”. “Acordar con todos sobre la ejecución y desarrollo de la propuesta de mejora de la gestión de liderazgo, valores y ética, en las diferentes actividades y eventos que se realicen en la UTE”. Y, “Consolidar y evaluar el proceso de aplicación de la propuesta en las distintas actividades y eventos de la UTE”.

Las conclusiones a las que se ha llegado, se las expondrá de manera breve, ya que volveremos más adelante en el desarrollo del trabajo. En primer lugar, es importante manifestar que no se han desarrollado los objetivos propuestos de manera total, porque son objetivos a largo plazo. Sin embargo se ha conseguido realizar un diagnóstico curricular de la UTE, a través de entrevistas y encuestas a docentes,

estudiantes, padres de familia y directivos relacionados con el currículo institucional; y, documentos fundamentales que sustentan y contienen el currículo de la UTE.

También se ha conseguido motivar e incentivar a los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia a ser gestores de la Propuesta a ejecutar sobre la gestión de liderazgo, valores y ética, por medio de talleres, foros, trabajo en las aulas y en reuniones informales. En este objetivo ha sido muy importante el trabajo de foros con los estudiantes, con la propuesta de películas y un trabajo crítico informativo.

No se ha logrado incorporar a toda la comunidad universitaria a esta propuesta, pero se ha conseguido a un gran número de estudiantes y varios docentes a ser miembros activos de la propuesta. Los otros objetivos continúan realizándose a través de los talleres, encuentros continuos de motivación, vivencia y reflexión sobre la gestión de liderazgo-axiológico y ética de los estudiantes y docentes de la UTE. Cada actividad que se realiza en el Departamento de Ética Profesional, está orientada a promover la gestión de liderazgo en valores y ética de los estudiantes de la UTE.

Finalmente, se hace la invitación a todas las personas que se interesen sobre el tema que es muy amplio y pertinente dentro de nuestras instituciones educativas, a aportar y continuar investigando. El trabajo recién ha comenzado, las puertas están abiertas para ejecutar y evaluar la propuesta de mejora sobre la "Gestión del Liderazgo, Valores y Ética en la Universidad Tecnológica Equinoccial".

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La Gestión Educativa: Concepto, Importancia, Tipos

#### 2.1.1. Concepto

El concepto de gestión ha sido aplicado en principio a las ciencias económicas y administrativas. Gestionar significaba “administrar un negocio, un proyecto, una institución con fines de lucro”. Además, la palabra gestión “engloba a la actividad de administrar unos objetivos, unas políticas, que conducen a la consecución de metas o fines a corto, mediano y largo plazo”. Como lo sugiere el Diccionario Enciclopédico Océano, “gestionar es hacer diligencias para lograr un negocio o fin”.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a “resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referirse a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel de gobierno; es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión” (Florencia, s.f).

(Recuperado el 23/07/2011; en:

<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>)

Es pertinente hacerse la pregunta ¿en qué consiste la gestión educativa? Consiste en...

“presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización. Comprometer a todos los actores institucionales. “Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece”. (Frigerio, G. Poggi M, otros; 1992).

La gestión educativa tiene que ver con la “gestión del entorno interno de la entidad docente”, que conducen al logro de sus objetivos. Aquí se puede citar lo que dice el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina, desde 1996 la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación".

En esta perspectiva de la gestión educativa para la transformación de la escuela; el profesor Gilberto José Graffe (s. f),..

“aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige, a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia. En este sentido, analiza el perfil que dicho gerente debe tener; el proceso de dirección a ejercer y el conjunto de competencias requeridas para ello, como liderazgo, toma de decisiones y generación de un clima de participación y trabajo en equipo en la escuela, junto al instrumental metodológico requerido para lograrlo”.

**(Recuperado el 25/07/2011 en:**

**[http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S079897922002000300007&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S079897922002000300007&lng=es&nrm=iso)**)

Es importante dar un paso adelante y analizar lo que es la gestión pedagógica, por tal razón González José L. (2005), en su artículo “Una Tarea inconclusa”, publicado en el Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres. Volumen V, número 185. México, “reflexiona sobre el tipo de aprendizaje que necesitan los alumnos, las condiciones para llevarlo a cabo y el tipo de gestión necesaria para hacerlo posible”.

**(Recuperado el 23/02/2011, en <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>)**

Finalmente, el artículo, “Gestión y Liderazgo en Educación”, del Centro Lasallista de Formación de México, “reflexiona sobre los conceptos relacionados con el rol

profesional del directivo y su replanteamiento en el contexto educativo, justificando la importancia de la planeación estratégica y situacional”.

**(Recuperado el 27/07/2011, en: [www.lasalle.edu.mx/diplo\\_inst\\_las/docs\\_diplo/gestion\\_escolar.ppt](http://www.lasalle.edu.mx/diplo_inst_las/docs_diplo/gestion_escolar.ppt))**

De todo lo mencionado arriba, se puede decir que el concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, “proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia”. La gestión se define, en síntesis como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución.

La gestión educativa, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionada con la educación, es importante establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación; la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son “secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción”.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades, políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

Toda medida de gestión supone un “componente político”, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. En este sentido, “todos los miembros

de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.”(Perassi de Nicotra, Z. y Frantín de Samper, 1992).

Siguiendo la reflexión de los autores citados, se concluye que la gestión institucional, en particular, implica “impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas”. En la “gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano. (Aguerrondo I, 1990).

Es muy importante ahondar sobre la gestión pedagógica, por tal razón con la ayuda de Justa Ezpeleta (s.f), se puede decir que la “gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar”. “La gestión ha adquirido un carácter estratégico, pero con el riesgo de agilizar solamente la gestión administrativa si no se revisan las concepciones vigentes que definen su operación paralela a la actividad pedagógica”.

La “descentralización administrativa tiende a ser asociada por los discursos políticos a un cambio curricular, presentando una alternativa al problema de la calidad, pero para Ezpeleta “importa lograr que la *dinamización* de la gestión consiga articular los elementos sustanciales y específicos que caracterizan al sector”.

(Recuperado el 26/07/2011, en: [Conceptos de gestión educativa: la mirada de Justa Ezpeleta | Suite101.net http://www.suite101.net/content/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657#ixzz1QXHYYHHC](http://www.suite101.net/content/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657#ixzz1QXHYYHHC))

Finalmente, es importante decir que la gestión educativa, tiene como objetivo “centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos –que por otra parte recordemos que debe ser el objetivo de las escuelas- y su desafío por dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa”.

A propósito de lo dicho, se citan dos autores que aportan al tema. Pozner, (1997), ha encontrado en la “práctica importantes dificultades al no contar con ideas claras y precisas, respecto a la primacía de las habilidades sobre el contenido”. “Focalizar la función de la escuela en el aprendizaje de los alumnos, implica hacer de la gestión pedagógica el eje central de la organización del proceso educativo”. (Nemo de Melo, 1998).

En conclusión, la gestión educativa abarca la dinámica externa de una institución educativa, pero también todo lo que se gesta en su interior, los sujetos y su capacidad de producir objetivos, estrategias y la producción misma que reporta la tarea educativa.

### **2.1.2. Importancia de la Gestión Educativa**

La gestión es de gran importancia, tanto a nivel administrativo, económico, empresarial; como a nivel educativo, pedagógico, institucional. Su importancia radica en que, en todos esos campos se debe tener en cuenta los pasos señalados anteriormente, es decir: planificación, control, definición de objetivos, decidir para solucionar problemas, la comunicación, la capacitación del personal y la influencia del poder.

En todos los campos, la gestión educativa debe tener las cuatro dimensiones de funcionamiento:

“1) La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento; 2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno; 3) La dimensión pedagógica - didáctica

(actividad diferencial de otras organizaciones sociales; 4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales)”<sup>1</sup>.

En lo que se ha visto arriba, el “rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión, en un querer hacer y saber hacer”. (Friguerio M & Pogui M., 1992).

Continuando con la reflexión sobre la importancia que adquirió la gestión educativa en numerosos indicadores, como la aparición de nuevos enfoques y teorías devenidas del campo educativo, las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos y supervisores en el tema, etc.

Michel Godet (1987) aporta con una buena reflexión para aquellos que conducen las escuelas, porque son los responsables de pilotearlas en un contexto de cambios globales profundos y complejos:

“Las sociedades actuales plantean nuevas demandas a los sistemas educativos vinculadas con la construcción de sociedades enriquecidas con conocimientos complejos, más solidarios y participativos. Se espera que las escuelas enseñen a seguir aprendiendo, a convivir con personas diferentes, a problematizar la realidad, a construir soluciones diversas, a trabajar y a funcionar en grupos y en equipos”.

En este contexto es necesario volver a pensar las modalidades de gestión de las escuelas, para que funcionen como instituciones sensibles e inteligentes, con capacidad para aprender, apropiarse de sus aprendizajes y estar así, en mejores condiciones de enseñar a sus alumnos.

En este sentido, Sandra Corazza, (2007),

---

<sup>1</sup> Es muy importante poder sintetizar las cuatro dimensiones del funcionamiento de la gestión en los diferentes niveles del proceso de responsabilidad de un director o de un “gerente”. Sin autor.

“convoca a participar de la construcción conjunta de una "caja de herramientas" conceptuales y operativas, integradas por estrategias, recursos, ideas y prácticas, capaces de problematizar la gestión institucional y de aportar al mejoramiento de la calidad de las propuestas educativas. Son sus destinatarios, los directivos y supervisores de todos los niveles educativos”.

La misma autora habla de ciertos objetivos del programa y dice que:

“Se pretende construir un proceso de actualización y formación, de asistencia técnica permanente y de intercambio con las provincias, centrado en el mejoramiento de las prácticas de gestión de los directivos y los supervisores” -de todos los niveles educativos- y de los “equipos técnicos provinciales”, con los siguientes objetivos: a) Ampliar la conexión entre las escuelas para promover un funcionamiento basado en mayores niveles de autonomía e interdependencia. b) Contribuir al desarrollo y actualización de sus competencias profesionales y de las culturas de trabajo de las instituciones que conducen. c) Generar la capacidad de aprendizaje de esos equipos de trabajo y de las instituciones involucradas, acerca de sus .prácticas de gestión y de los impactos que producen en las prácticas educativas. d) Proponer innovaciones vinculadas con la gestión educativa y escolar”<sup>2</sup>.

**(Recuperado el 23/ 07/2011, en: <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm>)**

En conclusión, la importancia de la gestión educativa cobra sentido en cuanto es un proceso de ordenamiento (de las herramientas de gestión), como se señaló arriba, el mismo que ayuda a desarrollar las tareas de gestión de la enseñanza – aprendizaje en una institución educativa.

---

<sup>2</sup> Tiene mucha importancia éste texto de Sandra Corazza, porque propone algunos objetivos que se deben desarrollar en este proceso de gestión educativa, los mismos que ayudan a instrumentar una gestión cooperativa, interdependiente e innovadora.

### 2.1.3. Tipos de Gestión Educativa

De acuerdo con el planteamiento que se ha hecho sobre la gestión, se puede ver diversos tipos de gestión, estas son, la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental. Es importante analizar su sentido:

“La Gestión Social, aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos”.

“La Gestión de Proyectos, se encarga de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos”.

“La Gestión del Conocimiento, una cuestión ampliamente difundida a nivel de las organizaciones, la misma que se ocupa de la transferencia del conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento se convierte en un recurso disponible para todos los componentes de la misma”.

Finalmente, “la Gestión Ambiental, se trata de un concepto de gestión no tan difundido, pero decisivo a la hora de la vida, ya que la misma refiere al “conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de ésta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible”<sup>3</sup>.

**(Recuperado el 27/07/20011 en**

**<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>)**

---

<sup>3</sup> En relación al tema de los tipos de gestión, me pareció de gran importancia, sintetizar la conceptualización de algunos “tipos de gestión”, que sugiere la página web citada arriba. Son conceptos básicos y claros que nos ayudan a entender la variedad de gestión en las instituciones comerciales y educativas.

Se puede ver otros tipos de Gestión, presentados por un artículo sobre “Gestión y Tecnología”, de las autoras, Días María I.; Mota Jonaidi y Tovar Johana(2008):

- a) “Gestión Tecnológica: es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- b) Gestión Social: es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- c) Gestión de Proyectos: es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal, que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- d) Gestión de Conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- e) Gestión del Ambiente: es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual, se organizan las actividades antrópicas (por acciones humanas) que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- f) Gestión Estratégica: es una herramienta de desarrollo institucional. Tiene que ver con una planificación, fundada en la misión institucional y los objetivos y metas de una institución (educativa).

- g) **Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa.
- h) **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- i) **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- j) **Gestión Pública:** se trata de una modalidad menos eficiente de la gestión empresarial<sup>4</sup>.

**(Recuperado el 26/07/2011, en: <http://iohanatov.blogspot.es/>)**

La Gestión Educativa, es "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996). (Artículo de García Luis A.; GESTION EDUCATIVA).

**(Recuperado el 15/09/2011 en:**

**<http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>)**

En conclusión, se ha analizado algunos tipos de gestión, entre ellos la gestión educativa, la misma que nos interesa y está sustentada en un proceso de decisiones, ejecución de las mismas y su evaluación, con el fin de poner en práctica los aprendizajes en una institución educativa.

---

<sup>4</sup> Las autoras de este artículo, no citan la fuente inspiradora del mismo, sin embargo, es muy bueno el artículo, se lo sintetizó, con ciertas aclaraciones, con el fin de tener algunos elementos conceptuales y de información para el análisis que se hará posteriormente sobre la gestión en las instituciones educativas.

## **2.2. Liderazgo Educativo: Concepto, Tipos, Características de cada tipo**

### **2.2.1. Concepto de Liderazgo**

Para definir lo que es el liderazgo, se debe tener en cuenta ciertas diferencias entre lo que es un liderazgo auténtico y lo que no lo es. Dicho de otra manera, existe el liderazgo positivo y constructivo, pero también el “antiliderazgo”, negativo, visto desde una valoración ética y social.

En este trabajo se acentuará más sobre un liderazgo que ayude a aplicarlo a las instituciones educativas, para una gestión educativa auténtica, innovadora y de excelencia.

El liderazgo es una “habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de las metas”; así lo propone Soto P. & Cárdenas J.A. (2007): 146. También el mismo autor citando a Barnhart, 1963, dice que es “ir a la cabeza o junto con alguien, para mostrar el camino; guiar, marcando la dirección, curso o acción”. Además el mismo autor, citando a Kouzes y Posner, (1995): 164; dice que “los líderes crean visiones, inspiran, se comprometen e infunden el sentido de compromiso, vislumbran oportunidades que escapan a los demás, contemplan lo que es posible, traducen la visión en acción, y tienen aspiraciones y empatía. Los líderes son responsables de de movilizar los recursos emocionales y espirituales de la compañía”.

A todo esto se añade que los líderes son animadores, amigos positivos que ayudan a visualizar metas y sueños, y una vez conscientes, guían a la realización de metas legítimas a nivel personal o de grupo.

El mismo autor cita a Kouzes y Posner (1995): 165; cuando pregunta, ¿qué valores se admiran más en los líderes? Menciona algunos como “la honestidad, la competencia, visión, inspiración, inteligencia, justicia, etc.”. Como se ve, la idea de lo que es el liderazgo ha estado en una evolución constante. Existen muchas teorías y experiencias, por ejemplo Soto & Cárdenas citando a Burns, (1978), dice que la “idea de liderazgo propone que éste obliga a actuar a los seguidores para alcanzar ciertas metas que representan los valores y la motivación, los deseos y las

necesidades, los objetivos y las aspiraciones, tanto de los seguidores como de los líderes”.

El liderazgo entendido así, hace ver la importancia de una relación entre los seguidores y los líderes; se trata de una relación inseparable, basada en valores y propósitos compartidos; si falta esta relación, se podría hablar de un puro poder. Por otro lado, es importante hablar de un “liderazgo transformacional”, donde los líderes y los seguidores se apoyan mutuamente para ascender a niveles más altos de motivación y comprensión humana Burns, (1978), citado por Soto & Cárdenas.

Es interesante notar que el liderazgo auténtico está relacionado con la Ética. Bennis (1998): 168; dice que el liderazgo “emana de la confianza, y ésta se basa en una comprensión común entre la gente. A medida que la comprensión común se empaña cada vez más, la ética es el lenguaje que realinea a los líderes con sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, legisladores y las comunidades en las que actúan”, también citado por Soto y Cárdenas.

Un líder es aquella persona que ayuda o guía o es seguido por otras personas. Un líder real o auténtico ha de entenderse como “aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad que tienen determinadas personas para avanzar en una determinada dirección”, obviamente contando siempre con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa de éstos en la consecución de objetivos favorables al grupo. Este individuo es “capaz de promover la actividad en los demás, tiene ese efecto impulsor”. De esta manera, también tiene la “capacidad para aceptar el liderazgo de otras personas”.

“El líder debe encarnar determinados valores personales como son, integridad personal, madurez, amplitud de miras, cooperación solidaria y generosidad. Entre los rasgos personales relacionados con su aspecto personal, son la atracción personal, autenticidad o coherencia, simpatía y comprensión con los demás, poder de convicción y poder estimulante”. (Concepto de liderazgo educativo, ensayo).

(Recuperado el 25/07/2011 en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Concepto-De-Liderazgo-Educativo/1290590.html>)

Guillen Manuel (2006), citando a M.B. Bass (1990): 171; dice que “el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de lo que éstos les afectan a ellos. El liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias”. Por este motivo podemos afirmar que “la actitud que provoca el líder es la adhesión, imitación o seguimiento”.

Ahora se analizará acerca del liderazgo educacional, que es el motivo de esta investigación. El liderazgo educacional “se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido” (.Ortiz, Alexander L.; Artículo, El Liderazgo Educacional). “Esto quiere decir que tiene su propio sentido, su perspectiva y su accionar, aunque esté apoyado en las teorías del liderazgo en general”.

**(Recuperado el 12/10/2011, en:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>)**

Es importante ahondar sobre algunos contenidos y reflexiones sobre el liderazgo educacional y para esto se analizará el artículo de Ortiz Alexander L, (s.f); que dice lo siguiente:

“sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su **tarea** profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.” “Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes”. (Op.Cit.)

“El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas. El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal (Op. Cit.)<sup>5</sup>.

**(Recuperado el 26/07/2011 en:**

**<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>)**

En esta perspectiva es interesante observar lo que dice Burns (1987), “el líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos”.

Es importante analizar en esta parte de la reflexión, sobre la relación que existe entre la gestión y el liderazgo, para poder entender el liderazgo educacional. Por un lado, “la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, mientras que el liderazgo se ocupa de realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla; es importante tener claro que estos dos conceptos son diferentes y complementarios” (Op. Cit).

Una disyuntiva que el autor presenta es que los “líderes nacen, no se hacen”, quizá las principales cualidades para llegar a ser un líder, son innatas, pero hay procesos, que se van adquiriendo en el camino de la experiencia y la práctica. Además el autor apunta a que el “líder dirige más por su arrastre que por su empuje, por inspirar más que por mandar; el proceso de liderazgo es una retroalimentación, donde progresa el líder, tanto como el que es dirigido o liderado” (Op. Cit.).

---

<sup>5</sup> Se ha tomado ésta parte de texto del autor, Dr. Ortiz Alexander L. porque es sumamente importante su referencia al liderazgo educacional. Hace un análisis innovador y actual en su aplicación a las instituciones educativas actuales.

En conclusión, el tema de un liderazgo educacional, trae consigo un “abanico de contenidos, desde el desplante de éste en el escenario del aula, sus deberes, sus objetivos, sus conflictos; hasta los resultados que produce con los que interactúa, ya que la autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores, presentándose éste como una “autoridad moral” en esa interacción”. UNESCO, (2005). (Análisis de El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior, Revista PRELAC, Art. 1, Año 1, 2005).

(Recuperado el 27/07/2011, en:

<http://liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf>)

Continuando con la reflexión, sobre el liderazgo educacional; Ortiz Alexander (2001), dice que:

“la tarea educativa siempre ha llevado implícita la función del liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la “enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras”.

“Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve”.

En este trabajo es importante referirse a los cambios que ha sufrido el liderazgo en las instituciones educativas, en donde se ha cuestionado este concepto y ha aparecido el maestro, el docente, como el líder generador de los cambios ocurridos en ese ámbito. A este tipo de liderazgo se lo ha llamado “liderazgo transformacional”.

En consecuencia, el mismo autor señala tres elementos que definen el liderazgo transformacional:

“1) Una actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen; 2) Un énfasis en el profesionalismo del profesor, así como su empuje, su motivación, preparación constante, liderazgo y auto evaluación; 3) Una comprensión del cambio que incluye cómo motivarlo en los otros. Los líderes transformacionales son agentes de cambio y están comprometidos con la educación de los alumnos del siglo XXI” (Op. Cit).

En síntesis, “enfatan el mejoramiento continuo, se comprometen con la optimización del proceso y del beneficio que éste supone para sus alumnos, alientan el cambio como necesidad sentida, impulsan la motivación en otros y promueven la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de las demás personas de la comunidad” (Op.Cit.).

“Los líderes educativos transformacionales saben que las razones del cambio deben ser acordadas y concordar con los objetivos y normas de la institución. Son visionarios, colaboradores, facilitadores, resuelven problemas y logran consensos” (Op. Cit.).

“El líder educativo insiste en los procesos aprender-desaprender-aprender y entiende el milagro, misterio y necesidad de un desarrollo para la cooperación y la solidaridad. Liderazgo implica un compromiso moral y ético que el maestro transmite con su actitud personal; significa grandeza, cargada de todos los valores que como misión deben transmitirse a las nuevas generaciones” (Op. Cit.).

“La verdadera motivación para seguir en este camino de liderazgo transformacional, resulta del sentido de orgullo, honor, autoestima y valor propio. Es la única forma de disfrutar los logros, desarrollar el potencial y porque el auto respeto lo demanda”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Se ha extraído una parte de éste artículo de Ortiz Alexander (2001), escrito en la Revista Iberoamericana, Contexto y Educación, Año 16, Fasc. No 64, pp.141-152. Es de gran importancia analizar este texto, ya que ayuda a esclarecer sobre la gestión del Liderazgo Educativo.

Ortiz Alexander L; (2001); Revista Iberoamericana Contexto y Educación, Artículo El liderazgo Educativo...Ed. UNIJUI, fsc. 64, pp. 141-152.)

(Recuperado el 26/07/2011, en:

<http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>)

Finalmente, es importante preguntarse, ¿Qué es el liderazgo educativo? ¿Cuáles son las características de un líder educativo?

Liderazgo educativo es “el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes” (Op. Cit.).

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo" u organización. De tal definición “surgen los dos campos fundamentales del Liderazgo:

- 1) “El proceso intelectual de concebir los objetivos de una organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos” (Op.Cit.).

John P. Kotter, (1988); en su excelente obra "The Leadership factor" (Los factores del liderazgo), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) “Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un "network" (sistema, red) cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivada y comprometida para convertir la visión en realidad”.

La definición de liderazgo citada anteriormente contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente, sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñen

en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la “coerción”.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera, mira al líder y la segunda, a sus seguidores; por lo tanto, se puede afirmar que “liderar es provocar motivación”.

Es importante entrar en una reflexión que oriente sobre lo que busca la UTE, para su liderazgo en su gestión académica y empresarial; se trata del liderazgo de excelencia. “El liderazgo de excelencia vive desafiando sus propias limitaciones y disfruta la aventura de encontrar sus propias fronteras; mientras más avanza, se da cuenta de su potencialidad casi infinita”. Cornejo M. A.; (1996): 56; Enciclopedia de la Excelencia Tomo 1.

El liderazgo de excelencia es “la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa”. El líder en esta perspectiva, es aquel que “compromete a su gente a la acción, que convierte a seguidores en líderes en agentes de cambio”. “El líder opera con los recursos emocionales y espirituales de la organización, con valores, compromisos y aspiraciones”. “El líder de excelencia hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, mostrándoles cómo contribuye su trabajo a la realización de metas nobles”. El líder logra “el desarrollo permanente de la potencialidad humana, la cual es infinita”. Cornejo M.A., (1996): 17.

“El líder gana y retiene su papel de líder únicamente si ante sus seguidores tiene la potencialidad de cubrir algunas de las siguientes situaciones: Satisface necesidades, resuelve problemas y transforma, da un significado existencial”. Cornejo M.A., (1996): 29.

Es importante agregar un valor a éste líder para que logre la excelencia. Se trata del “líder asertivo”. El líder asertivo reconoce de antemano que la otra persona siempre tendrá derecho de negarse a su petición, pero lo intenta con sinceridad y franqueza. Si no lo logra, no por ello se siente ofendido, pero en caso afirmativo se sentirá muy satisfecho de haberlo logrado. “El líder de excelencia asertivo logra la intimidad tanto con sus colaboradores en el trabajo como con su pareja, sus hijos, sus amigos, y

sobre todo con él mismo, pues tiene la capacidad de sincerarse y conciliarse con su propio yo". Cornejo, M.A., (1996): 66.

A este liderazgo de excelencia y asertivo es importante agregarle también, un "liderazgo con amor" (servicio a los demás), es muy necesario en la tarea de educar a niños y jóvenes de una sociedad consumista de lo descartable y fría por la violencia del tiempo y la prisa de las cosas.

Blanchard Ken & Barret Collen, (2010): pp. 20, 32, 240; en su libro Liderando con Amor, "recuerdan que todas las personas tienen el potencial para convertirse en líderes y dejar una huella positiva en quienes se crucen en su camino".

Estos autores opinan que "el liderazgo es una forma de vida". "Todos podemos ser líderes, tanto en nuestro trabajo como en nuestros hogares y nuestras comunidades". Además dejan en claro que el liderazgo es un "proceso de influencia". "Siempre que una persona trata de influir sobre el pensamiento, el comportamiento o el desarrollo de otros, bien sea a nivel personal o profesional, está asumiendo la función de líder". "Collen enseña que lo que importa es el amor y que es necesario liderar con el corazón y saber que el corazón siempre nos mostrará el camino correcto" (Op.Cit.).

Finalmente, los autores sugieren que "el liderazgo no es cuestión de amor, es amor". "Es amar la misión, amar a los clientes, amar a los colaboradores, amarse a uno mismo lo suficiente para dejar el camino libre para que los demás puedan mostrar que son magníficos" (Op.Cit.).

"El liderazgo y sobre todo el liderazgo educacional, debe propender siempre a la excelencia humana, académica y ética. El éxito de la enseñanza en una institución educativa está en su asertividad y amor, para lograr desarrollar todos sus propósitos, objetivos, misión, visión, de manera ética y al servicio de los demás" (Op. Cit.).

En conclusión, el liderazgo alcanza las profundidades del ser humano; aplicado a la educación, se puede decir "que los niños, los jóvenes, el ser humano en general, "poseen un líder interior, el mismo que parte del principio de que todos los niños son buenos y que dentro de cada uno de ellos hay una serie de cualidades a las que se debe dar rienda suelta". "El líder interior asume que todos los niños son importantes y

que pueden contribuir con algo que merece la pena; considera que en el interior de cada niño (y de cada educador) se pueden encontrar verdaderas cualidades de líder”. Covey Stephen R.; (2009): 34.

El autor citado posee un trabajo maravilloso como es el de los Siete Hábitos de la gente altamente efectiva y los Principios Baldrige, serán comentados en las características de los tipos de liderazgo.

### **2.2.2. Tipos de Liderazgo**

La intención de este apartado es analizar de manera general algunos tipos de liderazgo, que ayuden a reflexionar el tema de la educación y preguntarnos qué tipo de liderazgo necesitamos hoy para trabajar en las instituciones educativas que demandan de nuevas formas de gestión, de conducción y de proyección para conseguir posicionarse en la sociedad, con un aporte ético, académico, profesional, y transformador.

Algunos autores ayudarán a rescatar el verdadero liderazgo educativo. Por ejemplo, Pradas M. Silvia P. (2011); dice que..

“actualmente la imagen tradicional del líder carismático, individual y poderoso fracasa en un contexto radicalmente distinto, dominado por los medios de información y comunicación capaces de hacer trizas cualquier culto a la personalidad del héroe cuando se le acerca el objetivo de lo cotidiano al espacio antes preservado de su intimidad”.

La autora muestra que actualmente emergen nuevos tipos de liderazgos como los siguientes:

**a) “Liderazgo calichin’g.** Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus colaboradores, con lo cual consigue implicarse en sus proyectos de futuro de forma cualificada y como colaboradores.

- b) Liderazgo afiliativo.** Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social en la organización de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.
- c) Liderazgo autorizado.** Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo, que les da seguridad”.
- d) El liderazgo transformacional** está centrado en los alumnos y en los profesores.
- e) El liderazgo educacional** es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro”.

“El liderazgo educacional implica otra concepción más global de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de todas las capacidades del alumnado, contemplando no sólo el aprendizaje, sino su formación integral” (Op. Cit.).

“El concepto educacional se emplea más bien en los movimientos por la mejora de la escuela. Pero hay que integrar en lo que llamamos el liderazgo educacional dos conceptos: el que hace referencia al proceso de enseñanza y el que hace referencia al proceso educativo integral” (Op. Cit.).

“Los directivos que ejercen un liderazgo educacional dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con las familias y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de las familias con el profesor, del trabajo en el aula, de las dificultades, avances y progresos que encuentran los profesores y los padres en

el proceso educativo. También dedican mucho tiempo a coordinar las estructuras básicas de enseñanza-aprendizaje y de orientación y tutoría para implicar al profesorado en proyectos de mejora”<sup>7</sup>.

(Recuperado el 16/09/2011,  
en:<http://unpasomas.fundacion.telefonica.com/educacion/2011/01/04/liderazgo-nuevos-tipos-de-liderazgo/>)

Cuando se trata de analizar los tipos de liderazgo, se trata también de reflexionar sobre las formas y estilos que están referidas a las maneras de abordar el mundo y sus problemas, ya sea desde una sola perspectiva, desde varias perspectivas o de manera aleatoria. Estas formas de abordar el mundo, dan origen a cuatro estilos de pensamiento, los cuales son: el monárquico, el jerárquico, el oligárquico y el anárquico, etc. Sternberg, (1999); este autor explica varios estilos de liderazgo:

- a) **“Estilo monárquico:** Tiende a ver las cosas desde el punto de vista de su problema y están motivadas por una sola meta o necesidad a la vez. Suele ser decidido y constante.
  
- b) **Estilo jerárquico:** Posee una jerarquía de metas y reconoce la necesidad de examinar los problemas desde varios puntos de vista para establecer correctamente las prioridades y distribuir sus recursos con prudencia.
  
- c) **Estilo oligárquico:** Está motivado por varias metas que consideran de gran importancia y que, con frecuencia, son contradictorias entre sí, dificultando la decisión de establecer qué metas son prioritarias y cómo asignar sus recursos.

---

<sup>7</sup> Cito a la Autora Pradas M. Silvia, porque es muy seria en sus opiniones, al hablar sobre el auténtico liderazgo que debemos promover en las Instituciones educativas. Se ha tomado gran parte de su artículo, para destacar lo que significa el liderazgo educacional aplicado a las instituciones educativas.

- d) Estilo anárquico:** Está motivado por un amplio abanico de necesidades y metas, tanto propias como ajenas que son difíciles de clasificar por ellas mismas y por otras personas, ya que no tienen un conjunto de reglas firmes sobre el que basar las prioridades.
- e) Estilo global:** Las personas con este estilo prefieren abordar cuestiones relativamente amplias y abstractas ignorando o rechazando los detalles (Sternberg, (1999).
- f) Estilo local:** Prefiere los problemas centrados en cuestiones específicas y concretas que exige trabajar con detalles, tienden a orientarse hacia los aspectos pragmáticos de una situación siendo muy realistas.
- g) Estilo interno:** Tiende a ser introvertido, a centrarse en las tareas o trabajos de manera individual y en ocasiones llega a ser distante y a tener poca conciencia social. Socialmente es poco sensible, atento y distraído.
- h) Estilo externo:** Tiende a ser extrovertido, orientado a la gente y expansiva. Suele tener conciencia social y le agrada trabajar en equipo.
- i) Estilo liberal:** Caracteriza a las personas que les gusta ir más allá de los procedimientos y reglas existentes, maximizan el cambio y buscan situaciones que sean algo ambiguas.
- j) Estilo conservador:** Son personas a quienes les gusta seguir procedimientos y reglas ya existentes, minimizan el cambio, evitan situaciones ambiguas siempre que sea posible y se ciñen a situaciones familiares en el trabajo y en la vida profesional<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Al analizar los tipos de liderazgo, se ve la necesidad de citar textualmente al autor de este artículo ya que es muy acertado, a la hora de tratar los estilos de liderazgo.

Asimismo, en relación a liderazgo y sus tipos, Bernard y Bruce citado por Vidal, (1999) refieren una forma especial de ejercer el liderazgo que se caracteriza por promover en sus asociados el desarrollo de sus potencialidades y a través de ello la transformación permanente de las personas, del desempeño y de los logros, este segundo estilo la denomina “liderazgo transformacional”.

“Otro estilo se basa en una transacción con sus asociados a través de la cual ellos realizan sus tareas y el líder devuelve reconocimiento y otros beneficios tales como: promociones gratificaciones económicas etc. A este primer estilo lo denominó “liderazgo transaccional” (Op. Cit).

Continuando con la presentación de los tipos de liderazgo, en este sentido y perspectiva, Drucker (1989), refiere que “los líderes eficaces son capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus colaboradores, así mismo se espera que los directivos y los miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos en una organización”.

Las autoras del artículo: “Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios”, Aguilar Mercedes y Morales Milagros (s.f), pp. 83-84; Revista de Psicología; proponen que “el liderazgo implica funciones de dirección, de mando y de responsabilidad, pudiendo expresarse en los siguientes tipos:

- a) **“Liderazgo generativo punitivo (GP):** El líder está preocupado en la producción, es posesivo e inflexible, exigente y conservador, genera presión al grupo y toma una decisión sin anunciarla.
  
- b) **Liderazgo generativo nutritivo (GN):** El líder se caracteriza por hacer el bien al grupo, lo nutre, le da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.

- c) Liderazgo racional (R):** El líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial y amistoso. Es competente.
- d) Liderazgo emotivo libre (EL):** El líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito.
- e) Liderazgo emotivo dócil (ED):** El líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa.
- f) Liderazgo emotivo indócil (EI):** El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía. El grupo funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder”.

(Recuperado el 22/07/2011, en:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v09\\_2007/pdf/a08.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v09_2007/pdf/a08.pdf))

Es muy interesante la presentación que realizan las autoras sobre varios tipos de liderazgo, clasificados de esta manera y se refieren a estilos que han venido gestionando y liderando diversas instituciones, entre ellas las instituciones educativas.

Ahora es conveniente analizar los tipos y estilos de liderazgo educativos. Veamos, entonces la variable estilos educativos; las investigaciones realizadas indican que el concepto de estilos educativos se ha venido trabajando desde la década de los años 30. Coloma, (1993), pero el gran auge en el interés por el conocimiento de esta temática por parte de sociólogos, educadores y psicólogos surge con mucha fuerza en la última década del siglo XX.

Los estilos educativos, según Leichter (1989), “se aprenden en la interacción con los demás, y además se confirman, modifican o adaptan”. “Los elementos del estilo educativo son dinámicos, y están siempre en relación, necesitan un espacio amplio de tiempo para que puedan ser estudiados a fondo. Tienen un carácter social” (Op.Cit).

Fisher y Fisher (1979); “definen estilo de enseñar como un modo habitual de acercarse a los discentes con varios métodos de enseñanza”.

Se considera estilos de “enseñanza (universitaria) a los modos particulares, característicos y unitarios de educar, comportamientos verbales y no verbales estables, casi inmutables, de quienes tienen a cargo el acto de enseñar en la universidad” (Op.Cit).

Estos son productos de creencias, principios, ideas y conceptos subyacentes en sus prácticas que pueden ser más o menos conscientes.

Magaz y García (1998): 84; abordan el perfil de los estilos educativos. Según estos investigadores, los cuatro estilos que se derivan de los perfiles son:

**a) Educación asertiva:** 1) Demuestra afecto, control, sensibilidad hacia las necesidades del alumno reconociéndolo como ser diferenciado y único (aceptación incondicional). 2) Plantea normas claras, con firme seguimiento en el uso de mandatos, refuerzo positivo y negativo si es necesario. 3) Estimulación de la independencia con responsabilidad. Comunicación abierta y bidireccional. 4) Se fomenta un proceso de control externo (normas) y de control interno (valores interiorizados).

**b) Educación punitiva:** Es equivalente al estilo o educación autoritaria, en el modelo de Palacios y Moreno (1994), son quienes piensan que los alumnos tienen la obligación de obedecerles y hacer lo que se les manda cuándo y cómo ellos dicen; estos docentes se violentan e incomodan cuando los alumnos no actúan conforme a

sus instrucciones y mandatos; manifiestan satisfacción cuando sí cumplen sus órdenes.

**c) Educación inhibicionista:** Corresponde a los docentes que piensan y creen que los alumnos deben resolver sus problemas solos para que aprendan lo que es realmente la vida. Se enfadan o sienten preocupación cuando los alumnos les piden ayuda; por lo general prestan poca atención a las conductas y no elogian ni reconocen los éxitos, el esfuerzo y logros que alcanzan los alumnos.

**d) Educación sobreprotectora.** Este estilo se caracteriza porque los docentes piensan que son los responsables de lo que les ocurre a los alumnos; por lo tanto, procuran satisfacerlos en todo lo posible, ya que este es el modo de conseguir que los alumnos no sufran, justifican su actitud acudiendo a la poca experiencia del joven diciendo y argumentando que no sabe o no puede hacerlo". (Op. Cit.).

(Recuperado el 26/07/2011, en:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v09\\_2007/pdf/a08.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v09_2007/pdf/a08.pdf)

f)

En conclusión, existe una gama tan amplia de teorías, visiones, conceptos y pensamientos sobre el liderazgo, que dan origen a variados tipos de liderazgo, tanto empresarial, natural como educacional. Lo importante es definir ciertos perfiles del líder docente, para una gestión eficiente y creadora de valores en la tarea educativa.

### **2.2.3. Características de cada Tipo de Liderazgo**

Se trata de reflexionar sobre algunas características de los tipos de liderazgo que en gran parte ya se analizaron. Para esto es importante preguntarse ¿Que es el liderazgo educativo?, ¿Cuáles son las características de un líder educativo? He aquí algunas opiniones y respuestas de personas que conocen sobre el tema:

“un líder educativo debe poseer: el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar; la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y

evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje, donde se favorezca la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social”<sup>9</sup>.

(Recuperado 19/07/2011 en

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

[VKk0R](#))

Es importante analizar algunas características de los líderes pedagógicos que están gestionando instituciones educativas:

- a) **“Las cualidades del líder Pedagógico:** Está dispuesto a correr riesgos. Es audaz, e inteligente. Vence el desánimo y las ideas negativas. Es paciente y consistente. Tiene buen carácter. Lucha por la calidad. Prevé las necesidades a largo plazo. Sabe enmarcar los objetivos del grupo. Apasionado por el cambio y lo nuevo. Hábil en la toma de decisiones. Arrastra y no empuja. Tiene autoridad moral. Aprende constantemente. Busca el desarrollo de las personas y las involucra. Se adapta. Es creativo”.
  
- b) **“Los requisitos del líder Pedagógico:** Sabe enmarcar los objetivos del colectivo. Es portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio. Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares. Sabe intuir y prever los problemas. Es hábil en la toma de decisiones. Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro. Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual. Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la

---

<sup>9</sup> Son opiniones bastante acertadas y sobre todo, de personas que tienen conocimiento sobre liderazgo y gestión de instituciones educativas.

acción. Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento. El líder resume y trasmite historia”.

**c) Los conocimientos del líder Pedagógico:** Conoce a las personas. Conoce la práctica docente. Conoce las teorías educativas y de dirección. Conoce los modelos y técnicas de investigación.

**d) Habilidades del líder Pedagógico:** Posee habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran. Tiene habilidad para acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado. Tiene habilidad para tratar a los que están más cerca de él, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas. Posee una habilidad para confiar en los otros, aún si el riesgo es grande. Posee la habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás<sup>10</sup>. Ortiz O. Alexander L.; (2005); Artículo: Liderazgo Pedagógico: el arte de ser un maestro exitoso.

(Recuperado el 29/9/2011, en

<http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-pedagogico/liderazgo-pedagogico.shtml>)

Es muy importante comentar y valorar lo que dice Alexander, en su artículo, sobre “las cualidades, los requisitos, los conocimientos y las habilidades” del líder pedagógico. Dentro del tema que se está analizando, su propuesta es clarificadora al centrar su atención en las características de un líder educativo. Su aporte es orientador cuando habla de la calidad humana, profesional y académica del docente que sirve educando a los niños y jóvenes del siglo XXI.

---

<sup>10</sup> Todo el texto señalado, sobre las cualidades y características de los líderes, ha sido extraído de un artículo del Dr. Ortiz, a propósito del liderazgo pedagógico. Es muy importante lo que se dice de los líderes en esta descripción y análisis.

“Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder, éstas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura”<sup>11</sup> (Op. Cit.).

Es importante ahondar el tema con otros autores. Por ejemplo, el artículo de Alejandra López (2002), donde se señala algunos tipos de líderes y sus características:

- a) **“El líder autocrático:** autocracia es donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás. Por ello los líderes autocráticos determinan todas las normas del grupo, dictan las técnicas y pasos de la actividad, asignan las tareas a realizar y los compañeros de trabajo.
  
- b) **El líder democrático:** El concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política. Por ello los líderes democráticos alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades. Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes. Son objetivos en sus elogios y críticas, participan en las actividades del grupo.
  
- c) **Líder paternalista:** algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber". El mando autoritario absolutista y paternalista tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el orden debe imperar por presión o persecución.

---

<sup>11</sup> Es un texto, también extraído del artículo del Dr. Ortiz A. que remite a pensar en las cualidades de un líder que va adquiriendo madurez humana.

- d) Líder participativo:** La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar a grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo. El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores.
- e) Líder autoritario:** El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan la oportunidad de poner en tela de juicio sus conocimientos. La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior"<sup>12</sup>.

(Recuperado el 27/07/2011, en

[http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/tipos\\_de\\_lideres.htm](http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/tipos_de_lideres.htm))

El artículo de Alejandra López analiza de forma exhaustiva varios tipos de líderes con sus respectivas características y sus maneras de ser y actuar dentro de la gestión de la enseñanza y del aprendizaje en el aula y en las instituciones educativas.

---

<sup>12</sup> El texto citado ha sido sintetizado, porque refleja las características de los tipos de líderes tradicionales o más conocidos.

Es importante analizar de manera más general las cualidades y características que deben tener todos los líderes. Algunas habilidades, valores y cualidades que los hacen mejores y exitosos líderes educativos:

**a) “La dedicación:** Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

**b) La pasión:** Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión. Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único. El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de la institución o a sostener la robustez y vigor de la misma. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares.

**c) La Credibilidad:** Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos. El líder estratégico posee cualidades extraordinarias en su forma de ser y de actuar. El plan estratégico define cada una de las funciones de

la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica como cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales”<sup>13</sup>.

Las características descritas en el texto anterior son esenciales en el líder educativo, sin ellas, no se podría educar en la verdad, en la coherencia y al buen ejemplo de niños y jóvenes.

En el Artículo de Rosa del Carmen, (2008), en su Módulo de Gestión Prospectiva, se presentan algunas características de los líderes educativos, que son necesarias para la auténtica gestión en una institución educacional:

- a) La **tenacidad** de generar el conocimiento para fomentar ambientes de aprendizaje, innovadores y productivos. Desarrollar estrategias y formas de actuar que les permitan enriquecer la calidad del servicio educativo con el desarrollo de nuevas habilidades.
- b) Tener **espíritu de servicio**. Buscar fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje con una visión educativa positiva.
- c) Tener **pasión por enseñar** y estar dispuesto a aprender. Tener una vocación que cultiva con tono humano.
- d) Tener **buena actitud** y disposición, no discrimina, ni se enoja.
- e) Genera **seguridad** en sus estudiantes, los convence de que por medio del aprendizaje serán mejores personas, que lo pueden lograr y sólo depende de ellos.

---

<sup>13</sup> Este artículo no posee autor, es un texto de trabajo sobre liderazgo que se encontró en una fuente poligráfica.

- f) Lograr **éxito** de todos los estudiantes del grupo. Ser exitoso, para que sus estudiantes sean exitosos.
- g) Generar altas **expectativas** en sus estudiantes. Fomentar el crecimiento continuo y sistemático en los niveles personal, profesional e institucional.
- h) Convertirse en un **vínculo con su comunidad**. Promover el desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad, la responsabilidad social.
- i) Conoce y **aplica los principios** de aprendizaje, los procedimientos para llevar a cabo el uso adecuado de los medios auxiliares de la enseñanza. Adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno como a la globalización.
- j) Estar en **constante capacitación y actualización**. Atender a la diversidad. Un hombre con ideas es fuerte, pero un hombre con ideales es invencible<sup>14</sup>.

Recuperado el 26/07/2011 en  
<http://mavaerosy.blogspot.com/2008/04/lder.html>

La descripción que realiza Rosa del Carmen, es muy acertada al mencionar actitudes y comportamientos humanos tan necesarios a la hora de formar y educar jóvenes para una nueva sociedad.

Continuando con la reflexión, es importante ver otras características del líder educativo. La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

- 1) “**Capacidad de comunicarse**. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su

---

<sup>14</sup> Es importante tener en cuenta, aspectos, características que se van desarrollando en el diario trajinar de la gestión educativa, en la enseñanza-aprendizaje. La autora de éste artículo lo señala muy bien cuando describe cualidades que debe tener un líder educativo.

gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo, al que dirige, le expresa.

**2) Inteligencia emocional.** Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

**3) Capacidad de establecer metas y objetivos.** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

**4) Capacidad de planeación.** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

**5) Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.** Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

**6) Un líder crece y hace crecer a su gente.** Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

**7) Tiene carisma.** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

**8) Es Innovador.** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.

**9) Un líder es responsable.** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

**10) Un líder está informado.** Se ha hecho evidente que ninguna Organización puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa” (Op. Cit).

(Recuperado el 26/07/2011, de [http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_lider.htm](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm))

Las características mencionadas y analizada en el texto que acabamos de ver son un aporte bastante original, cuando describe aspectos que cualifican a la persona, al profesional y al responsable de guiar e inspirar la gestión educativa, tanto en el aula como en la Organización.

Finalmente, con Gómez Moldes, J. A.; Koontz, H. y Wehrick, H. (2009) en su artículo: "Liderazgo", se analizará algunas cualidades del líder educacional:

1. **“Profesionalidad:** Información, nivel cultural amplio. Base técnico-profesional experimentada.
2. **Desarrollo personal:** Capacidad de comunicación: facilidad de expresión, saber escuchar. Capacidad de trabajo. Capacidad de acción-reflexión. Realismo y autoevaluación equilibrada.
3. **Enfoque mental:** Capacidad de análisis. Capacidad de síntesis. Capacidad para organizar la información.

**4. Habilidades de gestión:** Orientación hacia los objetivos y resultados. Capacidad para tomar decisiones integrando diferentes variables. Creatividad e innovación. Tolerancia.

**5. Gestión de cambio:** Asumir riesgos. Detectar oportunidades. Adaptación a un entorno complejo. Visión estratégica. Sentido de grupo.

**6. Habilidades de dirección:** Dirección del grupo hacia los objetivos señalados. Formación y desarrollo de equipos. Planificación y organización de actividades coordinando esfuerzos. Delegación y participación. Reconocimiento sobre la base de resultados”<sup>15</sup>.

Gallardo L. Teresa, citando a P. Posner (2004), plantea que el líder realiza diferentes funciones: “educador, animador, informador, y comunicador, gestor de medios y recursos, y administrador”.

En esta misma perspectiva, se hace necesario señalar algunas experiencias educativas que resaltan un liderazgo educativo de calidad, tanto en su gestión como en la enseñanza académica.

Covey Stephen R. (2009): 75; cuando habla de los principios de calidad Baldrige en su enseñanza a los alumnos de los principios de liderazgo; cuenta que Malcolm Baldrige formó un equipo de líderes procedentes de algunas de las corporaciones estadounidenses más efectivas, los resultados fueron “el Galardón Nacional a la calidad”, concedido por el Presidente de los EE.UU, a los que demuestran niveles constantes, altos de calidad.

Cuenta que en el año 1999, crearon una categoría independiente de ese premio para el campo de la educación y los criterios con los que se evaluaba a los posibles candidatos; en el plano escolar incluían: 1) “El Liderazgo visionario, 2) la valoración de las relaciones, 3) la toma de decisiones basada en los datos, 4) la ciudadanía, 5)

---

<sup>15</sup> El texto citado, ha sido sintetizado con el fin de presentar de manera exhaustiva, características de un líder educacional.

la agilidad, 6) la educación centrada en el aprendizaje, 7) la innovación, y 8) el ajuste con los parámetros nacionales, estatales y locales”.

En conclusión, se ha podido encontrar una gran cantidad de información sobre las características del liderazgo en general y sobre el liderazgo educativo. Lo importante de este tema ha sido, analizar varias fuentes que proponen contenidos actualizados sobre un auténtico liderazgo que demanda la gestión educativa en las instituciones actuales.

### **2.3. Diferencias entre Directivo y Líder**

ZALEZNIK (1997): cuenta que “por el año 1997, un catedrático de la Universidad de Harvard, escribía un artículo que rompía la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos, del orden y de cómo gestionarlo”.

Aunque en el artículo escrito por Zaleznik; (1997), esta idea no es explícita, sí que es cierto, que deja marcadas muchas de las pautas que el día de hoy se siguen, en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones.

Zaleznik (1997), “identifica al líder con el riesgo, el cambio, la novedad”. Un líder según el autor “es una persona que no necesita basarse en su autoridad, jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, esté identificada con un cuestionamiento de su autoridad”.

“El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que vive” (Op. Cit).

Como bien dice Zaleznik (1997); “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”.

Esto lleva a afirmar que “un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder” (Op. Cit).

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

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva, pero muy enriquecedora para su progreso profesional.

Zeleznik (2007); a propósito de su artículo, “El aprendizaje y otras curiosidades”, surgen algunas reacciones y opiniones, que se las puede leer en los comentarios de la misma página; he aquí algunas opiniones:

“No hay líder si no hay seguidores. Un líder existe siempre y cuando haya personas dispuestas a ser orientad@s y/o instruidas. Primero existen los seguidores, éstos se comunican, discuten, hablan entre ellos, difunden las cualidades de la persona que han elegido seguir... han elegido a su líder.

La elección natural del líder es la única manera de garantizar su existencia. Si el líder es impuesto, pronto será derrocado, y si tiene suerte y está en el ámbito empresarial, continuará como mucho, ejerciendo de directivo. Por tanto, el líder existe allá donde un grupo de personas por propia voluntad han decidido ser seguidores”.

“La definición de líder que da Zaleznik (1997); me deja bastante sorprendida. Características como el riesgo, el cambio, tolerancia a la confrontación, “sin sentimiento de pertenencia y relaciones humanas desorganizadas y turbulentas, me recuerdan a las características que han dominado la vida de las mentes creativas”.

“Siguiendo el concepto de líder que nos ofrece Zaleznik se me hace más clara la diferencia entre líder y directivo. El directivo trabaja por objetivos, siempre fiel a la filosofía de la empresa. El líder podría llegar a los mismos objetivos, pero por un camino "revolucionario".

Creo que es difícil para un líder llegar a ser directivo en un mundo dominado por empresas con reglas muy estrictas, pero no imposible. Basta que el líder encuentre un directivo con características de líder, para que dos mentes líderes, pienso, que serían una fusión maravillosa”<sup>16</sup>.

**(Recuperado el 27/07/2007, de**

**<http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>)**

Las opiniones que se han vertido sobre el artículo mencionado arriba, son de gran importancia porque aclaran, en la práctica acerca de lo que es un líder y lo que es un directivo. Se mencionan aquí porque son opiniones de jóvenes y profesionales que manifiestan “criterio y verdad”.

Para ahondar mejor el tema se propone ésta página electrónica, la misma que presenta una caracterización sobre el líder y el directivo de una institución.

**(Recuperado el 23/07/2011 en: <http://www.slideshare.net/rtoritte/el-directivo-como-lider>)**

---

<sup>16</sup> Son comentarios y reacciones de seguidores de la página de Zeleznik, en su artículo: El aprendizaje y otras curiosidades. Son de gran importancia, como un aporte al tema que se está tratando.

Es importante establecer una diferencia entre los directores de un equipo y los líderes, esto se ve en el Artículo publicado por Berenstein Marcelo, (2009):

**a) “Los directores de equipo:** El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso les impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. Reactivos con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Les es más fácil, pero dentro de ciertos límites. Están dispuestos a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. Resistentes o desconfiados de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.

Consideran la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. Controlan la información y comunican solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. Ignoran los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. En ocasiones modifican los acuerdos del grupo por conveniente personal.

**b) Los líderes:** Las metas actuales se toman sin problemas. Pueden ser visionarios acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparten sus visiones y actúan de acuerdo con ellas. Son proactivos en la mayoría de sus relaciones. Muestran un estilo personal. Pueden estimular la excitación y la acción. Inspiran el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. Pueden hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilitan el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permiten que la gente actúe”.

(Recuperado el 27/07/2011 en:

<http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/diferencias-entre-directores-de-equipo-y-lideres.html>)

La reflexión que deja al leer este texto, es de gran importancia para darse cuenta la diferencia, los límites y las fortalezas en la gestión, que pueden tener los unos y los otros, en este caso, “los directivos y los líderes”.

Con la intención de ahondar mejor el tema, veamos como el MODELO E.F.Q.M, Fundación Europea para la Gestión de Calidad; (2001), realiza una diferencia entre líder y director; pero antes se señala ¿cómo se lo describe a un líder?:

“Sabe que únicamente las personas hacen posible la mejora. Está más preocupado por las metas que por los métodos. No trata de controlar a las personas, trata de controlar el buen hacer. No conoce ningún caso en que la calidad haya mejorado buscando excusas o haciendo hincapié en los errores ajenos”.

### DIFERENCIAS ENTRE DIRECTOR Y LÍDER

DIRECTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legalidad estatutaria y el procedimiento formal de designación.</li> <li>• Confía en la disciplina y solidez de la organización.</li> <li>• Responde a plazos estrictos.</li> <li>• Basta con SER.</li> <li>• Siempre aspira a ser líder.</li> <li>• El carisma es institucional y se traspasa.</li> <li>• Manda.</li> <li>• Es un oficio.</li> <li>• Confía más en la omisión (gradualismo).</li> <li>• Quiere que se respeten los principios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sustenta en la legitimidad del mandato que asume.</li> <li>• Se inspira en la convicción y la entrega de sus seguidores.</li> <li>• No está sometido a términos o fechas.</li> <li>• Debe SER y PARECER.</li> <li>• Suele transformarse en dirigente, aunque no lo sea.</li> <li>• El carisma es personalísimo e intransferible.</li> <li>• Convince.</li> <li>• Es un arte.</li> <li>• Cree en la acción (transformación súbita).</li> <li>• Quiere que los principios se</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inclina por la capacidad y la efectividad.</li> </ul>	<p>disfruten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad, efectividad e ideología.</li> </ul>
---	---

Fuente: Cuadro tomado de MODELO E.F.Q.M. DE EXCELENCIA Curso 2001-2002.

(Recuperado el 27/07/20011 en:

<http://centros3.pntic.mec.es/cp.reyes.catolicos5/webefqm/modelo.htm>)

En el cuadro de las diferencias que acabamos de ver nos encontramos con algunas características que marcan la identidad, tanto del directivo, como del líder. Diferencias que son orientadoras para la responsabilidad en la gestión educativa. Por lo tanto, concluimos que, en una Organización educativa existen directores, pero también deben existir líderes, para que conduzcan a la misma, a su éxito y optimización de sus recursos variados, en la tarea de gestionar y administrar con excelencia.

A continuación se analizará la diferencia entre directivo y líder en el artículo de Puig Mario (2004):

“Se cuenta que en una ocasión Jack Welch, director ejecutivo de General Electric, convocó a sus subordinados inmediatos, les dio una máxima de tres palabras: “¡No dirijan, lideren!” y luego abandonó la sala. Muchos de ellos quedaron sumidos en una absoluta confusión: “¿Cuál es la diferencia?”.

“Es una pregunta importante, de ahí que sea lógico empezar analizando la diferencia entre dirigir y liderar, o lo que lo mismo, entre *management* y liderazgo, o entre un directivo y un líder”.

“En general, tanto los directivos como los líderes tienen actitudes positivas, si bien es cierto que éstos se inclinan más hacia la acción que aquéllos. Cuando lleva puesto el sombrero de directivo, navega en aguas

familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la “chistera de líder”, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.” (Op.Cit).

El autor de éste artículo se pregunta ¿Qué es un directivo? Según la definición clásica, “directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas”. “Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo”. (Op.Cit).

Se es un directivo en los casos siguientes:

1. “Cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo.
2. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados.
3. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y las condiciones en las que éste se realiza.
4. Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior.
5. Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso (Op.Cit).

El autor de éste artículo también se pregunta ¿Qué es un líder?

“Mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación”. Y se es un líder:

1. “Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”.
2. Cuando se crea algo de valor que antes no existía.
3. Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles seguidores.
4. Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás.
5. Cuando se acepta el cambio. A través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real”.<sup>17</sup> (Puig, Mario A. (2004), “Madera de Líder”

**(Recuperado el 27/07/2001 en,  
<http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm>)**

El tema queda abierto para seguir buscando diferentes prácticas en el campo directivo y del liderazgo, sobre todo en las instituciones educativas. El artículo de Puig, describe muy bien las diferencias de perfil y de gestión entre el directivo y un líder.

En conclusión, la diferencia entre un líder y un directivo está en los roles que desempeña cada uno y su perfil de actitudes a la hora de gestionar una organización

---

<sup>17</sup> El artículo de Puig M. nos da una amplia visión de las diferencias entre un directivo o director y un líder en una institución educativa.

educativa. Es importante que existan los dos, que se puedan complementar y realizar juntos, una gestión de excelencia.

#### **2.4. Los Valores y la Educación**

Es importante abordar los valores, pero sobre todo, en la educación superior. A propósito de esto, Calzadilla R. (2005), dice “lo que es un valor, y la raíz etimológica de la palabra valor deriva del latín “valere”, que significa ser fuerte, robusto, tener fuerza, energía o poder, prevalecer, tener eficacia. Según esta definición existe un empeño de extraer de la realidad algo que se encuentra dentro: la fuerza, la potencia de un ser, cuya concientización se produce gracias al hecho humano”.

La noción de valor ha sido tomada de la economía. Desde la antigüedad el término ha sido usado para indicar la utilidad o el precio de los bienes materiales. Los griegos inventaron el vocablo "axios" que significa "digno", lo de "gran valor, sin embargo su uso no tuvo la repercusión que han tenido otras invenciones lingüísticas, probablemente, porque pensaban que valores como el bien, la belleza, la justicia, la verdad, etc; eran muy generales.

El hombre se acerca a las cosas para valorarlas, son buenas o malas, son bellas o feas, son verdaderas o falsas, etc. Siempre la realidad vale por igual, no es más o menos realidad, más o menos ser, y su estimación está determinada siempre por el sujeto. El valor no es, pero vale. Al reflexionar de este modo nos proponemos considerar el carácter objetivo o subjetivo de los valores.

A los valores los expresamos en la convicción razonada de que “algo es bueno o malo, y una vez interiorizados se convierten en normas y pautas de comportamientos”. Los valores están íntimamente vinculados a la idea que se tenga del hombre y de la sociedad; de ahí que se puede hablar de valores individuales y colectivos, de ideales, de convicciones, aspiraciones, sentimientos, actitudes y creencias compartidas”. (Op.Cit).

“Los valores son en relación a la educación lo que las bases estructurales son a un edificio. Puede ser que los problemas que hoy presenta la educación superior, se deban a que nos faltó un buen fundamento en el proceso desarrollado; posiblemente nos hemos fundamentado en arenas movedizas (conocimientos, memorización, normas), y no hemos colocado el cemento armado de los valores y principios fundamentales éticos y morales sobre los cuales tendrían más sentido las normas y los conocimientos”. (Molina L. y Otros, 2008: 41-42).

Continúa la pregunta ¿qué es un valor? para después aplicarlo a la tarea educativa de las instituciones de educación básica, media y superior.

Marques R (2002): 38; en su Libro de las Virtudes citando a Nicolai Hartmann, (1932), en su libro de Ethics, “define al valor de la siguiente manera: el valor es aquello, por lo cual las cosas tienen el carácter de bienes, es decir, por lo que son valiosas”.

Marques R, citando a Quintana Cabanas (1995), en su libro de Pedagogía Moral, define al valor como: la cualidad abstracta y secundaria de un objeto, estado o situación que, al satisfacer la necesidad de un sujeto, suscita en él interés o aversión por esa cualidad (Op.Cit).

Max Scheler y Nicolai Hartmann, (1955), citados por Marques R, no niegan la importancia del sujeto cognoscitivo, pero consideran que los valores se adquieren por medio del sentimiento.

Ramiro Marques, (2000): 38; en el “libro de las virtudes de siempre”, se pregunta ¿Cuáles son las fuentes de los valores? Se responde de la siguiente manera: son las necesidades humanas, unas racionales y otras sensitivas. A los valores que surgen de las necesidades humanas racionales les llamamos valores racionales. A los valores que surgen de las necesidades humanas sensitivas les llamamos valores vitales. Los primeros llegan a ser universales y los segundos son relativos (Op.Cit).

Por otro lado Marques R. (2002): 38; citando a Marciano Vidal (1995), en su obra Moral de Actitudes, se pregunta también, ¿Cómo se adquieren los valores? Vidal responde que se adquieren de cuatro formas: “1) Por “connaturalidad”, viviendo en

un ambiente donde esos valores se aprecien. 2) por el ejemplo; 3) por rechazo, como reacción a los valores despreciables; 4) por la razón y cognición, mediante procesos lógicos y discursivos (Op.Cit).

Marques R. citando a Quintana Cabanas (1995) en su obra "Pedagogía Axiológica", afirma que se adquieren a través de "la inteligencia y del sentimiento" o en otras palabras, "de la inteligencia cognitiva y de la inteligencia emocional" (Op.Cit).

Continuando con la reflexión axiológica, es importante preguntarse ¿en qué consiste la escala de valores? O mejor, ¿existe una escala de valores? Algunos autores hacen la diferencia entre los valores racionales y los valores sensitivos. Los empiristas y los positivistas niegan que exista una escala de valores, éstos afirman que "los valores no son más que preferencias" (Marques R. 2006: 39).

Marques R, citando a Manuel Patricio, (1993): 39; en su obra "Lecciones de Axiología Educativa", nos ofrece una definición de la clasificación de los valores: la clasificación de los valores constituye el marco de las clases fundamentales de relaciones de esencia apriorística de los valores. Él propone una escala con el siguiente orden de valores: "vitales, prácticos, hedonistas, estéticos, lógicos, éticos y religiosos" (Op.Cit).

En esta parte se hará un recorrido por la filosofía griega, con el fin de preguntarle a Platón, ¿qué es un valor? Y ¿su escala de valores? "Para él el bien es el valor supremo. La belleza es el esplendor de la verdad, la cual surge en segundo lugar en su escala, seguida de la sabiduría y, en último lugar, el placer".

Para Aristóteles en su obra *Ética a Nicómaco*, (1985); en "primer lugar están los valores que son dignos de la felicidad, después los que son dignos de admiración, a continuación, los que son dignos de amor y, por último, lo honorable, lo bello y todo lo que no es malo"; citado por Marques R. p 40).

Max Scheler (1955), citado por Marques R. divide a los valores en "sensibles y espirituales". Los sensibles incluyen "los hedonistas y los vitales". Los espirituales incluyen, por orden creciente de importancia, "los estéticos, los éticos, los lógicos y los religiosos".

Marques R, citando a Luis Lavelle, (1955): 40; en su obra "Tratado de los Valores", su escala incluye tres eslabones, "los valores que pertenecen al mundo (económicos y afectivos); los valores que permiten contemplar el mundo (intelectuales y estéticos); y, los valores que trascienden al mundo (morales y religiosos)" (Op.Cit).

Finalmente, el axiólogo español José María Méndez (1985): 40; en su obra "Valores Éticos", citado por Marques R, nos ofrece la siguiente escala: "Valores físicos y económicos; valores éticos; valores estéticos; valores ascéticos. Los valores éticos pueden ser: "de autodominio, de justicia y de respeto" (Op.Cit).

La pregunta que se hace Ramiro Marques, (2000): 40; en su Obra "El Libro de las virtudes", es "¿Los valores son absolutos o relativos? La respuesta a esta pregunta conlleva grandes consecuencias tanto para los juicios, como para la conducta humana. Si todos los valores son relativos, el maestro poco podrá enseñar, debiendo limitarse a dar la máxima libertad al alumno, para que él establezca sus preferencias de valores. Sin embargo si los valores son absolutos, es decir, si su justificación es universal, el maestro no puede abandonar al alumno a una valoración espontánea, al contrario, debe enseñarle a valorar correctamente y a respetar la jerarquía de valores (Op.Cit).

Aquí nace otra pregunta clave, ¿La jerarquía de valores es objetiva, es decir, establece valores universales? Para los relativistas axiológicos, existen muchas variaciones valorativas, y concluyen que todos los valores dependen de los lugares y de las épocas. Para los absolutistas axiológicos, inspirados por el racionalismo y por el idealismo, dicen todo lo contrario, "existen valores que son independientes de las evaluaciones individuales y que no dependen ni de las épocas ni de los lugares".

Se puede ver entonces, que la educación moral y ética es un ámbito de educación axiológica. Manuel Patricio, citado por Ramiro Marques (2002):41; "define a la educación axiológica como una educación impregnada de valores" (Op.Cit).

Quintana Cabanas, citado por Marques (2002); "define a la educación axiológica como un proceso por el cual el alumno adquiere los valores adecuados de acuerdo a su jerarquía y poco a poco los traduce en obras".

Todos los grandes axiólogos como “Max Scheler, Nicolai Hartmann, Louis Levelle y René de Senne comparten la noción de la existencia de valores absolutos que se imponen al sujeto, y que pueden ser conocidos, captados y recibidos, pero que no pueden ser contruidos. En esta línea están los valores lógicos, los valores éticos, y en cierta medida, todos los valores ideales y racionales” Marques, (2002): 56.

Es importante no olvidar que “la educación en valores es el proceso por el cual el alumno va adquiriendo los valores adecuados, según su jerarquía correcta y los traduce en obras”. Esto quiere decir que la educación en valores no consiste sólo, en desarrollar en los alumnos competencias discursivas, como proponen los modelos “formalistas y cognitivistas” (Op.Cit).

Finalmente Manuel Patricio, (1993), en su obra, “Libros de Axiología Educacional”, citado por Marques (2002): 59; dice: “no es posible una educación en valores que prescinda de una axiología material y que infravalore los dominios volitivo y afectivo, ya que el alumno adquiere los valores sobre todo a través de los sentimientos y no sólo a través de la cognición”.

La educación en valores no puede prescindir de los siguientes rasgos: “la sabiduría (conocimiento y reflexión), el carácter (formación de la voluntad), el autodomínio (dominio de la razón y de la ley moral), y la autodeterminación (práctica del deber)”.

Marques, R. (2002), 56; dice que “una verdadera educación en valores debe poseer un marco de trabajo antropológico y filosófico sólido y seguro, debe ser globalizadora, o sea, incluir no sólo el dominio cognitivo, sino también los dominios afectivo y volitivo; y ampliar su campo no sólo a los valores sociales, sino también a los valores personales”.

La idea de que “elegir el Bien es preferir los valores superiores a los valores inferiores es una idea central en cualquier programa de educación en valores”, Marques, R. (2002): 56.

Continuando con la reflexión sobre valores, es necesario realizar una aclaración sobre el término “valoración”: aprecio por una cualidad, preferencia por algo, actitud por la cual nos inclinamos, sea de manera positiva o negativa. Por ejemplo: el valor

de la honestidad, frente al desvalor de la deshonestidad. Este ejemplo nos lleva a una pregunta: ¿la valoración positiva hace valiosa a la honestidad, o es el valor de la honestidad lo que fundamenta la valoración de los alumnos?, ¿Tienen las cosas valor porque las deseamos o las deseamos porque tienen valor?” (Fronzizi R. (1958), 26. En su Obra “¿Qué son los Valores?). Citado por Brunet Graciela, (1996), en su libro: “Hablemos de Ética” p. 63.

Lo que acabamos de preguntar exige una reflexión más detallada sobre si los valores son ¿subjetivos u objetivos? Todo esto en perspectiva de la educación en valores.

Según Brunet Graciela, (1996): 64; “decir que los valores son objetivos implica considerar que ellos existen independientemente de los sujetos que valoran y de sus valoraciones. Afirmar que son subjetivos supone considerar que su validez depende del sujeto y sus valoraciones”. La misma autora nos explica que “el objetivismo fue fundamentado sólidamente por primera vez, a principios del siglo XX por Max Scheler (1874-1928) en una obra escrita entre 1913 y 1922, titulada Ética”.

Entonces sería bueno partir de lo que se llama el “objetivismo axiológico”; dice que “las cosas existen”, que tienen “una esencia”, pero además despiertan en nosotros sentimientos de adhesión o rechazo, “nos agradan o desagradan”.

En esta misma línea surge otra pregunta: ¿Cuál es el soporte de los valores? Según la autora mencionada, manifiesta que son “las cosas llamadas bienes”. Por ejemplo: “un mueble es un bien en la medida que en él se dan diferentes valores: la utilidad, el valor económico, la belleza, etc.” Con éste ejemplo analicemos los rasgos distintivos de los valores: 1) Su no independencia (como no son cosas sino cualidades de las cosas, ellos no pueden presentarse independientemente de las cosas donde se dan). 2) Los valores no son, sólo valen. 3) Son polares (se presentan en parejas de opuestos: bondad-maldad, belleza-fealdad, etc.). 4) Su jerarquización (los valores tienden a organizarse en una escala jerárquica, que indica su mayor o menor importancia). Brunet, (1996): 65.

Max Scheler trata el objetivismo de los valores. Éste autor define a los valores como “cualidades objetivas, término de un aprecio posible, que se dan o son portados por

cosas, los bienes”. Es una definición citada por Brunet, en su obra de Hablemos de Ética. Se nos dice que los valores, “se nos hacen patentes a través de actos emocionales: el sentimiento es el órgano de los valores, es decir, ellos no se captarían a través del intelecto ni de la voluntad” (Op.Cit).

El autor original habla de “modalidades axiológicas” o clases de valores y que están ordenadas de manera jerárquica de mayor a menor. Señala las siguientes: “Valores de lo agradable y desagradable (placer-dolor), valores de la sensibilidad vital (noble-vulgar, vitalidad-decadencia); valores espirituales, cuyas variedades son: valores estéticos, valores jurídicos, valores del conocimiento, etc; valores religiosos (sagrado-profano). Citado por Brunet; (1989): 65; de la Obra de F. Gomá: “Scheler y la Ética de los valores”.

Finalmente se hace una recapitulación sobre el objetivismo y subjetivismo con Brunet G. (1996): 66; La pregunta persiste ¿Por qué es objetivista la posición de Scheler? Veamos algunas respuestas: a) Porque entiende que los valores son cualidades objetivas, independientemente de la apreciación que los sujetos individuales puedan hacer de ellos. b) Porque considera que el orden jerárquico es también objetivo e independiente de las preferencias individuales o sociales. c) Porque, en virtud de lo anterior, concluye que los valores y su ordenamiento jerárquico son universales y absolutos, no relativos a las apreciaciones históricas (relativismo Sartriano) (Op.Cit).

Por otro lado el relativismo Sartreano: “no admite que los valores preexistan a la elección humana”. Porque “no propone ningún orden jerárquico, cada hombre y cada época construirá su propia jerarquía”. Entonces resulta que para Sartre “no hay valores a priori: no podemos decir a priori lo que hay que hacer”. Obra de J.P. Sartre, “El Existencialismo es un Humanismo”, citada por Brunet (1996): 66; en su Obra “Hablemos de ética”.

R. Frondizi (1958); define al valor como “una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto frente a propiedades que se hallan en un objeto... esa relación no se da en el vacío, sino en una situación física y humana determinada”. Brunet, (1996): 69.

Ahora es importante acudir a la experiencia cotidiana de todos los seres humanos. “El ser humano es, sin duda, un ser axiológico”. Luis Villoro (1922), citado por Ojeda M, considera que existen dos componentes de esta disposición axiológica: el racional, que parte de la creencia (positivo o negativo), y el pasional, que sería el afecto (me agrada o desagrada). Entonces, con la unión de la creencia y el deseo surge una actitud, una disposición psíquica que nos empuja a valorar positiva o negativamente. Ojeda M. Eugenia, Arismendi P. y Rivero E. (2007): 109; “Ética, una visión global de la conducta humana”.

Los autores mencionados definen al valor como “aquello que tienen las cosas y las personas que nos obliga a estimarlos, es decir, a juzgarlos positiva o negativamente”. Pero surge una pregunta, ¿qué es ese algo que hace estimables a las cosas? Por un lado puede ser que eso estimable se encuentre en los objetos y sea un ente ideal o que sólo exista en nosotros los seres humanos y se los traspasemos a los bienes.

Lo veremos más adelante. Ahora reflexionemos sobre la “diferencia entre valores y bienes”. Ojeda M. (2007): 109.

Los valores son “propiedades de las cosas”. Un bien es “aquel objeto o cosa que porta valor, aquello donde se alberga lo valioso. Por ejemplo: una obra de arte: la Mona Lisa, cuando la admiramos, reconocemos en ella “el valor de la belleza”. Por lo tanto, hagamos una primera distinción: “el objeto es el llamado bien, mientras que el valor es aquello que alberga dicho objeto”. Sin embargo, esto no nos define qué son los valores. Por tal razón, analicemos “los tipos de valores que existen y sus características. Ojeda M. (2007): 109.

Para Béla Freiherr, existen dos tipos de valores:

- 1) “Los valores medios: aquellos que valen porque nos conducen a un fin; por ejemplo, una medicina cuyo valor radica en que nos devuelve la salud.
- 2) Los valores fin: aquellos que por sí mismos son un fin y por ellos son valiosos. Por ejemplo: una obra de arte; no es un instrumento para llegar a una meta, ella misma es la meta”. Citado por Ojeda M.E. (2007): 111.

En el debate sobre los valores, de que, si son subjetivos u objetivos, se reflexiona el aporte que dan algunos autores citados por Ojeda M. E.; Arismendi P. y Rivero E. (2007): 114-117; *Ética: Una Visión Global de la Conducta Humana*.

Como se ha visto “la axiología se dividió en dos grandes posturas: el subjetivismo y el objetivismo”. En el **subjetivismo**, “los valores dependen directamente de los sentimientos, emociones, intereses y deseos del ser humano”. Entonces, si el sujeto no existiera, los valores desaparecerían del mundo. Somos nosotros los que creamos los valores. El **objetivismo** propone lo contrario: “los hombres descubren los valores, pues son entidades que ya estaban en el mundo y que no dependen del ojo o la mente humana”. Analicemos algunas argumentaciones sobre las dos posturas (Op.Cit).

El Subjetivismo: Meinon Alexius, en su obra “Investigaciones psicológicas-éticas para una teoría del valor (1894), a la pregunta que hace Franz Brentano, sobre “¿Qué son los valores? ¿Qué forma tienen?; Meinon responde: “Los objetos tienen valor cuando nos agradan”. Es decir que, “es el sujeto el que tiene la mayor importancia”. O dicho de otra manera, “depende de mí el que algo tenga valor”. Entonces, “si existe algo por lo que sienta un gusto especial, entonces valdrá; pero si me desagrade o me es indiferente, entonces tal objeto será poco valioso”. Podemos concluir, de lo dicho, que “nuestro juicio de valor da existencia a los objetos; sólo si nos agrada o desagrade un objeto somos capaces de valorarlos” (Op.Cit).

El pensador norteamericano Perry Ralph B. (1876-1957), en su libro “Teoría general del valor”, realiza un estudio de la “disposición psíquica del hombre que valora”. Éste denomina “interés” a las actitudes positivas o negativas que posee el ser humano frente a un objeto. Perry, descarta que “exista un valor más allá del sujeto”, pero dicha negación es inválida, porque el hecho de que nos interese por algo no implica que ese algo no tenga un valor que lo haga interesante por sí mismo, sin necesidad de un sujeto (Op.Cit).

Finalmente vemos como Jean-Paul Sartre (1905-1980), en su teoría existencialista da una respuesta al problema de los valores, basada en el subjetivismo. Éste considera que “el hombre es el único ser valorativo”. Esto significa que “no hay valor

en las cosas más que el puesto por el ojo humano”. Sartre considera que es la “libertad del hombre la que asigna valores en el mundo: si yo elijo algo, es porque vale”. Fuera del ámbito de la elección, nada tiene valor, ni la vida, es considerada valiosa en sí misma (Op.Cit).

El objetivismo, tiene su máximo exponente, como es Max Scheler, para éste los contenidos éticos deben ser “a priori”, que no dependan de la experiencia. Éstos contenidos son los valores: “los valores son independientes de los bienes y le confieren a los objetos la calidad de valiosos”.

Scheler define a los valores como “cualidades independientes e inmutables. No varían con cada objeto. Son universales y absolutos, puesto que ningún hecho o circunstancia los hace cambiar”. De acuerdo con este autor, los valores no se captan por medio del intelecto, la razón, sino por la intuición emocional. Los valores pueden ser jerarquizados. Anota cinco criterios de jerarquización axiológica:

1. “Durabilidad: un valor duradero es el que conviene elegir, porque es superior, integral.
2. Divisibilidad: son aquellos valores que pueden ser divididos y por lo mismo son inferiores.
3. Fundación: son valores que fundamentan a los otros y por lo tanto tienen mayor jerarquía.
4. Profundidad de la satisfacción: los valores elevados causan mayor satisfacción. Los del placer intelectual, por ejemplo.
5. Relatividad: un valor menos relativo es aquel que posee mayor jerarquía” (Op.Cit).

De acuerdo con estos criterios, Scheler perfila una clasificación de valores: a) Valores de lo agradable y lo desagradable (los que causan placer sensible), b) Valores vitales (salud-enfermedad, alegría-tristeza); c) Valores espirituales (belleza, justicia, verdad); d) Valores religiosos (lo sagrado-lo profano, la oración-meditación).

Los valores religiosos son considerados, los más altos y nobles, ya que nos conducen a nuestra relación con Dios; son valores a priori, porque no dependen de la experiencia humana o de los bienes en los que se hallan.

Bochenski J.M. (1989), en su libro "Introducción al pensamiento filosófico", afirma que los valores no son captados por la inteligencia, sino por la voluntad: nos obligamos a ver y seguir lo que dictan los valores". Éste autor se distancia de Scheler, cuando propone que "los valores no son entidades sobrehumanas: son seres ideales que tienen existencia sólo en nuestro espíritu". Entonces, esto no significa que los valores sean relativos, son constantes, porque la naturaleza del ser humano permanece igual (Op.Cit).

Sin embargo, también existen posturas moderadas al respecto de este tema, como puede ser la postura de Frondizi R. (2004), propone una perspectiva mediadora entre el subjetivismo u el objetivismo. Considera que "esas posturas han radicalizado sus ideas y por lo mismo, no han conseguido resolver el problema de los valores". Si se combinan las dos teorías se puede llegar a una síntesis real de lo que son los valores. Para el autor mencionado, "el valor es una cualidad relacional". Es decir, "el valor se da sólo cuando hay una relación entre el individuo y la cosa" Se habla del "polo objetivo", es decir, "es necesario que exista un objeto valorado, para que el valor se estructure". Cree que el sujeto es imprescindible para valorar; pero también, el objeto forma parte en el fenómeno de la valoración" (Op.Cit).

Para Villoro L, (1997), en su libro "El poder y el valor", citado por Ojeda M. E, (2007): 120; también sostiene una posición intermedia entre el subjetivismo y el objetivismo; realiza un estudio amplio sobre la "reacción psicológica del sujeto frente a un objeto valioso". Éste autor concede una "realidad a los valores". "Los valores se encuentran en una región de la realidad que no podemos cambiar". Los sujetos nos enfrentamos a una realidad con valores, pero eso no significa que seamos nosotros los que los creemos. Por tanto, Villoro "caracteriza al valor entre el sujeto y el objeto".

Profundizando en la reflexión sobre los valores, sería bueno ver lo que aporta Saracho S. Edgardo (1999): 63; en su libro, "Ética Interactiva para Bachillerato", al hablar de la teoría de los valores, los define de la siguiente manera: "son incentivos de la conciencia para impulsar al hombre a lo bueno, sublime y perfecto".

El autor mencionado ayuda a reflexionar sobre la diferencia entre "los valores y los bienes". **Los valores** "pertenecen a la dimensión emotiva-racional del ser del

hombre". Son esos sentimientos que han sido cultivados de manera voluntaria y que incentivan al ser humano a hacer el bien. Los bienes, "son las ventajas físicas que el hombre puede poseer". De esta manera, podemos decir que "los bienes están en el terreno de la satisfacción de las necesidades físicas, los servicios y las comodidades" (Op.Cit).

Los valores poseen características especiales, como "la bipolaridad, universalidad, atemporalidad, objetividad y emotividad". La bipolaridad (amor-odio, justicia-injusticia), la universalidad (el amor es bueno para todos y no sólo para algunos), la atemporalidad (permanecen por ser buenos y justos en todo momento y lugar), la objetividad (son reconocidos por todos y todas), la emotividad (el valor pertenece al orden de los sentimientos), (Op.Cit).

Es importante decir algo sobre las "jerarquías de los valores" con este autor; esto significa que "algunos valores están por encima de otros, por el hecho de que los actos que implican son más amplios". Por ejemplo: la justicia es un valor más importante que la honestidad, y esto porque la honestidad es parte de la justicia, pero no es toda la justicia. El valor del amor es más amplio que la justicia, puesto que el amor se ofrece, incluso a quien no se lo merece por justicia (Op.Cit).

También es importante analizar sobre la crisis de los valores, en el sentido que "se deja de practicar todo lo que es bueno, justo y correcto". Todo lo que se realiza en contra de la moral establecida. Es un proceso mental del común social, que considera normal a las atrocidades que suceden en su entorno. De allí que es nuestra responsabilidad que los valores se mantengan, se promuevan y se vivan en nuestra sociedad (Op.Cit).

Continuando con la profundización sobre los valores, es importante plantearse la pregunta sobre si ¿los valores existen? Para responder a esto, se lo hará con la ayuda de Cuellar P. Hortensia (2009). Ella en su capítulo 1, se pregunta: Los valores existen? Ésta autora, "parte de la hipótesis de que los valores existen – con algún tipo de existencia". Para demostrar esta hipótesis analiza conceptualmente la noción de valor. La autora expresa y sostiene que "entre el término valor, su concepto y la realidad de lo valioso, encontramos una relación vinculatoria, donde lo existente no

es solamente bueno sino valioso”. Según este razonamiento, es posible “establecer una triada natural entre nociones como ser, bien y valor” (Op.Cit).

La autora mencionada, propone que “la existencia de los valores, puede demostrarse por medio del siguiente argumento: cuando hablamos de los valores, es posible descubrir que éstos tienen, al menos, un tipo de existencia – la lingüística - aunque no es la única ya que, como lo demuestra en su trabajo de 1998, “los valores ¿existen?; la expresión valor o valores no es una voz vacía, carente de contenido, sino una voz con una significación determinada, aunque no fácilmente asible conceptualmente” (Op.Cit). La prueba que tenemos de esto es que se habla de varios tipos de valores, como por ejemplo, “valores religiosos, morales, estéticos, intelectuales, ecológicos, sociales, políticos, etc; nos estamos refiriendo a valores cuyo sentido, no es el mismo, sino que cada uno posee un contenido gnoseológico propio, el cual tiene como denominador común el ser valores y, como numerador, su especificidad significativa propia” (Op.Cit).

De lo analizado, se desprende que “además de la existencia lingüística los valores existen también en el conocimiento, esto es, relevancia gnoseológica”. De esta manera, “el fundamento inmediato de esa existencia consiste en algún tipo de bien, que de suyo, implica perfección y es apetecible”. Con esto se puede afirmar que el fundamento último de la noción de valor es el ser”.

Ahora es bueno preguntarse, ¿qué tipo de ser? La respuesta es obvia, “Aquel en el que se manifiesta el valor, porque éste de suyo, no es “per se” aún cuando, a nivel cualitativo, pueda expresársele en relación con la distinción de las sustancias”. De allí que el ser humano, además de “apreciador natural, es el “cultivador natural de los valores”. Es decir, “el ser humano, además, autor de aquellos ámbitos axiológicos que su propio tiempo y creatividad promueven al inventar ámbitos axiológicos inéditos” (Op.Cit).

De todo lo que se ha dicho, se puede concluir que, lo que se denomina “valioso encuentra su fundamento natural en el ser, su tierra natal es la multivariedad de lo existente en sus diversas manifestaciones, porque su fundamento es el ser y lo que es, puede serlo, en acto o en potencia; como sustancia o accidente; de modo

posible, actual, necesario, o contingente; relativo o absoluto; emergido del mundo real o del ideal, del mundo del pensamiento, o de la voluntad, vinculado a los sentimientos y pasiones, o al núcleo íntimo del amor, etc. Es por eso que la inteligencia del mundo de los valores resulta compleja y lleva consigo la dificultad del acceso al ser, a lo existente. A esto se añade, su necesaria radicación en el bien” (Op.Cit).

A continuación se reflexionará con esta autora sobre “los valores- disvalores- contravalores”. Cuando hablamos de valores, nos referimos también a la pluralidad de los valores, de diferentes especies y características, dependiendo de lo que se quiera reflexionar. Por tanto tenemos “valores vitales, éticos, estéticos, afectivos, intelectuales, artísticos, económicos, religiosos, sociales, políticos, empresariales, gubernamentales, valores patrios; valores personales y cívico-democráticos; valores familiares, escolares comunitarios; el valor de las tradiciones, del comercio, la industria, la ciencia y la tecnología; valores ecológicos, históricos, culturales; valores materiales y valores espirituales”, etc; (Op.Cit).

De esto se desprende que la noción de valor se da en una multiplicidad de sentidos, pero conserva un denominador común que es su “axía” (cualidad), lo sustancial como el fundamento constituido por el “ente”, bajo la razón de “bien”, los dos entendidos en su sentido trascendental.

Además se descubre que “los valores no son él a priori de los bienes en cuestión, ni son el núcleo más íntimo del ente”. Vemos que ocurre de forma inversa: “lo que existe es la razón de ser de la manifestación de lo valioso” (Op.Cit).

Los valores no consisten en sólo “entes ideales” dentro de la esfera ideal, tampoco corresponde a los valores “el ser principios estructurales”, haciéndose normativos e indicando “el deber ser de algo” (Op.Cit).

Se puede decir que, la “esencia de los valores no consiste en su utilidad o practicidad, sino en la porción de bondad, que les es característica y que se traduce, desde la perspectiva del sujeto, presentándose apetecible y resultando valioso”. (Op.Cit).

En conclusión la autora sostiene que “encontramos valores de índole universal con carácter objetivo, además de otros valores que sí tienen un valor subjetivo”. Los primeros son aquellos que emanan de la “esencia humana y de la naturaleza de las cosas; pero además de los que son creados por el ser humano”. Por ejemplo en este grupo podrían estar: “la paz, la justicia, la verdad, el bien, la salud, la solidaridad, etc”, éstos tienen de manera incuestionable “un valor universal” (Op.Cit).

Por otro lado, se ve que el subjetivismo axiológico sitúa el origen de los valores “únicamente en el ser humano”, manifestándose de diversos modos en el amplio campo de la cultura humana. El subjetivismo axiológico tiene varios rostros en sus manifestaciones culturales, sociales, e históricas; como por ejemplo un “relativismo cultural y axiológico” expresado en frases como: “los valores cambian con el tiempo”, “cada quien con sus valores”, etc.

Además se puede decir que lo que “varía son las preferencias axiológicas del apreciador de los valores; lo que cambia son las modas axiológicas”. Lo que varía es “el impulso o importancia que, desde el apreciador de los valores, y las instituciones públicas y privadas, le otorgan al cultivo de valores en la vida cotidiana o en las políticas públicas que resaltan su importancia”. Sin embargo, este hecho no destruye la objetividad de los valores; lo que este fenómeno manifiesta es “la carga de subjetividad por parte del apreciador de los valores a nivel personal o social” (Op.Cit).

Nos encontramos también con realidades de “proyección disvaloral”, o también los podemos llamar “valores negativos”, o antivalores, esto constituye un despropósito de “tipo lingüístico, axiológico y ontológico”. El significado de esto es que representa a lo “antivalioso”, vinculado con la noción de “carencia”; esto es, “falta de, ausencia de”. Por tal razón se deben llamar “disvalores o contravalores”, que se puede decir, son “supresiones, interrupciones, oposiciones, disminuciones” de la apreciación de lo que es un valor.

En todo caso se puede dar esta realidad cuando comparamos valores, de distintos ámbitos, por ejemplo, este diamante es más valioso que el otro porque su pureza es mayor. La disminución o aumento se da al compararlos entre sí. Sólo se trata de una expresión referencial que implica una relación dentro de una misma especie.

En conclusión, los disvalores o contravalores, son solamente una manera de referenciar la comparación de lo que vale, con su axía y lo que es negativo desde el observador que valora una realidad o acción humana (como carencia, vacío de)<sup>18</sup>.

Todo lo que se ha dicho hasta aquí, puede fundamentar muy bien la teoría de los valores en general y su aplicación en la educación. Ahora se verán aportes sobre la aplicación de los valores a la educación.

Continuando con ésta reflexión sobre los valores, Camps Victoria (2000) en su obra “Los valores de la Educación”, aporta lo siguiente:

“La misión de la educación es transmitir conocimientos integrados en una cultura y en una dimensión ética. Esto lleva a educar en valores, pero no cualesquiera (estéticos, políticos, económicos...) sino éticos, los que forman el carácter y permiten promover un mundo más civilizado. Hace falta una disciplina razonable, que permita el autodomínio que lleva al comportamiento ético”.

“Nuestra ética es, básicamente, una ética de derechos, y si exigimos respeto a los derechos, alguien tendrá que hacerse cargo de los deberes correspondientes, que también son de todos, universales. La libertad, la igualdad, la vida y la paz nos obligan a ser más justos, más solidarios, más tolerantes y más responsables” (Op.Cit).

Parece que “formar en valores es formar de manera dogmática y cerrada. Por el contrario, la ética de la responsabilidad exige una relación dialéctica entre los principios éticos y sus consecuencias, de tal forma que la sabiduría moral llega a ser la forma correcta de interpretar esos principios. Enseñar a vivir es enseñar a ser responsable, a sentirse corresponsable de lo público, de lo de todos”<sup>19</sup> (Op.Cit).

---

<sup>18</sup> Un breve análisis y discusión ontológica de los valores, siguiendo a Hortensia Cuellar P. gran profesional en la Educación. Ella, ha ayudado a entender que los valores son propios de la naturaleza humana, y se proyectan en los objetos, que de por sí, ya son ponderados como bienes para el ser humano.

<sup>19</sup> Ha sido de gran importancia el artículo de Camps V. cuando presenta su reflexión sobre los valores de la educación. No posee más datos en la página web, donde se encontró este artículo.

En esta perspectiva, Días M. Antonia (s.f.) en su artículo: “Los Valores en la Educación”, dice que “al hablar de educación en valores nos referimos a formar personas críticas, que ejerzan una ciudadanía activa, que cumplan con sus deberes y conozcan como hacer valer sus derechos, que sean solidarios y activos, capaces de tomar decisiones de forma autónoma” (Op.Cit).

Al referirse a los valores en su concepto y aplicación a la educación dice:

“Se puede entender el “valor”, como algo que afecta a la conducta, y configura y modela las ideas, condicionando los sentimientos. Se trata de algo que está en continuo cambio, y que hemos elegido libremente de entre diversas alternativas” (Op.Cit).

Vale comentar lo dicho por esta autora, los valores son el fundamento de una educación sólida y humanizadora. Sin ellos, el ser humano, carece de sensibilidad ética y moral. La autora continúa aportando cuando dice que:

“Los valores son patrimonio de la cultura y la institución educativa los transmite, reproduce y contribuye a su producción, facilitando su aprendizaje. Es importante que se hagan explícitos, por un lado como declaración genérica de principios, y por otro para la concreción y reelaboración durante el proceso educativo (Op.Cit).

“Ante lo contradictorio de los valores presentes en la sociedad, la escuela debe intentar que los niños y niñas elaboren una formación autónoma, solidaria y comprometida con un futuro social mejor. Los valores democráticos: solidaridad, respeto, sentido crítico, responsabilidad, cooperación... van a ser la base de los valores a tratar en la escuela, aunque siempre desde la reflexión sobre la realidad, las actuaciones propias y autocrítica” (Op. Cit).

“La educación entre sus funciones, incluye no solo la de instruir o transmitir conocimientos, sino la de acercarse a la cultura propia de la comunidad en la que se eduque, transmite valores, creencias. A pesar de las actitudes sociales predominantes, los valores universales no han cambiado mucho, y seguimos valorando la igualdad, la libertad, la paz, la justicia, la solidaridad, la tolerancia... los valores universales que rigen los derechos humanos” (Op.Cit).

“El aprender y formar en valores va a ser un proceso que empieza con la aceptación de las normas impuestas desde la infancia, y progresa a través de la identificación de valores en un modelo externo o grupo, la asimilación de normas sociales comprendiendo y valorando su necesidad, y el análisis de los principios que las fundamenta. A partir de aquí, la creación de valores va a depender de las experiencias de interacción y no de la asimilación de normas externas”. (Op.Cit).

“Los ciudadanos del futuro, que son los escolares de hoy, van a ser los encargados de dar respuesta a los diferentes problemas que se van a plantear en el futuro. La solución a estos problemas no va a ser solo de carácter técnico o científico, sino que va a necesitar de personas capaces de adaptarse a múltiples situaciones y contextos, de dialogar, de aprender a aprender y trasladar lo aprendido a diferentes contextos, tomar iniciativas”. (Op.Cit).

“Los valores y actitudes se educan siempre en contextos de la realidad, es decir en, en la interacción que la persona humana realiza con otros, con el entorno y la realidad en la que vive. Los valores no son algo abstracto que se aprende y que se incorpora conceptualmente en la estructura del conocimiento. Los valores son cuando se traducen en actitudes y en comportamientos concretos, comprometidos con la relación de los propios proyectos de vida y felicidad. Los valores son formas de comportarse y de existir que el ser humano aprecia, desea o busca y son a la vez,

características de la acción humana que mueven nuestra conducta, orientan nuestra vida y marcan nuestra personalidad”<sup>20</sup>.

En todo lo que se ha referido esta autora sobre los valores en la educación deja claro que “la educación en valores empieza en casa, en la escuela y en todo momento de la vida formativa”, con el fin de crear una cultura, una ética y forma de ser en las actitudes y comportamientos de seres humanos maduros y comprometidos con su mundo y la sociedad.

Finalmente al hacer referencia a la realidad de los valores éticos, Duart M. Josep (2003), en su artículo sobre “Educar en Valores en el Entorno Virtual de Aprendizaje”, dice:

“La *realidad* de los valores éticos, a pesar de su intangibilidad, es incuestionable. De hecho, y con respeto hacia los filósofos que durante siglos han aportado un fundamento a la ciencia axiológica, podríamos hablar de los valores como de una *realidad virtual* (Echevarría, 2000), es decir, como una “*manifestación intangible que expresa su realidad a través de hechos perceptibles por los sentidos*”. “Las manifestaciones de los valores son reales y las percibimos en nuestras emociones, en nuestras vivencias”.

“Hablar de *justicia* como valor es fácil, de igual forma que exclamarse y quejarse por situaciones injustas, pero cuando *realmente* tomamos conciencia del valor *justicia* es cuando lo sentimos en nuestras propias vidas. La percepción personal –o colectiva– de la justicia, de la solidaridad, de la responsabilidad, del respeto, etc. pasa por la vivencia interior, por la experiencia de los valores expresados en situaciones concretas. De ahí que afirmemos que *la vivencia de los valores da realidad a su dimensión intangible, virtual*. Ahora bien, no por ello debemos pensar que los valores sólo existen cuando los sentimos. Los

---

<sup>20</sup> El Artículo de Días M. Antonia, nos deja claro lo que significan los valores en la educación. Por tal motivo he copiado gran parte de su contenido, me pareció genial por su explicación clara y actual.

valores están ahí, los sentimos o no, ya que son realidades absolutas que forman parte intrínseca de la realidad humana y que se expresan a través de ella” (Op.Cit).

Los “valores *modelan* nuestra conciencia y nuestro comportamiento. Sentimos su presencia en nuestras acciones cotidianas, en nuestra conciencia, y constatamos su realidad a partir de nuestras vivencias más íntimas, es decir, aquellas que marcan nuestra conducta”. (Op.Cit).

“*Los valores no se enseñan; se aprenden*”. Educar en valores no es modelar actitudes. Las actitudes no presuponen la interiorización de un valor. Los buenos modales no hacen a uno educado, de la misma forma que el simple hecho de pertenecer a organizaciones solidarias no le hacen a uno solidario. La solidaridad, o el respeto a los demás, debe ser algo que llevemos en nuestro interior y que condicione nuestras acciones, que nos haga entrar en conflicto valorativo cada vez que debamos tomar una decisión que afecte a nuestro comportamiento humano” (Op.Cit).

“*Aprendemos los valores cuando los sentimos*”. Las personas sentimos y podemos emocionarnos en la soledad de nuestra alcoba cuando leemos un libro o la carta de un amigo. Sentimos y nos emocionamos cuando con la pareja o con amigos experimentamos una situación determinada, sea o no satisfactoria”. (Op.Cit).

Por todo lo dicho, si se puede sentir y emocionarse en y a través de lo que convenimos en llamar *entornos virtuales*, sin duda, se puede concluir que es posible aprender los valores en ellos<sup>21</sup>.

**(Recuperado el 24/07/2011 en <http://www.uoc.edu/dt/20173/20173.pdf>)**

---

<sup>21</sup> En el artículo de Duart M. Joseph, sobre los valores en el aprendizaje del Entorno Virtual, de manera clara nos alecciona en la aplicación y vivencia de los valores en todas las tareas del aprendizaje, y sobre todo virtual. Por este motivo se lo ha reproducido completamente.

En conclusión, educar en valores es un proceso de aprendizaje, que parte desde la familia, pasa por la escuela y triangula con la sociedad. Existe una trilogía de educación en valores: la familia, la escuela y la sociedad. Sin embargo, el punto de partida está en la dinámica cultural de una familia, allí se siembran los nuevos y tradicionales valores, sólo después podemos hablar de una cultura de valores que se enseñen y aprendan en la escuela, a partir de un currículo asumido por una institución y practicado por los maestros y directivos de la misma.

La sociedad es un ambiente donde se fomentan y promueven los valores, en el sentido que, allí es donde se juegan los comportamientos humanos, en relaciones humanas, sociales, comerciales y profesionales.

En definitiva, los valores continúan siendo la base y el alma de una familia, de una institución y de una sociedad. Sin valores el ser humano se deteriora, la familia se debilita y la sociedad se trastorna. Por tanto, creo tan importante seguir tratando y profundizando sobre los valores humanos como un eje transversal y total de todas las disciplinas humanas.

### **3. METODOLOGÍA**

En lo metodológico, se realizaron encuestas a docentes y estudiantes; a directivos, personal administrativo y de servicios. Entrevistas de diagnóstico a autoridades y directivos curriculares. Por otro, lado se realizó la observación de algunos instrumentos (Documentos, tablas, cuadros, proyectos, Reglamentos), curriculares de la UTE. Más adelante se explicará mejor sobre el método y procedimiento de investigación. Enseguida se verán las tablas estadísticas, la población y participantes de las muestras que se seleccionaron para realizar las encuestas y entrevistas.

#### **3.1. PARTICIPANTES**

##### **3.1.1. PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD Y SEXO**

Las personas directivas de la UTE que participaron en la investigación, fueron 60:

**a) Personal directivo por edad:**

TABLA 1

Directivos entre los 30 a 40 años	25	42%
Directivos entre los 41 a 50 años	23	38%
Directivos entre los 51 a 60 años	12	20%
Total	60	100%

Fuente: Archivo y Documentación UTE, Verónica Mejía/ 2010

Elaboración: Héctor Loyaga

Como se observa en la Tabla, la Planta de directivos es joven, el 42% de ellos están entre los 30 y 40 años; enseguida le siguen los directivos de 41 a 50 años con un 38%, y finalmente un porcentaje menor del 20% de ellos, tienen una edad entre los 51 a 60 años. Se concluye entonces que la UTE, ha formado y está formando directivos jóvenes, para que sostengan un proceso de afianzamiento y crecimiento de la Universidad.

**b) Personal directivo por sexo:**

TABLA 2

Directivos masculino	36	60%
Directivos femenino	24	40%
Total	60	100%

Fuente: Archivo y Documentación UTE, Verónica Mejía/ 2010

Elaboración: Héctor Loyaga

Observando la tabla, se ve que el personal directivo en su mayoría es masculino, con un 60%, mientras que el 40% es personal femenino. De esto se concluye que en la UTE, se contrata para su dirección, más personal masculino, que femenino. Entonces, hay cierta particularidad, teniendo en cuenta que a nivel nacional, se contrata en las instituciones educativas, más personal femenino (Contrato social por la Educación, 2010).

### 3.1.2. PERSONAL DOCENTE DE LA UTE POR SEXO, TÍTULO ACADÉMICO Y POR EDAD.

Participaron 120 Docentes, los mismos que se clasificaron:

#### a) Personal docente por Sexo

TABLA 3

GÉNERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
FEMENINO	67	56%
MASCULINO	53	44%
TOTAL	120	100%

Fuente: Archivo y Documentación UTE, Verónica Mejía /2010

Elaboración: Héctor Loyaga

En esta tabla se lee que existe un claustro docente mayor de sexo femenino con un 67%, mientras que el personal docente de sexo masculino llega al 44%. De esto se desprende que en la UTE, se contrata para la docencia hasta el 2010, más mujeres que hombres. Aquí se concuerda con los datos a nivel nacional que en la educación ecuatoriana existen más mujeres que hombres. (Contrato Social por la Educación, 2010).

#### b) Título Académico

TABLA 4

TÍTULO ACADÉMICO	CANTIDAD	PORCENTAJE
TERCER NIVEL	71	59%
CUARTO NIVEL	49	41%
TOTAL	120	100%

Fuente: Archivo y Documentación UTE, Verónica Mejía /2010

Elaboración: Héctor Loyaga

La Tabla presenta a un claustro docente con mayor porcentaje 59%, que poseen título académico de tercer nivel, esto a nivel general; mientras que un 41% de docentes posee título académico de cuarto nivel, con maestrías y doctorados. De esto se desprende que la UTE, ha comenzado el gran desafío de preparar a sus docentes, tanto a nivel de maestrías como en la educación continua y de actualización profesional. Muchos docentes están condicionados a un plazo determinado por lo académico interno de la Universidad, hasta presentar su título que acredite el cuarto nivel.

### c) Por edad

TABLA 5

<b>DOCENTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
30 a 40 años	48	40%
40 a 50 años	52	43%
50 a 65 años	20	17%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivo y Documentación UTE, Verónica Mejía/ 2010

Elaboración: Héctor Loyaga

La tabla muestra datos interesantes alrededor de la edad promedio de los docentes que trabajan en la UTE. Se dice que el 43% de docentes tienen una edad entre los 40 a 50 años, este porcentaje es mayoría. El 40% de los docentes de la UTE, tienen entre los 30 a 40 años y el 17% de los docentes tiene una edad entre los 50 y 65 años. De esto se concluye que el personal docente de la UTE en su mayoría son jóvenes en un promedio entre los 30 y 50 años. Una lectura crítica apunta a que a nivel nacional, el porcentaje de docentes está en los mismos años; entonces la UTE tiene docentes dentro de la edad promedio requerida por la educación superior.

### 3.1.3. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS

El personal administrativo y de servicio que participaron, fueron 50. Se describieron así:

#### a) Por edad:

TABLA 6

<b>ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
30 a 40 años	37	74%
41 a 60 años	13	26%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivo y Documentación UTE, Verónica Mejía /2010

Elaboración: Héctor Loyaga

La tabla presenta datos interesantes en el sentido que, el personal administrativo y de servicios tiene una edad en su mayoría (74%), entre los 30 a 40 años, pero también un menor porcentaje (26%), tiene entre los 41 a 60 años de edad. De esto se desprende que la UTE posee un personal maduro y de experiencia, que la administra y la sirve para la consecución de su Misión y sus Políticas de desarrollo y posicionamiento social a nivel nacional.

**b) Por Sexo:**

TABLA 7

<b>ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
FEMENINO	27	54%
MASCULINO	23	46%
TOTAL	50	100%

Fuente: Archivo y Documentación UTE, Verónica Mejía/ 2010

Elaboración: Héctor Loyaga

La Tabla muestra que el 54%, es decir, la mayoría son del sexo femenino, los que administran y sirven a la UTE; pero también un buen grupo de hombres (46%), administran y sirven al progreso de la UTE. Los resultados muestran que el sexo femenino está administrando de manera asertiva y acertada el progreso de la UTE. Pero también existe un gran número de hombres que sirven y aportan al desarrollo integral de la Universidad.

**3.1.4. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO Y ESPECIALIDAD**

La población estudiantil que participó en este proyecto de investigación fue de 230 alumnos de 5 Escuelas de la UTE Quito: Hotelería (2), Gastronomía (2), Arquitectura, Educación Inicial e Ingeniería de alimentos.

**a) Estudiantes por sexo:**

TABLA 8

<b>ESTUDIANTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
FEMENINO	141	61%
MASCULINO	89	39%
TOTAL	230	100%

Fuente: Archivo y Documentación UTE, Verónica Mejía

Elaboración: Héctor Loyaga

La tabla muestra que el 61% de los estudiantes de estas escuelas son mujeres y el 39% de ellos son hombres. Esto hace concluir que en la UTE, ingresan a estudiar más mujeres que hombres, sobre todo en estas Escuelas o Unidades Académicas. El porcentaje de mujeres educándose en la UTE es bien alto. Contrastando con las cifras a nivel nacional, corresponde a lo que promulgan los datos de la Educación Superior del Ecuador.

**b) Estudiantes por especialidad:**

TABLA 9

ESPECIALIDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
HOTELERÍA	68	30%
GASTRONOMÍA	58	25%
ARQUITECTURA	30	13%
EDUCACIÓN INICIAL	38	17%
INGENIERÍA DE ALIMENTOS	36	16%
TOTAL	230	100%

Fuente: Archivo y Documentación UTE, Verónica Mejía/ 2010

Elaboración: Héctor Loyaga

La Tabla muestra que el 30% de estudiantes corresponden a la Carrera de Hotelería, el 25% a la carrera de Gastronomía, el 17% a la especialidad de Educación Inicial, el 16% pertenecen a la carrera de Ingeniería de Alimentos y el 13% corresponden a la carrera de Arquitectura. Esta población escogida muestra que existe mayor demanda para la Carrera de Hotelería y Gastronomía, pero en la actualidad (2011) existe mayor demanda para las Ingenierías y la facultad de Comunicación y educación. Las carreras elegidas para esta muestra son solamente un grupo de la gran mayoría de facultades que existen, sin embargo con menos demanda de estudiantes. Sin embargo la UTE, de unos años para acá ha venido creciendo y aumentando en el ingreso de sus estudiantes a la misma. Esto se debe a su mejora

en los espacios físicos y accesibles para todos. Por su ampliación en su tecnología y participación en las áreas sociales.

### **3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS**

#### **3.2.1. Encuestas a directivos de la UTE:**

Se realizaron encuestas a 60 directivos de la UTE, en la Matriz Quito. Las encuestas se hicieron a autoridades, decanos, subdecanos, directores y directoras de escuelas (Carreras), y también a directores administrativos y académicos. Tuvieron como objetivo: “diagnosticar, conocer y aportar al mejoramiento de la gestión del liderazgo, valores y ética de la UTE”.

Las partes importantes que se preguntaron y se analizaron fueron las siguientes:

1. ¿Cree que se deben implementar, apoyar y mejorar la gestión del liderazgo, valores y principios y ética de la UTE?

Las respuestas en su mayoría (90%) respondieron que sí y que ya se está logrando, sin embargo se necesita realizar campañas de motivación a vivir, practicar y hacer de estos comportamientos una cultura y ambiente institucional.

2. ¿Por dónde deberíamos empezar a mejorar la gestión del liderazgo y valores de la UTE?.

En esta propuesta existen diversas opiniones, las que se expresan con mayor frecuencia son: “Clarificando lo que son los valores en la sociedad actual”, “teniendo claro el sentido verdadero del valor familia y hogar”. “Se debería empezar por las autoridades, por los administrativos, docentes y luego trabajar los valores y liderazgo con los estudiantes en clase. Otros dicen que se debe enseñar con el ejemplo y buen testimonio por parte de los padres en el hogar y de las autoridades y docentes en la UTE. Haciendo campañas de concienciación sobre el tema, desde los primeros niveles de la carrera del estudiante, hasta consolidar valores como el respeto, la honestidad, la autoestima y la sinceridad en las aulas y ambiente de la UTE.

3. ¿Cómo evalúa y observa el grado de importancia en la gestión curricular y el pensum académico de la UTE, la formación del liderazgo y valores?

Las respuestas en su mayoría (68%) dicen que es alto, otros dicen que es muy alto (20%), unos pocos (4%) dicen que es mínimo.

4. ¿Qué liderazgo, valores y actitudes éticas ha observado con mayor frecuencia en el aula, fuera de ella, en la UTE?

Las respuestas son varias, empiezo por describir los valores que se presentan como propuesta: la honestidad con mediana frecuencia, la solidaridad con poca frecuencia, la justicia con mucha frecuencia, la transparencia con mediana frecuencia, el respeto por los demás con mediana frecuencia. El liderazgo expresado en la “dedicación académica, la responsabilidad social y ambiental, la motivación y deseo de superación, con mediana y poca frecuencia.

Es importante señalar que estos valores y liderazgo son los que se manifiestan como institucionales, aquellos que orientan la filosofía y acción de la UTE (Principios y valores de la UTE).

5. ¿Estaría dispuesto/a a ayudar y apoyar en la gestión del liderazgo y valores de la UTE?

Las respuestas son unánimes, Sí (90%). Es necesario” realizar acciones en las aulas y fuera de ellas, en general dentro de la UTE, para concienciar a todos sobre la gestión de un liderazgo ético y valores hacia la excelencia académica”.

### **3.2.2. Encuestas a docentes de la UTE**

Se recopilaron 120 encuestas realizadas a distintos docentes de la UTE. Docentes de diversas facultades y de distinto nivel académico (de tercer nivel y cuarto nivel). El objetivo: “Diagnosticar, conocer y mejorar la gestión del liderazgo, los valores y ética de la UTE”. Aquí sus partes principales, que son similares a las encuesta de directivos, sin embargo las respuestas y análisis son diferentes.

1. ¿Cree usted que se debe implementar, apoyar y mejorar la gestión del liderazgo, valores y Ética de nuestra Universidad UTE?

SI ( )            NO ( )            SIN OPINIÓN ( )

A esta pregunta, la mayoría respondieron que sí. Porque, la Universidad está caminando y proyectándose hacia un nivel académico de excelencia. La gran mayoría (86%) de docentes desean apoyar y comprometerse en esta tarea desde el aula y en todas las actividades que están realizando en la UTE.

2. ¿Por dónde deberíamos empezar a mejorar la gestión del liderazgo y valores de la UTE? Exprese sus sugerencias y aportes.

Algunas sugerencias importantes que se expondrán a continuación: “Por los docentes, con buen ejemplo y normas estrictas”. “Realizando talleres sobre el tema, y llevándolos a la práctica, a través de el compromiso de una labor social”. “Proponiendo espacios de esparcimiento, sanos y dinámicos dentro de la UTE”. “Realizando foros y debates académicos sobre el valor de la familia, del hogar, el compromiso social, la solidaridad y el respeto al “otro””. Finalmente proponen, realizar campañas de motivación sobre la práctica de los valores de la UTE, sobre otros valores necesarios para la excelencia profesional”. “Organizar clubs de liderazgo y formación ética para todos”.

3. ¿Cómo evalúa y observa el grado de importancia en la Gestión Curricular y en el Pensum Académico de la UTE, la gestión del liderazgo y Valores de la Universidad?

Ninguno ( )    Mínimo ( )    Medio ( )    Alto ( )    Muy alto ( )

A esta pregunta responden de manera muy diversa, la mayoría (71%) señalan que es “medio”, otros (16%) señalan que es mínimo, y un 8% dicen que es muy alto.

4. ¿Qué liderazgo, valores, y actitudes éticas ha observado con mayor frecuencia en el aula, fuera del aula, en la UTE? Señale en la siguiente lista la frecuencia:

a) Honestidad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

b) Solidaridad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

c) Justicia, equidad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

- d) Integridad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )
- e) Transparencia: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )
- f) Dedicación académica: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )
- g) Respeto por los demás: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )
- h) Responsabilidad, social, ambiental: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )
- i) Motivación y deseo de superación: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

A esta pregunta responden que han observado con mediana frecuencia, el respeto por los demás, la responsabilidad social y ambiental, la integridad y la motivación y deseo de superación (64%). Con poca frecuencia (16%), la honestidad, la solidaridad, la dedicación académica y la transparencia. Finalmente algunos (5%) responden que no existe ninguna responsabilidad, ni honestidad.

5. ¿Estaría dispuesto/a a ayudar y apoyar en la gestión del liderazgo, valores y ética de la UTE?  
 SI ( ) NO ( ) SIN OPINIÓN ( )

A esta pregunta la gran mayoría respondieron que “sí”. Los docentes encuestados están dispuestos a ayudar desde sus actividades de aula a promover y motivar la gestión del liderazgo y de los valores en la UTE.

### **3.2.3. Encuesta a Padres de Familia:**

Se encuestó a 100 padres de familia de alumnos de diferentes facultades y escuelas de especialidad en la UTE. OBJETIVO: Diagnosticar, conocer y mejorar la gestión de liderazgo ético y valores de sus hijos, que se forman académicamente y profesionalmente en la UTE.

A continuación se presenta la encuesta y la descripción de algunas respuestas importantes para nuestro trabajo.

1. ¿Cree usted que se debe formar a su hijo/hija en un liderazgo ético y en valores, para su futuro profesional?

SI ( )                      NO ( )                      SIN OPINIÓN ( )

A esta pregunta el 100% respondieron positivamente. Ésta valoración reforzó para implementar la propuesta de mejora de la gestión de liderazgo, valores y ética dentro de la UTE, durante este año (2010-2011).

2. ¿Cuál es el grado de responsabilidad que tienen para formar en liderazgo, valores, principios y Ética, las siguientes instituciones?:

a) La Familia:    Alto ( )    Medio ( )    Bajo ( )    Ninguno ( )

b) La Universidad: Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( ) Ninguno ( )

c) La Sociedad, sus amigos, compañeros: Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )  
Ninguno ( )

d) Otra: ¿Cuál?.....Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )  
Ninguno ( )

A esta pregunta el 97% de encuestados respondieron que la primera institución responsable de formar a sus hijos en la gestión de liderazgo, en valores y ética es la “familia”, con un grado “alto”. En segundo lugar señalaron que es la Universidad, la responsable de formar a sus hijos en estos temas, con un grado “alto”. Finalmente, con un grado “medio” señalaron que es la sociedad, amigos y compañeros.

3. ¿Cómo cree usted que se debe formar en liderazgo, valores, principios y en ética a los hijos/hijas en la familia? Exprese sus aportes y sugerencias:

Los aportes que hacen a esta pregunta son las siguientes: “se les enseña, desde pequeños, con el ejemplo y el diálogo de confianza, para que sean personas de bien y no hagan daño a nadie”. “En el hogar con el ejemplo de los padres, para que sean responsables, transparentes y honestos; en la universidad con el ejemplo y guía de los profesores y autoridades, exigiendo responsabilidad, honestidad y cumplimiento de las tareas exigidas”. “Renovando conceptos que no aportan salud,

ni bienestar física, psíquica y espiritual en la familia”. “Desde muy pequeños, deben aprender a diferenciar lo que está bien y lo que no, para que en su vida futura puedan tomar decisiones buenas en sus trabajos”. “Los padres debemos aportar con el ejemplo de vida, sabios consejos, confianza en los hijos que criamos y amor incondicional”. “Con conversaciones intrafamiliar, fomentar el liderazgo asistiendo a jornadas familiares”. “Manteniendo una buena comunicación en la familia”. “Ofrecer experiencias en donde los jóvenes puedan desarrollarse por sí mismo, demostrando así sus valores y principios aprendidos en cada uno de nuestros hogares”. En conclusión, todas las opiniones apuntan a ofrecer a sus hijos en el hogar y la familia un bienestar, buena comunicación y la experiencia de valores básicos para su desarrollo armonioso como personas y profesionales.

4. ¿Cuál cree usted que debe ser la tarea de la Universidad en la formación del liderazgo, los valores, principios y Ética?:

- a) Enseñar nuevos valores, nuevos principios y un nuevo liderazgo ( )
- b) Reforzar y promover aquellos que traen de sus familias y su entorno ( )
- c) Ofrecer espacios donde se vivan, se experimenten y se potencien, el liderazgo, los valores y los principios de la Institución UTE ( )
- d) Otra: ¿Cuál?.....

A esta pregunta responden en su mayoría (70%), que la tarea y misión de la Universidad es “reforzar y promover aquellos valores y principios que traen de sus hogares y el entorno”. Otros (16%) señalan que se debe enseñar en la Universidad, “nuevos valores, nuevos principios y un nuevo liderazgo”. Y finalmente unos pocos apuntan a que la Universidad debe “ofrecer espacios donde se vivan y experimenten los valores y el liderazgo positivo”.

5. ¿Cuál es el grado de incidencia que tiene la formación de liderazgo, en valores y principios éticos de su hijo/hija, para la excelencia y éxito como futuro/a profesional?

- Ninguno ( )    Mínimo ( )    Mediano ( )    Alto ( )    Muy alto ( )

A esta pregunta responden los padres de familia que el grado de “incidencia es muy alto” (93%). Unos pocos responden que es “alto solamente”.

#### **3.2.4. Encuesta a los estudiantes:**

La encuesta se realizó a 230 estudiantes de diferentes facultades y escuelas. Estudiantes de los últimos semestres de su carrera profesional. OBJETIVO: Diagnosticar, conocer y mejorar la gestión del liderazgo, valores y ética de los estudiantes de la UTE en los últimos años de su Carrera Profesional.

La encuesta y las respuestas, fueron las siguientes:

1. ¿Es importante para ti, que se refuerce y mejore la gestión del liderazgo ético y los valores en el Pensum Académico de la UTE?

SI ( )

NO ( )

SIN OPINIÓN ( )

A esta pregunta, el 100% respondieron que sí. Todos los estudiantes están de acuerdo en que se gestione mejor el liderazgo ético y valores en el pensum académico.

2. ¿Qué Valores y Principios experimentas y refuerzas en tu diario trajinar dentro de la UTE?

a) Los Valores y Principios Corporativos-UTE ( )

b) Los valores y Principios que traes desde tu familia y entorno ( )

c) Los valores y Principios que aprendiste con tus amigos, compañeros y de la sociedad ( )

d) Otros ( )

A esta pregunta el 87% responden que experimentan y refuerzan los “valores y principios que traen desde su familia y el entorno”. Un pequeño porcentaje (9%), hablan de los valores y principios que aprenden de sus amigos, compañeros y sociedad; y finalmente un mínimo porcentaje hablan de los “valores corporativos de la UTE”.

3. De los valores y principios que se mencionan a continuación, en la gestión del liderazgo, coloque en orden de importancia que tiene cada uno para Ud.

- a) La solidaridad y el altruismo .....
- b) La integridad y transparencia .....
- c) La honestidad y honradez .....
- d) La justicia y la equidad .....
- e) El respeto a los derechos de los demás .....
- f) La conciencia de la protección al ambiente y la naturaleza.....
- g) La responsabilidad Social y el Servicio a la Comunidad.....
- h) El reconocimiento de la Igualdad y la libertad de todos.....
- i) El esfuerzo, la constancia y dedicación académica.....

Las respuestas más importantes que dieron los estudiantes fueron las siguientes: en primer lugar “la honestidad y honradez” con un 53%, en segundo lugar, “la justicia y la equidad” con un 27%, en tercer lugar la “integridad y transparencia” (13%) y finalmente, “el respeto a los derechos de los demás” (6%).

4. ¿Cuál es el grado de incidencia que tiene el liderazgo ético y los valores, en la formación académica y profesional de excelencia en la UTE?

Mínima ( )      Media ( )      Alta ( )      Muy alta ( )

Las respuestas a esta pregunta fueron las siguientes: el 43% respondieron una incidencia “media”, el 37% respondieron incidencia “alta”, el 20% respondieron incidencia “mínima”. Como vemos son variadas las respuestas, percibí que no tienen claro, lo que les aporta mejor en su formación profesional de excelencia. Aquí se debe trabajar por una formación humana en valores, liderazgo y sentido ético.

5. ¿Con qué frecuencia experimenta la necesidad de formarse humanamente, en liderazgo ético, valores y principios, para ejercer mejor en el futuro su profesión?

A veces ( )      Pocas veces ( )      Muchas veces ( )      Siempre ( )

Las respuesta a esta pregunta fueron las siguientes: “muchas veces” el 65%, “Siempre” el 24% y “pocas veces” el 8%, y un mínimo “a veces”. Aquí se entiende mejor las respuestas, son más coherentes y para el análisis nos sirven estas respuestas.

### **3.2.5. Entrevistas a autoridades y directivos de la UTE:**

La entrevista se realizó a 12 autoridades y directivos que tienen a cargo la gestión y decisión sobre el currículo de la UTE. La matriz de esta entrevista la encontraremos en los anexos:

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ESTAS ENTREVISTAS**

Se realizaron entrevistas a 12 personas encargadas de gestionar y decidir el currículo académico de la UTE, incluyendo al Vicerrector académico. Estas personas fueron en su mayoría hombres.

Ellos han respondido a las 10 preguntas que se hacía, enfatizando algunos aspectos con criterios más fuertes que otros del Modelo Educativo y Pedagógico, y de los otros documentos pertinentes.

En relación a los **criterios más fuertes** (más frecuencia) y los **más débiles** (menos frecuencia) se analizó lo siguiente:

A la **primera pregunta**, ¿En qué Modelo Pedagógico se encuentra la UTE?, las respuestas fueron las siguientes: 2 entrevistados manifiestan que el Modelo está basado en “competencias genéricas y específicas, establecidas por la UNESCO, y por las experiencias desarrolladas internamente en la Universidad”. 3 entrevistados responden que el Modelo es “integral e integrador”. El proceso enseñanza-aprendizaje se basa en la “relación dialógica sustentada en la tecnología como componente estratégico, con una metodología de formación por competencias”. Un grupo de 5 entrevistados responden que “el modelo es creado específicamente por y para la universidad”. Se trata de un Modelo “Integral y sistémico”. Se trata de un Modelo inspirado “en los principios de servicio, de solidaridad y búsqueda de la verdad; al mismo tiempo la necesidad de transformar nuestra sociedad, formando profesionales críticos con excelencia y liderazgo”.

Como **criterios débiles** (menos frecuencia) las respuestas fueron las siguientes, en relación a esta pregunta: Uno respondió que el Modelo es “Humanista y Sistémico”, “constructivista social” (histórico, social, cultural), y para su aplicación se tomó la metodología de formación por competencias. Otro respondió que el Modelo es Integral y sistémico: 1) Didáctico (histórico, contextualizado), 2) Cognitivo (Crítico), 3) Cientifista (Creativo). Totalidad del ser en lo afectivo, cognitivo y volitivo.

A la **pregunta dos**, referente a ¿Cuáles son las características del Modelo Pedagógico Institucional? Las respuestas de **criterio más fuerte** fueron: 3 entrevistados dijeron que las características son: “la práctica del aprendizaje conjunto, talleres, búsqueda de soluciones reales a los problemas del entorno social”. Otros 3 respondieron que es un “Modelo centrado en el ser humano como persona, el desarrollo de competencias específicas, en relación a la dinámica laboral; “Un Modelo basado en 4 ejes principales: la vinculación con la comunidad, la docencia actualizada y en continua formación, la gestión que interrelaciona con los tres y la investigación”. Dos respondieron que tiene como característica “la flexibilidad de dejar a cada Unidad Académica la libertad de organizar sus contenidos y organización como un proceso inacabado con el aporte de todos; apoyar el mundo de la producción, de la industria y emprendimientos; todo esto sustentado por la investigación científica y la concurrencia de la tecnología. Otros dos también recalcaron que “se caracteriza por la investigación, los conocimientos acompañados por el docente, donde el estudiante es el actor principal, como herramienta de su formación profesional”.

Como **criterios débiles**, respondieron así: uno dijo que “la persona es el centro del proceso, el estudiante como protagonista y el docente como acompañante y mediador de dicho proceso”. Otro recalcó que, el “proceso de aprendizaje es el que potencializa las capacidades humanas, que respeta las diferentes formas y ritmos de aprendizaje; permitiendo una construcción colaborativa, cooperativa, por medio del diálogo”.

A la **pregunta tres** ¿Comente tres características del currículo de la UTE? Las respuestas fueron las siguientes como **criterios fuertes**: 3 respondieron abordando la flexibilidad para ajustar de un semestre a otro, los objetivos académicos (objetivos

que hacen el perfil profesional) y los que hacen la vinculación con la comunidad. Otros 5 respondieron abordando las tres áreas de del currículo: lo humano, lo básico y lo profesional. Como ejes fuertes que sostienen el currículo. Otros tres respondieron que el currículo se caracteriza por una orientación hacia el constructivismo social y un aprendizaje basado en la solución de problemas.

Como **criterios débiles**, uno respondió sobre el cambio de rol del docente y del estudiante, por capacidades integradoras, integrando la investigación al micro-curriculum y aplicando estrategias participativas. Otro respondió comentando que se trata de un currículo centrado en el aprendizaje, en la formación íntegra e integral e integradora; orientado por el constructivismo social y un aprendizaje basado en problemas en relación con la vinculación con la comunidad, generando conocimiento y resolviendo problemas.

A la **pregunta 4**: ¿Actualmente cómo se organizan los contenidos para el aprendizaje en la UTE? Con **más frecuencias**, 4 respondieron que se organizan en una secuencia vertical donde se logren desarrollar las diferentes competencias, pero también una secuencia horizontal donde se realiza la investigación teórica que desemboca en la práctica y aplicación en la solución de problemas. Tres respondieron que los contenidos se organizan en base a las competencias genéricas y específicas; basados en las áreas del conocimiento: humano, técnico-científico y práctico-social. Otros tres dijeron que los contenidos se organizan, por medio de un plan micro-curricular, donde se prepara cada unidad con sus temas, su método y bibliografía.

Como **criterios débiles** se mencionan los siguientes: Se organizan a partir del perfil profesional por competencias, se desagregan los conocimientos y se organizan los módulos o asignaturas. Se organizan por competencias, por medio de reuniones de docentes con el fin de desarrollar juntos el proceso.

A la **pregunta 5**: ¿Cuáles son los objetivos institucionales para la formación de los alumnos? Las respuestas con **más frecuencia** fueron las siguientes: 5 respondieron que los objetivos eran: ofrecer una formación integral que contribuya al desarrollo de las comunidades del país. Formando profesionales responsables y comprometidos

con el desarrollo de la sociedad. Formando profesionales investigadores y emprendedores responsables con la gestión social. Tres respondieron: formar profesionales íntegros, con valores éticos, morales y sociales, capaces de generar conocimiento y ciencia en la sociedad. Dos dijeron que la UTE tiene como objetivo, el servicio a la comunidad, teniendo en cuenta la excelencia, la libertad y el compromiso con la comunidad.

Como **criterios débiles** señalaron: objetivos éticos, innovadores, aprender a aprender, conciencia y responsabilidad social. Otro respondió, diciendo que el objetivo es desarrollar el ser humano integral, respondiendo a las necesidades del campo laboral con responsabilidad social.

A la **pregunta 6**: ¿Actualmente qué métodos y qué recursos son los más utilizados en la UTE? Las respuestas fueron las siguientes: 4 respondieron que, el trabajo de taller, las reuniones para buscar soluciones a los problemas planteados por la comunidad. Tres dijeron que existe una metodología experiencial y participativa, un aprendizaje grupal, resolución de casos, liderazgo, trabajo en equipos, etc. Otros dos aportaron diciendo que son importantes los recursos tecnológicos para todo lo que tiene que ver con la didáctica docente. Finalmente otros dos respondieron que se trata de un aprendizaje autónomo, un currículo transformacional, teniendo en cuenta el entorno empresarial, la realidad, donde se debe realizar las prácticas.

Como **criterio débiles** se dijo que se trata de métodos, activos, participativos, con recursos tecnológicos, con el diálogo y la cooperación.

A la **pregunta 7**: ¿Compártanos una experiencia de aprendizaje? Las respuestas fueron las siguientes: Dos hablaron de experiencias como Workshops, con enfoques europeos, reforzando el enfoque internacional y fortaleciendo lo académico y profesional. Dos hablaron de experiencias de observación en instituciones con el fin de que los alumnos constaten ciertas técnicas aplicativas a la profesión. Tres hablaron de talleres profesionales con clientes reales, ejercicios académicos; propuestas de problemas y la solución de los mismos. Finalmente otros tres propusieron que el docente es un mediador y la simulación es una experiencia de aprendizaje clave para desarrollar nuevos conocimientos y aprendizajes.

Como **criterios débiles** respondieron lo siguiente: el video-foro, como vehículo para compartir, analizar y transferir conocimientos.

A la **pregunta 8**: ¿Cómo se evalúa en la UTE? Las respuestas fueron las siguientes: Dos respondieron que a través de cada tarea y trabajo. Una evaluación participativa, contextual, permanente y transformadora. Otros dos respondieron que se evalúa de manera permanente y pragmática, suscitando cambios en las personas y de conceptos. Tres respondieron que se evalúa desde diferentes puntos de vista: desde los estudiantes hacia los docentes y viceversa. Una evaluación continua y por carreras. Otros tres dijeron que se evalúa internamente y externamente, los impactos que percibe la comunidad en el ejercicio de nuestros profesionales. Asumiendo la misión de la Universidad con responsabilidad social, con aciertos y errores. Como una posibilidad de mejorar para llegar a la excelencia.

Como **criterios débiles** se señalaron los siguientes: una evaluación permanente, contextual y transformadora. Una evaluación sistémica e integral.

A la **pregunta 9**: ¿Compártanos una sugerencia para mejorar el currículo institucional? Las respuestas fueron las siguientes: Tres dijeron que sería bueno que los docentes se involucren más en la investigación, con el fin de que las tesis que se acompañan sean una respuesta y solución a los problemas de la sociedad ecuatoriana. Otros tres dijeron que no se debe perder de vista el mejoramiento del currículo ya que este es lo más importante del desarrollo académico. Se trata de pensar en la vida de las personas que confían en nosotros. Dos hablaron de realizar más experiencias de pasantías y prácticas internacionales con los alumnos con el fin de desarrollar nuevas competencias profesionales en ellos. Otros dos dijeron que se debe mejorar el sistema de evaluación académica e institucional.

Como **criterios débiles** dijeron lo siguiente: que se forje un cambio de paradigmas tanto en el docente como en el estudiante, como un proceso lento de cambio de mentalidad. Implementando un sistema de capacitación docente en el marco de un Modelo Educativo y que permita cambio de actitudes.

A la **Pregunta 10**: ¿Cómo se promueve en los alumnos el desarrollo de actitudes y valores? Las respuestas fueron las siguientes: que cada asignatura desarrolle

valores humanos con el ejemplo y testimonio, en todo el quehacer universitario. Fomentar una presencia digna y significativa en todos los escenarios de la sociedad ecuatoriana. Conduciendo hacia la libertad de los estudiantes, pero con cierta vigilancia y orientación disciplinada. Teniendo como punto de partida la asunción de los valores corporativos, para desarrollar otros que refuercen la formación humana y axiológica de la institución. Ofreciendo talleres y experiencias éticas y morales que permitan cultivar de manera coherente las relaciones entre alumnos y docentes y viceversa. Entre autoridades y alumnos. Promoviendo la honradez y la honestidad en todas las tareas estudiantiles y de producción de conocimientos científicos.

Como **criterios débiles** se mencionaron los siguientes: el buen ejemplo del Claustro docente, de autoridades y administrativos. El estudio de casos y resolución de problemas éticos y morales. Aplicando los valores corporativos y fomentando actitudes humanas de liderazgo y excelencia.

### **3.2.6. Observación de instrumentos curriculares**

#### **3.2.6.1. Modelo Educativo y Pedagógico UTE**

El Currículo de la UTE está plasmado en gran parte en su Modelo Educativo y Pedagógico, el mismo que consta de:

- 1) Fines Educativos:** Ser una Institución creadora de conocimiento que incida en la construcción de una mejor sociedad. Ser conciencia social, referente crítico social, de identidad y cultura<sup>22</sup>.
- 2) La finalidad del Modelo Educativo de la UTE:** Orientar el quehacer universitario y armonizar las acciones educativas de la UTE, hacia la formación integral de sus miembros<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Modelo Educativo y Pedagógico, cuando se trata de los fines educativos de la UTE, p. 20

<sup>23</sup> Al hablar de la finalidad del Modelo Educativo de la UTE, se menciona lo citado arriba. p. 20

**3) La Misión y Visión de la UTE:** El Modelo Educativo las sitúa al mencionar el “Direccionamiento Estratégico”. El Mismo que delinea los ejes fundamentales de su razón de ser de la UTE.

**4) Los Principios Corporativos:** A) El respeto que se expresa en: Libertad, Honestidad, Lealtad, Solidaridad, Justicia, Equidad, Integridad, Transparencia, Dedicación académica. B) Proceso de inter-aprendizaje en función de la pertenencia institucional y pertinencia social. C) Respeto a los derechos humanos. D) Concientización en la protección al ambiente. E) Responsabilidad social y servicio a la comunidad. F) Reconocimiento a la igualdad de oportunidades<sup>24</sup>.

**5) Los Objetivos Institucionales son:**

- a) Formar profesionales íntegros, investigadores y emprendedores para que lideren una gestión socialmente responsable.
- b) Generar y acceder al conocimiento que apoye el desarrollo institucional y de la sociedad.
- c) Fortalecer vínculos con los distintos sectores de la sociedad mediante programas permanentes de apoyo.
- d) Establecer procesos innovadores de calidad, que garanticen el desempeño exitoso de la docencia, investigación, interacción con la sociedad y la gestión universitaria como un medio para alcanzar lo expuesto<sup>25</sup>.

**6) El Enfoque del Modelo UTE**

**A) Caracterización general:**

- Concepción del ser humano como una unidad, indivisible, irrepetible, perfectible, razón de ser de la UTE.
- Potencia el análisis y la praxis de los principios corporativos de la UTE en el proceso educativo.

---

<sup>24</sup> Modelo Educativo, p. 21

<sup>25</sup> Modelo Educativo, cuando se establece los objetivos de la UTE, p. 22

- Conocimiento que se construye en una relación dialógica, incorporando la tecnología como componente estratégico para generarlo.
- La UTE, como un sistema integrado que impulsa la interrelación armónica entre sus distintas unidades académicas y administrativas con la colectividad..
- Su metodología se hace operativa por medio de la formación por competencias (desarrollo de capacidades integrales).

### **B) Características del proceso educativo:**

- Un proceso de aprendizaje centrado en la potenciación de todas las capacidades humanas.
- Aprendizajes en los que el conocimiento es significativo por lo que es generado, apropiado y transformado en el contexto de su aplicación e implicaciones..
- Respeta las diferentes formas y ritmos de aprendizaje.
- La relación entre estudiante y docentes, es de sujeto a sujeto, donde el “educando es educador y el educador es educando”.
- Propiciando el desarrollo del espíritu creativo y emprendedor como base del crecimiento personal y socioeconómico de la sociedad.
- Fundamenta la organización curricular en base a problemas y proyectos integradores, utilizando metodologías y técnicas participativas.
- *El proceso de aprendizaje plantea como objetivos:*
  - El desarrollo integral de la personalidad del estudiante.
  - La unidad de lo cognitivo, afectivo, volitivo, social y ecológico.
  - Situaciones que permitan generar acción del pensamiento, plantear problemas a solucionar y alternativas para crear nuevas situaciones.
  - Desarrollo de la capacidad de aprender de forma independiente, la capacidad de conocerse y transformarse a sí mismo y a la sociedad.
  - El desarrollo de la capacidad de aprender durante toda la vida, mediante el dominio de habilidades y estrategias para aprender a aprender y una formación continua y autónoma.

**C) En el proceso de aprendizaje son una constante los siguientes criterios:**

- Formación en la que se consolida la interacción académica, investigativa y profesional.
- Interacción dialógica entre la teoría, la práctica y la investigación con el fin de conseguir el desarrollo de competencias.
- Utilización de métodos y técnicas participativas experienciales, que lleven a los estudiantes a la resolución de problemas..
- Formación de una actitud para el aprendizaje durante toda su vida.
- Fortalecimiento de la capacidad para orientarse en el mundo de la información, para seleccionar, organizar, procesar y aplicarla a las diferentes situaciones.
- Desarrollo de la capacidad investigativa, que le permitan solucionar problemas en el campo profesional y social.
- Desarrollo de capacidades comunicativas, que le permitan socializar resultados de investigaciones, ya sea en el campo profesional, en eventos, congresos, etc.
- El diseño curricular es integrador, con una cosmovisión sistémica, esto es buscando las fortalezas en la totalidad.

**D) Características de los protagonistas:**

El modelo UTE, concibe a la persona como una unidad dialógica, dentro de un contexto histórico, cultural, social, político, ético, estético; unidad que facilita los procesos educativos, para la construcción crítica y permanente del conocimiento, incorporando el uso de las nuevas tecnologías, sin perder de vista las especificidades de sus roles<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup> Modelo Educativo, p. 26

- Estudiantes: El estudiante UTE, al finalizar su carrera estará en capacidad de desempeñarse dentro, fuera del país y en la región con eficacia y eficiencia, para ello la UTE asume las siguientes competencias sobre la base del “Proyecto Tuning”<sup>27</sup>.
- Docentes: Los docentes de la UTE, en coherencia con el Modelo Educativo de la Institución deberán desempeñarse con las siguientes competencias.<sup>28</sup> (Cf. Las 19 competencias).
- Funcionarios, empleados y trabajadores:<sup>29</sup> Las capacidades específicas de estas personas de la Institución, las podemos conferir en la página 28 del Modelo Educativo.
- Políticas para el diseño curricular: Son lineamientos generales que se toman en cuenta para el diseño de cualquier carrera y éstas responden al Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE. El Modelo plantea los perfiles profesionales por competencias y los ejes curriculares del pensum que se organizan de la siguiente manera: A) Formación Humana, B) Formación Básica, C) Formación Profesional<sup>30</sup>.

### **E) Líneas generales de trabajo.**

Con la finalidad de hacer efectivo el Modelo de la UTE, se consideran algunas líneas de trabajo:

- Creación de espacios de participación activa y democrática de los miembros de la institución;
- Implementación permanente de acciones conducentes a la reflexión, actualización y desarrollo profesional de los/las docentes;
- Ubicación de la institución como fin de desarrollo y transformación educativa; y finalmente,

---

<sup>27</sup>Ibid. p 26. Cf. Las 25 competencias sobre la base del Proyecto Tuning.

<sup>28</sup>Ibid. pp. 27-28 Cf. Las 19 competencias mencionadas en estas páginas.

<sup>29</sup>Ibid. p. 28 Cf. Funcionarios, empleados y trabajadores.

<sup>30</sup>Ibid. p. 29 Cf. La explicación de cada uno de los ejes y la sugerencia de peso.

- Concreción de una política de evaluación, seguimiento y monitoreo, que apunte el proceso de transformación institucional<sup>31</sup>.

### **F) Criterios para la selección de métodos y técnicas**

Se propone como lineamiento de trabajo universitario la “metodología experiencial participativa, caracterizada por ser reflexiva, creativa, crítica, productiva y abierta”. Con la utilización de técnicas interactivas y de manera especial las de problematización del aprendizaje a través de la investigación como transversalidad de la rigurosidad científica que caracteriza al quehacer universitario.

Se aplican diversas técnicas que guardan coherencia con las líneas planteadas anteriormente y que además contribuyan al desarrollo de competencias: talleres, estudio de casos, aprendizaje en grupo por tareas, proyectos, aprendizaje a partir de las experiencias, aprendizaje basado en problemas, mesas redondas, debates, foros, videos, foros virtuales, chat, conversatorios, simulaciones, etc<sup>32</sup>.

### **G) Lineamientos para la evaluación de los aprendizajes.**

La evaluación es un componente del proceso educativo que se caracteriza por ser integral, participativa, contextual, permanente y transformadora<sup>33</sup>. Es un proceso de realimentación mediante el cual los/las estudiantes, los/las docentes y la institución obtienen información cualitativa y cuantitativa sobre el grado de adquisición, construcción y desarrollo de las competencias, teniendo en cuenta tanto los resultados finales como el proceso, con base a parámetros y normas consensuadas, a partir de los cual se toma decisiones sobre: la formación, estrategias docentes, estrategias de aprendizaje, medios educativos y políticas institucionales<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup>Ibid. p. 30 Cf. Algunas de las líneas generales que señalan al docente como sujeto fundamental de este proceso. Además la actualización y autoformación- profesionalización de los docentes.

<sup>32</sup> Ibid. pp. 31-32

<sup>33</sup> Ibid. p. 32. Cf. Cuadro del “Proceso de Evaluación”, su sentido y finalidad dentro de la Institución.

<sup>34</sup> Ibid. p.32. Dos definiciones sobre el proceso evaluativo de la UTE.

***El proceso de evaluación plantea:***

- Ofrecer información necesaria para planificar y tomar decisiones, antes, durante y después de una etapa de trabajo;
- Precisar los criterios para mantenerlos, continuarlos y/o reproducirlos; los errores para enmendarlos y superarlos, y las necesidades de recursos para buscar las formas de proveerlos;
- Identificar los logros y los aspectos a mejorar en los procesos de aprendizaje de los/las estudiantes; y,
- Establecer la coherencia entre fines, acciones y métodos con las estructuras organizativas y con los lineamientos universitarios.

**Los aspectos que se evalúan:**

- La organización y planificación de cada programa y evento educativo;
- La ejecución;
- Las respuestas actitudinales de los/las participantes frente al programa o evento;
- El nivel de asimilación de aprendizajes;
- El desarrollo de capacidades;
- Los resultados o productos de la intervención educativa en el desempeño profesional y social.

**La evaluación es:**

- Integral: valora todos los elementos que intervienen en el proceso educativo.
- Participativa: Con la intervención de todos los/las miembros de la comunidad universitaria.
- Contextual: Considera todos los aspectos del entorno que inciden en el proceso educativo.
- Permanente: se realiza antes, durante y después de cada proceso universitario.
- Transformadora: provoca cambios personales e institucionales<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Ibid. pp. 32-33. Cf. Gráfico sobre la evaluación en la UTE.

A partir del trabajo que se ha realizado en el Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE, se han planteado algunos “Lineamientos para la Creación de Carreras y Actualización Curricular de la UTE”. Para información de los lectores, la UTE tiene un proceso curricular que implica todos los elementos que influyen en el hecho educativo y la organización de los pasos a seguir para alcanzar sus objetivos en coherencia con su Misión.

El proceso curricular de la UTE, está organizado de forma sistémica. Todos sus procesos se inter-relacionan entre sí y tienen como fundamento al Modelo Educativo y Pedagógico, el mismo que orienta la tarea educativa y permite una mejor y oportuna toma de decisiones en el diseño de los diferentes niveles curriculares; a esto lo llamamos el MACRO CURRÍCULO DE LA UTE. De éste se desprende el Plan Estratégico de la Universidad, como uno de los elementos que permiten la operativización del Modelo, desde el punto de vista administrativo y académico.

El MESO CURRÍCULO comprende el “Proyecto Educativo de cada Unidad Académica, la estructura del Pensum, los perfiles de ingreso y de salida, todo esto en coherencia con el Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE.

A partir del Meso Currículo, se organizan los “MICRO CURRÍCULOS”, que implica el quehacer educativo de cada carrera en las diferentes modalidades de estudio, determinación de competencias específicas y malla curricular.

La metodología que se ha utilizado para el diseño curricular, tanto para los nuevos proyectos de carreras, como para la actualización y mejoramiento de las que ya existen; lo han plasmado de la siguiente manera:

**a) Proceso para la elaboración de un proyecto de carrera o programa.**

Para diseñar una nueva carrera, es preciso investigar las necesidades profesionales que tiene el país, tales como: necesidades locales, regionales y nacionales; orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo; análisis de potencialidades territoriales; tendencias a nivel mundial, análisis de las necesidades del país y disponibilidades actuales; campo de trabajo y existencia de programas similares en

otras universidades e internacionales; resultados de la autoevaluación institucional y datos que permiten obtener un diagnóstico inicial.

Se describirá de manera sintética el proceso de elaboración:

- 1) Necesidades locales y nacionales.
- 2) Justificación de la Propuesta.
- 3) Estudio de posibilidades de creación de fuentes de trabajo y de aceptación en el medio de la carrera (Cf. Anexo 1).
- 4) Investigación de programas similares a nivel nacional e internacional.
- 5) Determinación del perfil profesional por competencias.
- 6) Plan Curricular (Cf. Anexo 2, 3,4 y 5 de este mismo documento).
- 7) Recursos (docentes, administrativos y de apoyo. Recursos materiales, tecnológicos de información e infraestructura).
- 8) Sistema de aprobación (Cf. Anexo 6). Método para la evaluación de proyectos.
- 9) Implementación de la propuesta: aprobado el proyecto, se difundirá, se interiorizará y se identificarán aspectos que se deben reforzar, con el fin de mejorar el proceso educativo.
- 10) Control, seguimiento y valoración del proceso curricular. Un proceso de evaluación que comprende: control, acompañamiento y medición. Se evaluará de forma integral el proceso curricular: a) Control, acompañamiento, b) Sistema de evaluación al docente, c) Evaluación de los aprendizajes, d) Autoevaluación de la carrera.

#### **b) Actualización Curricular de una Carrera**

Se trata de repensar sobre la “formación de sus profesionales”, como un proceso de mejoramiento continuo, a través de diversos eventos participativos que reflexionen sobre la coherencia entre el quehacer educativo y el Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE. Se deben seguir los pasos para la actualización, con las aprobaciones respectivas, teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación actual.

(Extractado del Documento “Lineamientos Generales para el Diseño de Carreras y Actualización Curricular de la UTE”. Vicerrectorado General Académico).

### **3.2.6.2. Documento de “Lineamientos Generales para la Realización de proyectos o Tareas Integradoras”.**

Este documento tiene como fundamento al “Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE”; donde se considera al “ser humano como centro del proceso educativo y el cambio de enfoque del concepto de enseñanza al énfasis en el concepto de aprendizaje”. Cuestionando el “accionar educativo actual y obligando a abandonar prácticas tradicionales a favor de un “enfoque integrador” de la educación”.

El Proyecto Integrador con “carácter interdisciplinario” se basará en la investigación de los ejes integradores y en la identificación de los problemas a solucionar que pongan en juego todas las dimensiones de la personalidad, el desarrollo de la capacidad creadora, el uso de los conocimientos y habilidades necesarios para cada asignatura.

El Proyecto Integrador también es una “oportunidad para desarrollar actitudes de respeto, honestidad, por medio de la co-evaluación entre compañeros y compañeras”.

La finalidad del “proyecto integrador” es “generar un espacio en el cual los y las estudiantes, apoyados por los docentes, interrelacionen los conocimientos y apliquen a través del trabajo colaborativo el nivel de desarrollo de las competencias que han adquirido a lo largo de sus estudios”.

El proceso para la realización de las “tareas integradoras”, tiene en cuenta las siguientes acciones: a) Acciones previas, b) Su ejecución, c) Evaluación y, d) Coevaluación.

### **3.2.6.3. Diseño Curricular Basado en Competencias, trabajado por el Vicerrectorado General Académico.**

En primer lugar analiza lo que son las competencias. Una competencia se la define como la “capacidad individual para realizar un conjunto de tareas o de operaciones y el principio de la regulación por normas o estándares de calidad”. Una competencia es, “el conjunto de acciones que un estudiante realiza en un contexto particular y que cumplen con las exigencias del mismo”. En otras palabras “ser competente, más que poseer un conocimiento es saber utilizarlo de manera adecuada y flexible, de acuerdo a las distintas realidades”.

Ha sido muy oportuno el “proceso de revisión curricular” que ha llevado a cabo la UTE, debido a que ha servido para rediseñar las matrices curriculares en un documento que se ha estructurado, con los siguientes componentes:

1. Objetivo de formación integral del profesional
2. Perfil profesional
3. Competencias principales por desarrollar
4. Sistematización de las competencias por niveles
5. Escenarios de actuación
6. Ocupaciones profesionales
7. Matriz curricular
8. Asignaturas optativas
9. Asignaturas de libre opción
10. Distribución de Créditos

Estos diez componentes se los ha trabajado como una matriz a seguir para el diseño curricular basado en competencias, de todas las carreras de la UTE. Se ha analizado algunos ejemplos del diseño curricular, teniendo como fuente lo diseñado por el CONESUP. (Cf. Documento Institucional, de diseño curricular por competencias).

#### **3.2.6.4. “Guía para la Programación Micro curricular”.**

Se trata de un “instrumento de apoyo al docente”, es decir, es lo que realizamos en el aula. El trabajo arduo de socialización por Áreas, de Facultad y Departamentos, ha desembocado en el logro de la “articulación de conocimientos, competencias, objetivos e indicadores del nivel de desarrollo de las competencias”. La guía consta de los siguientes elementos:

1. Información General
2. Planificación Micro-curricular
3. Competencias Genéricas
4. Competencia Específica o Capacidad Integradora
5. Objetivos Específicos
6. Desarrollo de Objetivos
7. Estrategias Metodológicas
8. Técnicas de Investigación
9. Recursos
10. Esquema de Evaluación
11. Bibliografía

Este programa analítico que acabamos de describir, es un instrumento de trabajo estratégico para el rediseño micro-curricular en todas las Facultades, Escuelas, Departamentos y Carreras. (Cf. Documento, Programa Analítico, Unidad de Excelencia Académica y Desarrollo Curricular, trabajado por el Vicerrectorado General Académico).

#### **3.2.6.5. Currículo Universitario (UTE):**

Urigen Mónica, (2010), en su trabajo de exposición “El Currículo Universitario”, en el segundo tema sobre la “Planificación y Evaluación Curricular” se plantea los siguientes elementos – a propósito del Diseño Curricular de la UTE:

1. Los *Objetivos del Diseño Curricular* (proceso que interrelaciona el contexto social y el proceso docente).

2. Para *Evaluar el Diseño Curricular* se debe tomar en cuenta: la “pertinencia y relevancia, los principios y valores sociales, políticos y culturales, ecológicos y económicos; las expectativas de un mundo cambiante”.

3. *Las Fases para el Diseño Curricular:*

a) *Fase 1:* Diagnóstico del entorno (necesidades, demandas, recursos, Misión y Visión).

b) *Fase 2:* Caracterización del Profesional (Objetivos, perfiles, competencias).

c) *Fase 3:* Elaboración del Plan de Estudios (Modalidad, módulos y actividades, metodología, evaluación del aprendizaje, pasantías, desarrollo y evaluación de proyectos).

d) *Fase 4:* Administración de la Carrera (Sistema modular y por créditos, evaluación de planes y contenidos, calendario académico, planificación de contenidos, evaluación de la dedicación del docente y evaluación formativa y sumativa).

Este trabajo también propone una Matriz Curricular basado en competencias, por carrera (Cf, documento, p.10). Además, propone un “trabajo metodológico Colegiado para garantizar el correcto desarrollo del currículo”. Compuesto por profesores organizados por equipos especializados, por competencias; reuniones metodológicas, Observaciones de clases, control directo al aprendizaje de estudiantes, evaluaciones, ajustes, mejoramiento; retroalimentación. Finalmente, se propone un “proceso del desarrollo de Valores Humanos” (La responsabilidad y la solidaridad como ejes del desarrollo de los demás valores dentro de la formación académica).

Se ha realizado un recorrido evaluativo y analítico del currículo de la UTE, a partir del Modelo Educativo y Pedagógico y otros documentos que están planteados como modelos y matrices para el “rediseño curricular” de la UTE.

### 3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

El método y procedimiento que se aplicó en este trabajo fue el “descriptivo”-“analítico” que es un método cualitativo, que generalmente se aplica en la Investigación Educativa como lo menciona, Mc Millan y Schumacher (2005). También, Munch y Ángeles (2009): 33, cuando se refieren a la “Investigación Cualitativa”, hablan del método descriptivo. Este método se dedica a “caracterizar individuos o grupos”. Se trata de describir las frecuencias de actitudes, comportamientos de individuos, situaciones o fenómenos focalizados, y el análisis de los mismos.

El cómo se procedió para el desarrollo de este trabajo:

- 1) Se eligió a la UTE, como una Institución de Educación Superior, lugar donde realice mi trabajo de docente investigador y dando la Cátedra de Ética Profesional.
- 2) Se solicitó a las Autoridades Académicas, me permitan llevar a cabo esta investigación educativa y además, apoyen con la información y el espacio para trabajar la propuesta de mejora, posterior al trabajo de diagnóstico realizado en Grado I.
- 3) Las Autoridades abrieron las puertas de la Institución para trabajar lo solicitado, siempre apoyaron en el proceso de participación y de realización de la propuesta.
- 4) Se elaboró y aplicó encuestas para Directivos, Autoridades, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes. Además, se realizaron entrevistas a las autoridades responsables de la gestión del Currículo de la Universidad.
- 5) Posteriormente, se recogió la información, tanto de las encuestas, entrevistas, como documentos sobre el Currículo, solicitados para elaborar el diagnóstico y realizar el análisis correspondiente, para hacer el informe posterior.
- 6) Para esto se preparó un grupo de 8 estudiantes que ayudaron a procesar la información, a realizar informes diversos y a elaborar las tablas de información.

- 7) Con un grupo de docentes se tuvo la oportunidad de confrontar algunos elementos del Currículo de la UTE; el diálogo y el aporte de ellos ha sido muy importante para afinar el diagnóstico y realizar el informe.
- 8) Se ha tomado toda la información y se realizó un análisis sigiloso y pormenorizado de los diferentes elementos del currículo que posee la UTE.
- 9) Con este grupo de Estudiantes de Ética Profesional, trabajamos la “propuesta de Mejora”, para aplicarla en la UTE Quito. Propuesta que se llevó a cabo durante mayo del 2011 a Septiembre 2011 (el proceso continua).
- 10) Durante este tiempo hemos tenido la oportunidad de realizar en 5 Facultades la Propuesta de talleres, Video-foros y proyectos de vinculación de ayuda social, con el fin de observar y verificar la gestión de liderazgo, valores y ética, que se ha ido generando en los docentes, estudiantes y directivos.
- 11) Finalmente, con todo este material de apoyo, de diagnóstico, de observación, de práctica y de socialización, se procedió a elaborar el trabajo de Grado II, en el silencio de unas cortas vacaciones del trabajo docente.
- 12) Se anexará varias fotos y evidencias del trabajo realizado durante este tiempo.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

En el trabajo de Grado I, se realizó de manera muy exhaustiva un diagnóstico sobre los valores y la ética en los distintos espacios y aspectos que abarcan el currículo, la gestión y liderazgo de la UTE. Es importante aclarar que lo de gestión y liderazgo, se ha profundizado a partir del tema que se propuso en el Trabajo de Grado II. He aquí algunos resultados:

#### **4.1.1. Los instrumentos de Gestión Educativa, que evidencian la gestión del liderazgo y Valores en la UTE.**

Es importante señalar que éste diagnóstico se hizo en una institución de educación superior, y por tanto, existen otros Documentos que evidencian esa gestión de liderazgo y valores.

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

Debo señalar que la UTE, no posee un Manual de organización. El documento que guía y organiza la Gestión de la UTE, es el “Modelo Educativo y Pedagógico”, que lo he analizado anteriormente en el diagnóstico de los documentos curriculares. (Cf. 3.2.6.1.). Además, se puede encontrar toda la organización de la UTE en el “Estatuto de la Universidad Tecnológica Equinoccial”. Documento que contiene toda la Gestión organizativa Interna de la Universidad.

##### **4.1.1.2. El Código de Ética de la UTE**

La UTE como Institución Superior, ha asumido el Código de Ética de las Instituciones Educativas Superiores del País. El mismo que guía y orienta toda la legislación Institucional, académica y estratégica de la UTE. Se señalan algunos aspectos que evidencian la gestión del liderazgo y valores en la UTE.

El Código de Ética tiene como principios generales, “la responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad” (Código: 1). Tiene como Objeto, elevar los recursos éticos de todos los que constituyen la comunidad de educación superior: autoridades, administrativos, docentes, estudiantes y trabajadores. Éste código tiene como destinatarios a las autoridades, docentes, estudiantes, funcionarios administrativos, trabajadores y representantes de la sociedad civil.

El Código de las Instituciones de educación superior, tiene como compromiso general, hacer de todos los actores educativos, protagonistas de procesos que incorporen en sus planes operativos, metas y resultados, de una práctica de

principios y valores integrados al quehacer cotidiano y convivencia humana. Compromiso que consiste en construir un nivel de conciencia y responsabilidad en los actores y participantes, con el objeto de incidir en los grupos sociales y la misma sociedad en general.

“Tenemos la certeza que los valores fortalecen el carácter, la capacidad de crítica y autocrítica creativas, de aprendizaje, participación y las competencias profesionales en las distintas carreras de nivel superior”.

Finalmente, los compromisos específicos que asumen las instituciones de educación superior, consisten en “construir a partir de los principios y valores éticos una labor académica comprometida con el ejemplo y las demostraciones diarias donde prevalezcan actitudes de franqueza, equidad, transparencia y honestidad”. (Código: 23).

#### **4.1.1.3. El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UTE, 2008-2012.**

Es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades, con el fin de avanzar conjuntamente en una misma dirección (PEDI, 2008: 1).

El PEDI de la UTE tiene ciertas ventajas en su aplicación; entre ellas tenemos las siguientes:

- a) Define objetivos, campos de actuación preferentes y prioriza acciones específicas.
- b) Involucra a docentes, estudiantes y trabajadores con el fin de alcanzar objetivos de la universidad.
- c) Piensa y analiza los problemas de manera global, facilita la comunicación y estimula la participación.
- d) Maneja un lenguaje compartido, orienta acciones y procesos, y evita decisiones contradictorias.
- e) Integra voluntades en una misma dirección y las utiliza como instrumento de cohesión.
- f) Dinamiza los sistemas de gestión y liderazgo.

- g) Capacita el talento humano para afrontar de manera eficaz los desafíos futuros.
- h) Fomenta un proceso de aprendizaje y desarrollo organizativo, haciendo posible una mejora continua.
- i) Desarrolla un pensamiento estratégico institucional. (PEDI, 2008: 1)

En la gestión del PEDI, se propone algunos factores necesarios para tener éxito en su aplicación, entre otros son:

- a) Una voluntad política clara y explícita para liderar el proceso estratégico y que todos los representantes institucionales asuman el liderazgo del proyecto.
- b) La ejecución de una política de comunicación interna eficaz.
- c) Una estructura mínima que apoye técnicamente el proceso y ponga en práctica su control y acompañamiento.
- d) Inserción de la planificación en un sistema completo de mejora de la calidad.
- e) Una actitud administrativa y presupuestaria flexible y comprensible, que permita realizar de manera oportuna modificaciones necesarias, para no entorpecer los proyectos en marcha. (PEDI, 2008: 2)

Dentro de la gestión del liderazgo en la UTE, es importante definir un Pensamiento Estratégico Institucional, el mismo que oriente y guíe su planificación, su gestión y el desarrollo de los proyectos establecidos en las diferentes unidades académicas de la Universidad.

El Pensamiento Estratégico Institucional (PEI) tiene como punto de partida, un consenso en la misión, la visión, los valores institucionales, sus objetivos, políticas y estrategias; los plazos y responsabilidades, las unidades implicadas y los costos. Su fundamento es una "filosofía institucional" compartida; esto es, que todas las decisiones que se tomen en los distintos niveles, respondan a un horizonte común.

El PEI, motiva a un pensamiento innovador y de proyección futura de la UTE, como una ventaja competitiva y comparativa de su capacidad de adaptación a los cambios de la sociedad y su búsqueda de respuestas a la misma.

El PEI, implica que la determinación y cumplimiento de objetivos específicos y de acciones por parte de todas las unidades académicas de la UTE. Además, implica

que cada unidad académica, administrativa, facultad, departamento o dirección, sea protagonista activa del desarrollo de la UTE, participando de manera responsable y tomando decisiones en un ambiente de cooperación y sinergia internas. (PEDI, 2008: 2).

Ha sido de gran importancia para la gestión del PEDI, desarrollar una metodología que viabilice el desarrollo del mismo y que dinamice la participación y responsabilidad de todos los miembros de la UTE en su aplicación, mejora y evaluación.

Se definen dos ciclos importantes dentro de la Planificación Estratégica: el ciclo vertical y el ciclo horizontal. El primero, tiene como punto de partida, un conjunto de definiciones como son la misión que debe cumplir la UTE, la visión que quiere alcanzar hasta el 2012, los valores y principios institucionales que guían el quehacer diario y la toma de decisiones de sus miembros. Además, fue necesario realizar un diagnóstico de de la universidad y su entorno con el fin de definir objetivos institucionales, las estrategias y las políticas para cada uno de los objetivos. A esta primera fase la realizó un equipo directivo integrado por todas las autoridades académicas y administrativas de la UTE, los representantes de los docentes, estudiantes, egresados y trabajadores, además, personal técnico que asesoró en los distintos temas.

El ciclo horizontal parte del plan definido y se complementa con las fases de ejecución, acompañamiento y control del proceso. Existe un proceso de ida y de vuelta permanente y continuo, entre el nivel institucional y el sectorial, teniendo como aliadas a las diferentes unidades, ya que son las que deben realizar el seguimiento y control de la ejecución de sus planes, según indicadores de cumplimiento de metas y el acompañamiento de la Dirección de Planificación. (PEDI, 2008: 3).

Finalmente, la definición de la misión y visión institucionales, ayudaron a definir la razón de ser y existencia de la universidad. Por otro lado, con una visión que indica el sueño a alcanzar y que debe satisfacer las aspiraciones de la propia institución y de los actores implicados en su realización (PEDI, 2008: 7).

Los valores y principios corporativos de la UTE, como factores claves del éxito, en su calidad de los productos institucionales y su posicionamiento en la sociedad. Los valores los analizaremos más adelante.

La realización de un trabajo diagnóstico institucional, también ha provisto de gran información interna y externa con el fin de establecer objetivos, políticas y estrategias claves para conseguir las metas y sueños de la universidad. Los objetivos, estrategias y políticas institucionales; la planificación interna, la dirección de planificación y la implantación del PEDI, fueron los grandes retos que llevaron a la UTE, a alcanzar su primer paso como fue la Acreditación, como institución de Educación Superior en el Ecuador, en el 2009.

#### **4.1.1.4. Plan Operativo Anual de la UTE**

El Plan Operativo 2011 toma como base al Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2008 – 2012) en lo que hace relación a los objetivos de las unidades y metas que se cumplen a lo largo del año 2011. Sin embargo debido a que la planificación es un proceso dinámico incorpora algunos elementos que le modifican, así: la realidad del entorno y sus circunstancias; la retroalimentación dada por los integrantes de la unidad y por los análisis realizados conjuntamente con la Dirección de Planificación dentro del proceso de seguimiento; y, los criterios consensuados en el Taller de Seguimiento realizado con el Equipo Directivo de la UTE. (POA, 2011: 1). A continuación se presentan algunos criterios y recomendaciones acordados en el taller de evaluación que realizó el equipo directivo de la UTE en la revisión de la planificación institucional anual, para el Plan Operativo 2011:

#### **GENERAL**

El plazo para la entrega de los Planes Operativos 2011, para la aprobación del señor Rector fue el 28 de enero 2011.

## **DOCENCIA**

Incorporar docentes a tiempo completo, de una manera gradual, de acuerdo a la infraestructura y recursos de la Universidad, con el propósito de dar cumplimiento a la nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES):

- a) Desarrollar un programa que brinde las facilidades para que los docentes obtengan una formación académica a nivel de posgrado (maestría y doctorado), de acuerdo a los requerimientos de las nuevas normas de educación superior.
- b) Capacitar a los docentes en las áreas de especialización, pedagógica, de desarrollo humano y en las herramientas tecnológicas.
- c) Vigorizar la evaluación docente, incorporando el portafolio docente, apoyada en una aplicación informática.
- d) Fortalecer los sistemas de admisión de estudiantes, docentes y funcionarios, siendo más rigurosos en los procesos de selección.
- e) Mejorar el sistema de tutorías para que los estudiantes cuenten con un acompañamiento permanente a lo largo de su vida estudiantil.
- f) Incorporar mecanismos que permitan una mejor adaptación al ambiente universitario y un fortalecimiento permanente de la autoestima de los estudiantes.
- g) Fortalecer e integrar a las áreas académicas de la Universidad con el propósito de cumplir eficientemente nuestra misión y estar preparados para los procesos de acreditación.
- h) Regular el número de estudiantes en las diferentes asignaturas de tal manera que permita la utilización efectiva de las metodologías participativas.
- i) Orientar la oferta académica de la Universidad al Plan Nacional de Desarrollo.

## **INVESTIGACIÓN**

- a) Incorporar pares externos nacionales e internacionales en la evaluación de proyectos y artículos de investigación.
- b) Consolidar la Editorial Universitaria, promoviendo la edición de libros resultado de los procesos de investigación.
- c) Aplicar el sistema Site Citation Index SCI promovido por la SENESCYT

- d) Indexar digitalmente a Tsafiki
- e) Implementar el programa de repositorios digitales de investigación.
- f) Extender las presentaciones de resultados científicos y la movilidad de investigadores.
- g) Ampliar el Diplomado en Investigación a Maestría.
- h) Impulsar programas de Doctorado e Incubadoras de Investigación.
- i) Participar en las convocatorias de formación de la Senescyt.
- j) Implementar mecanismos efectivos para levantamiento de fondos nacionales (Senecyt) e internacionales. La Comisión de Investigación deberá articular las convocatorias internas a proyectos científicos de tal manera que se articulen con iniciativas nacionales e internacionales, generando convocatorias por categorías: Carrera, Universidad, Fondos Externos.
- k) Replicar el modelo de investigación institucional, a nivel de Facultad (Comité de Investigación y Titulación), articulando operativamente este trabajo con el ITT; por su parte las Facultades deben tener una mayor participación en la Comisión de Investigación de la Universidad.
- l) Consolidar el trabajo de los responsables de investigación en cada Facultad a fin de que enriquezcan, valide, actualicen y apliquen las líneas de investigación de la Universidad, a nivel de sus las carreras y programas de posgrados, velando por la rigurosidad en los procesos de graduación y titulación.
- m) Impulsar y exigir a la comunidad universitaria el uso intensivo y óptimo de la infraestructura informática como base de información y difusión de los resultados de investigación.
- n) Revisión completa de titulaciones, mallas, planes de estudio mediante la evaluación e identificación líneas, áreas y grupos científicos de alto potencial para que las carreras orienten y prioricen su actividad investigativa y docente.

## **VINCULACIÓN**

- a) Definir programas de vinculación para todas las carreras.
- b) Evaluar cada uno de los programas existentes.
- c) Fortalecer la oferta de programas de vinculación

- d) Crear programas de vinculación de equidad de género
- e) Realizar la convocatoria anual de los proyectos de vinculación con fondos propios.
- f) Fortalecer la presencia de estudiantes y de docentes en los programas y proyectos de vinculación
- g) Diseñar nuevos mecanismos para ser llevados a cabo con los sectores productivos y sociales
- h) Capacitar a docentes y estudiantes en la formulación, gestión y evaluación de proyectos.
- i) Ejecutar un programa de concientización con los vecinos con el propósito de mejorar la imagen institucional.

## **GESTIÓN**

- a) Modificar el estatuto y las normas internas de acuerdo a la nueva legislación de educación superior y socializarlos.
- b) Fortalecer la cultura de la evaluación y mejora continua.
- c) Revisar los aranceles y diseñar distintos escenarios que permitan su aplicación diferenciada, conforme a la ley.
- d) Realizar un estudio que permita establecer los nuevos requerimientos institucionales en relación a la normatividad vigente de educación superior y a los procesos de acreditación, de tal manera de canalizar oportunamente los recursos necesarios.
- e) Fortalecer el sistema de seguimiento de egresados, buscando nuevos mecanismos para la obtención de información. (POA, 2011: 2- 4)

A continuación se detalla el procedimiento seguido en la definición del Plan Operativo 2011:

- a) Evaluación anual del Plan Operativo 2010.
- b) Ajuste de la planificación interna de cada unidad de los Objetivos Específicos y Metas para el próximo año, en primer lugar internamente en la unidad y luego en una reunión de los directivos de la unidad con la Dirección de Planificación.

- c) Revisión de los aspectos presupuestarios por parte de la Dirección General Administrativa.
- d) Consolidación de la información.
- e) Aprobación de las modificaciones por parte del señor Rector.
- f) Difusión a la comunidad y sector externo a través del portal de la UTE.
- g) Envío mensual a cada unidad de las metas de plazo cumplido y por cumplir.
- h) Publicación en el portal de la Universidad dirigida a la comunidad universitaria del seguimiento a las Unidades.
- i) Publicar mensualmente los cuadros resumen y las cifras significativas del seguimiento al público en general a través del portal. (POA, 2011: 5).

Este Plan Operativo se compone con los objetivos específicos de las unidades y sus respectivas metas que se ejecutan a lo largo del año 2011.

Con el propósito de contextualizar a la información que se presenta más adelante se transcriben los objetivos institucionales que corresponden a las cuatro funciones de la Universidad: 1) Docencia, 2) Investigación, 3) Vinculación y 4) Gestión.

#### **Objetivos:**

1. Formar profesionales íntegros, investigadores y emprendedores, para que lideren una gestión socialmente responsable. DOCENCIA.
2. Generar y acceder al conocimiento que apoye el desarrollo institucional y de la sociedad. INVESTIGACIÓN.
3. Fortalecer vínculos con los distintos sectores de la sociedad, mediante programas permanentes de apoyo. VINCULACIÓN.
4. Establecer innovadores procesos de calidad, que garanticen el desempeño exitoso de la docencia, investigación, interacción con el medio y gestión universitaria. GESTIÓN. (POA, 2011: 5)

El número total de metas para realizar el seguimiento es de 502 que comparadas con el año anterior existe una disminución de 64, a pesar de que se redefinieron 158 metas.

Los porcentajes de metas en función de los Objetivos Institucionales tienen muy pocas variaciones en relación al año anterior así: Docencia se mantiene en 30%,

Investigación del 14 al 15%, Vinculación del 24 al 25% y Gestión del 32 al 30%. (POA, 2011: 6).

### **Metas por indicadores claves de desempeño (KPI)**

Un elemento muy importante para los análisis a nivel de unidades e institucional es el que se realiza con los “Indicadores Claves de Desempeño” (**KPI**, del inglés *Key Performance Indicators*), que miden el nivel del desempeño de las unidades y de la UTE en relación al proceso de planificación, permiten desglosar los objetivos institucionales, monitorear la actividad de la Universidad a través de un cuadro de mando integral e involucrar directamente a todos los colaboradores en la realización de los objetivos estratégicos de la Institución; es por esta razón que se detalla a continuación las metas por indicadores claves de desempeño correspondientes a cada objetivo institucional. (POA, 2011: 7).

Finalmente, cabe señalar que se presenta el detalle de la planificación interna de cada una de las treinta y un unidades: sus objetivos, metas a cumplir, plazo e indicador de logro. Todo esto podemos encontrarlo en el documento “Planificación Interna de cada una de las Unidades (POA, 2011: 10).

Por motivos de espacio solamente se coloca aquí un breve ejemplo del Plan Operativo Anual:

**PLANIFICACION ESTRATÉGICA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
2008 – 2012**

<b>OBJETIVO DE LA UNIDAD: GESTIÓN</b>	<b>METAS A CUMPLIRSE</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>MES</b>
<b>RECTORADO</b>			
Disponer de un campus en Quito cómodo, funcional y armónico con la naturaleza; que permita cumplir con eficacia y eficiencia las actividades de la Universidad y al mismo tiempo contribuya al desarrollo cultural de Quito.	Construir y equipar un pabellón para talleres y laboratorios en el Campus Occidental.	Informe de conclusión y equipamiento. En nov-2011.	Noviembre
	Construir y equipar un pabellón para la Facultad de Ciencias de la Salud, en el que se incluyan siete laboratorios	Informe de conclusión y equipamiento. En nov-2011.	Noviembre
	Adecuar las instalaciones necesarias para los profesores de la Universidad.	Informe de la adecuación de espacios y equipamiento. En nov-2011.	Noviembre
<b>1</b>	<b>RECTORADO</b>	<b>3</b>	

Cuadro extraído de la Planificación Interna de cada una de las Unidades (POA, 2011).

De esta manera existe la planificación de todas las Unidades Académicas y Administrativas. Sólo es un ejemplo de la Planificación Anual Interna de la UTE.

#### **4.1.1.5. Reglamento Orgánico de la UTE**

Antes de realizar el diagnóstico de lo que contiene el Reglamento Orgánico de la UTE, es necesario comenzar presentando lo que es el Reglamento de Régimen Académico del Sistema Nacional de Educación Superior, publicado el 22 de enero del 2009. Se presentará de manera sintética la primera parte de éste Reglamento. Lo demás se lo encontrará en los anexos.

A continuación se realizará un breve diagnóstico del Reglamento Orgánico de la UTE, el mismo que evidenciará la gestión del liderazgo académico y valores en la UTE.

En el Capítulo I. De la Organización Académica. La UTE cumple con su función académica, por medio de las facultades y direcciones que se regen por los Estatutos establecidos, del presente Reglamento y de los Reglamentos Generales y Especiales aprobados en cada Unidad académica. (Art.1. Organización Académica).

El Reglamento General, establecerá procedimientos para determinar las áreas de la ciencia y del arte en que la Universidad impartirá su docencia; las escuelas que se adscribirán a cada facultad; las normas a las que se sujetarán la creación de las Unidades y la aprobación de sus planes y programas. (Art. 2).

En el Capítulo II, Del Gobierno y Dirección Superior. La UTE contará con los siguientes organismos Colegiados de gobierno y administración:

a) La Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario, más los Organismos unipersonales como: el Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría General Procuraduría, la Dirección General de asuntos económicos y administrativos, y el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil.

- b) Los Organismos Colegiados, se regirán por las disposiciones generales de los Estatutos. El Reglamento General, contemplará las Normas del funcionamiento del Consejo Universitario y Tecnológico.
- c) Los Organismos Unipersonales, se regirán por las disposiciones contenidas en este Reglamento Orgánico (Art. 3).

En el Capítulo III, Del Rector. Podemos ver que es la máxima autoridad ejecutiva y el representante legal de la UTE. Elegido por la Asamblea Universitaria, por un periodo de cinco años, con derecho a reelección (Art. 4).

El Rector ejerce el Gobierno de la Universidad y tiene su representación con las facultades que establecen los Estatutos y el presente Reglamento y las que le otorgue el Consejo Universitario en ejercicio (Art.5).

En el Art. 6, vemos las funciones que le corresponden al Sr. Rector:

- a) Proponer al Consejo Universitario las Políticas, programas de actividades y Planes de trabajo en la UTE.
- b) Proponer al Consejo Universitario la aprobación y modificación de los Estatutos, del Reglamento Orgánico de la Universidad, y de los demás Reglamentos que sean necesarios para la Gestión de la UTE.
- c) Proponer al Consejo Universitario, el Proyecto de Presupuesto anual de la Universidad.
- d) Convocar y presidir las sesiones del Consejo Universitario.
- e) Rendir un Informe anual de su Gestión, al Consejo Universitario.
- f) Dictar los decretos, resoluciones e instructivos en el ejercicio de sus atribuciones y ejecutar los acuerdos del Consejo Universitario.
- g) Administrar los bienes de la Universidad y celebrar todos los actos y contratos que sean de su atribución.
- h) Designar las autoridades académicas, administrativas y docentes de la UTE.
- i) En el caso de ausencia del Rector, asumirá las funciones el Vicerrector o el Decano de la Facultad o autoridad docente equiparado en su jerarquía con más tiempo de ejercicio docente o administrativo.

En el Capítulo IV, del Vicerrector se ve las atribuciones en la gestión del liderazgo que debe cumplir como autoridad académica y administrativa de la UTE.

En el Art. 10, nos encontramos con que el Vicerrector, es elegido por la Asamblea Universitaria, por un tiempo de 5 años, con derecho a ser reelegido. Además el vicerrector cumplirá las funciones de Coordinador de la Universidad, en especial lo que se determina en el Reglamento General de la Universidad, la supervisión de las Extensiones, la promoción y supervisión de las actividades en las diferentes Unidades académicas (Art. 11).

El Vicerrector, subrogará al Rector, de acuerdo a lo que establecen los artículos 7 y 8 (Art. 12). En caso de ausencia del Vicerrector, le subrogará el Decano de la facultad, con todas las atribuciones o alguna autoridad con similar jerarquía de la UTE. (Art.13).

Ahora veamos en el Capítulo Quinto del Reglamento Orgánico, se trata de la gestión de la “Dirección de Planificación”, que tiene como responsabilidad “la planificación académica, administrativa y económica de la Universidad (Art.15).

El Director de Planificación será nombrado por el Consejo Universitario, a proposición del Rector y durará mientras goce de la confianza del mismo, por tanto, sólo él puede removerlo (Art. 14).

Las Direcciones Generales Académicas de asuntos administrativos y económicos, Departamentos de Orientación y Bienestar Estudiantil, las Escuelas y Departamentos coordinarán sus actividades con la Dirección de Planificación. (Art 15).

En el Capítulo VI, De la Secretaría General-Procuraduría. Corresponde su nombramiento al Consejo Universitario a proposición del Rector, y durará hasta 90 días después de cesar las funciones del Rector. (Art. 16).

Son atribuciones del Secretario General-Procurador: Certificar los documentos y dar fe de los datos de los Organismos de Gobierno universitario y de dirección de la UTE. (Art. 17, Lit. a). Además, elabora, aplica y fiscaliza, el cumplimiento de las normas internas de la Universidad. Prepara los Decretos y Resoluciones que deban ser aprobadas por el Rector. Elabora el Orden del día para las reuniones de la Asamblea Universitaria y del Consejo Universitario. Además autoriza y certifica las actas de las reuniones de la Asamblea y del Consejo Universitario. (Art. 17).

Establece y mantiene los Archivos y registros de: las convocatorias, las resoluciones, Decretos e instructivos de nombramientos de autoridades académicas, administrativas y autoridades de la Universidad. Registra los Reglamentos en General, los Estatutos, presenta informes de la Procuraduría y dictámenes que emitan las autoridades de la Universidad (Art. 17, Lit. J.).

En el Capítulo VII, De los Organismos del Rectorado. Las Funciones de Gobierno y de Dirección corresponderán al Rector en materias Académicas, Administrativas y Económicas, se ejercerán a través de la Dirección General Académica, Dirección General de Asuntos Administrativos y Económicos, Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, y de los delegados Rectorales (Art. 21).

Las funciones específicas de cada Director General, están contempladas en los Artículos: 23 a 31 d este Reglamento.

Ahora se analizará el Capítulo VIII, Del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil. Éste Departamento funciona adscrito al Vicerrectorado general Académico, con las funciones de “Proponer, promover y ejecutar la políticas de desarrollo integral del estudiante y la prestación de diversos servicios tendientes a mejorar y atender las necesidades básicas de la Población estudiantil de la UTE. (Artículos, 33 a 39, del Reglamento).

En el Capítulo IX, De las Autoridades Académicas. Son autoridades académicas: La Junta de Facultad, Decanos y Subdecanos y Directores Departamentales. Son también los Directores y Subdirectores de Escuelas (Art. 40).

Las Atribuciones y funciones de cada una de estas autoridades académicas, están contempladas en los Artículos, 41 a 54 de éste Reglamento.

En el Capítulo X, De la Administración. Se resalta la ejecución de las actividades y labores concretas de la UTE. Asimismo, todas las Autoridades Generales, de las Facultades, de Escuelas y Departamentos, son los responsables de la marcha excelente de la Organización y desarrollo de la Universidad. (Art. 55).

En el Capítulo XI, De Las Extensiones. De Igual manera, se define las responsabilidades de las diferentes autoridades que llevan adelante lo administrativo, lo académico y gobierno, tanto en Salinas como en Santo Domingo de los Tsáchilas (Artículos: 56 al 64).

Finalmente en el Capítulo XII, De las Disposiciones Generales. Se manifiesta el liderazgo del Rector en sus decisiones y la regulación del Consejo Universitario. Además, se manifiesta el protagonismo de la Secretaría General- Procuraduría, con su función de organización, vigilancia, archivo y publicación de los diferentes Reglamentos y Estatutos Vigentes y por aprobar en al UTE (Art. 54).

Después de haber realizado un recorrido exhaustivo de este Reglamento, se percibe que es bastante jerarquizado, con una visión de autoridad vertical y menos horizontal.

Actualmente se está trabajando para que se vayan constituyendo nuevos espacios y departamentos de participación democrática y horizontal en todos los campos. Es el gran desafío de la UTE, para los siguientes 5 años. El trabajo que se está realizando para la Acreditación por Carreras, está proyectado de manera participativa y más relacional con la sociedad y con los miembros internos de la UTE.

Finalmente, se ha visto que existen diversos tipos de Reglamentos dentro de la Legislación UTE, los mismos que están orientando y regulando las acciones encaminadas al mejoramiento académico y de inserción de la Universidad en la Sociedad Ecuatoriana.

## **4.1.2. La Estructura Organizativa de la UTE**

### **4.1.2.1. Misión y Visión**

Dentro de la Estructura Organizativa de la UTE, veremos cómo se ha establecido su Misión, su Visión y los Valores Corporativos que han ido perfilando una Cultura y un ambiente organizacional, dentro y fuera de la Universidad.

#### **MISIÓN**

Formar con excelencia y liderazgo profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad.<sup>36</sup>

#### **VISIÓN**

Ser una Universidad de trascendencia académica en América Latina.<sup>37</sup>

#### **VALORES CORPORATIVOS**

La UTE, promueve los siguientes valores y principios institucionales:

1. Respeto que se expresa en: Libertad, Honestidad, Lealtad, Solidaridad, Justicia, Equidad, Integridad, Transparencia, Dedicación Académica.
2. Proceso de Inter-aprendizaje en función de la pertinencia institucional y pertinencia social.
3. Respeto a los derechos humanos.
4. Concienciación en la protección del ambiente.
5. Responsabilidad social y servicio a la Comunidad.
6. Reconocimiento a la igualdad de oportunidades<sup>38</sup>.

Después de haber hecho un análisis serio y profundo sobre la Misión, Visión de la UTE, se ha descubierto que toda la familia que hace la UTE (Administrativos,

---

<sup>36</sup> Documento, Modelo Educativo y Pedagógico, UTE, Noviembre/2008, p. 21

<sup>37</sup> Ibid. p. 21

<sup>38</sup> Ibid. 21

docentes, trabajadores y estudiantes), conocen e intentan hacer realidad en su labor diaria este propósito.

Lo importante es que todos tienen conciencia de lo que están construyendo y aportando con el trabajo bien hecho y con honestidad. Este elemento ha hecho que la UE, vaya creciendo en calidad, cantidad, espacios y recursos materiales. La mejor ventaja competitiva es el trabajo bien planificado, investigado y mejor ofertado a sus clientes en el aula y en los laboratorios de Ciencias.

Los Valores Corporativos, son el elemento base de todo el direccionamiento estratégico y académico de la Universidad. Más adelante expondremos mejor este tema que tiene que ver con los valores y la Ética que se maneja en toda la labor académica, administrativa y de gobierno de la UTE.

#### **4.1.2.2. El Organigrama**

La UTE, no posee un Organigrama, como generalmente tienen las Organizaciones e instituciones Educativas de Educación Media. La Universidad simplemente posee un ordenamiento académico, administrativo, de gobierno y su vinculación con la sociedad ecuatoriana (Cf. Reglamentos, PEDI, M.E.P., PEDI).

#### **4.1.2.3. Funciones de las Áreas y Departamentos**

En este apartado se realizó un diagnóstico de la Funciones de las distintas Áreas y Departamentos que posee la UTE. No se ha podido obtener mayor información sobre algunas Áreas y algunos Departamentos de la UTE, sin embargo, se ha averiguado e investigado, a partir de la Página Virtual donde se encuentra el “Plan Estratégico de Desarrollo Institucional” (PEDI, 2008-2012), del cual se ha extraído lo siguiente:

##### **a) Departamento de Postgrados**

La Dirección de Posgrados tiene como **Funciones**:

1) La **Docencia**, que consiste en la acreditación Institucional y de Programas, Nuevo modelo educativo, capacitación permanente de los docentes, Revisión curricular, la creación de nuevas carreras, la Movilidad académica a nivel internacional, la articulación del Pregrado con el Posgrado, la vivencia en valores, y; las pasantías y prácticas estudiantiles.

2) **Investigación**, que consiste en un sistema de investigación consolidado, actualización permanente de líneas, áreas y temas de tesis, la formación de investigadores, el concurso interno de proyectos a financiar, los grupos de investigación en diferentes áreas, con la participación de estudiantes, y; la participación en redes internacionales.

3) **Vinculación** con la colectividad, que consiste en la articulación, sistematización y profundización en la Educación Continua, el Apoyo Comunitario, la Asistencia Técnica y, la Cultura y Deportes.

4) **Gestión**, que consiste en el desarrollo físico del Nuevo Campus y Campus Santo Domingo, Hospital Docente, centro de servicios, edificios para las facultades, IDIC, Idiomas y Biblioteca, el Centro Administrativo, la Optimización, integración y automatización de procesos. (PEDI, 2008-2012:26).

La Dirección de Posgrados tiene como **Objetivos**:

**En la Docencia:** 1) Actualizar la estructura curricular, los métodos y contenidos innovadores e integradores que correspondan al perfil profesional que la sociedad demanda. 2) Desarrollar un plan permanente de capacitación de los docentes en las áreas pedagógicas y de especialización. 3) Mantener programas de educación Continua dirigidos a los docentes de la UTE, que obedezcan a los postulados y las expectativas de los estamentos académicos y la visión de la universidad.

**En la Investigación:** 1) Incorporar la investigación como un eje transversal en el currículo. 2) Articular la formación de pregrado y posgrado. 3) Impulsar acciones que permitan incrementar la calidad de la investigación en posgrados.

**En la Vinculación con la Comunidad:** 1) Fortalecer los nexos de posgrados con el sector externo a nivel nacional e internacional, gobierno-empresa-sociedad en investigación científica y aplicada. 2) Desarrollar proyectos de ayuda a la Comunidad.

**En la Gestión:** 1) Desarrollar aplicaciones informáticas que agilicen y faciliten los procedimientos establecidos. 2) Fortalecer la imagen de la Dirección General de Posgrados. 3) Diseñar manuales de procedimientos que permitan una gestión académica y administrativa eficiente. 4) Incentivar la participación de los docentes en los programas de educación continua. (PEDI, 2008-2012:53-55).

La Dirección General de Posgrados ha realizado algunas **acciones durante los dos últimos años:**

- 1) Un informe donde se incluye el porcentaje de proyectos actualizados (Enero del 2009).
- 2) Informe donde se incluye el porcentaje de carreras de pregrado con al menos una opción de posgrado (Octubre, 2008).
- 3) Informe de los estudios de mercado realizados (Diciembre, 2008).
- 4) Modelo Educativo aprobado (Diciembre, 2008).
- 5) Presentación de escalafón para aprobación (Mayo, 2008).
- 6) Informe anual que incluya el registro a actualización de los candidatos idóneos (Marzo, 2008).
- 7) Informe del proyecto que incluya la definición del perfil del profesor de la UTE (Diciembre, 2008).
- 8) Informe de resultados de los proyectos de vinculación con la comunidad (Enero, 2010).
- 9) Informe de proyectos diseñados y financiados (Enero, 2010).
- 10) Informe donde se incluye estudiantes y docentes evaluados. (PEDI, 2008-2012: 53-55).

## **b) Departamento General Académico**

De la misma manera la UTE se maneja en esas cuatro funciones que son: la docencia, la investigación, la vinculación con la comunidad y la gestión. Dentro de estas funciones se presentan los **objetivos y acciones** que se han realizado en lo Académico:

La Dirección general Académica tiene los siguientes **objetivos**:

En la **Docencia**: Planificar, diseñar, organizar, normar y evaluar el Modelo Educativo de la Universidad.

En la **Investigación**: 1) Implantar el Sistema Integral de Investigación de la Universidad. 2) Fomentar la elaboración y ejecución de proyectos de investigación en concordancia con las políticas, áreas y líneas de investigación. 3) Generar una participación activa de los estamentos universitarios para la publicación de temas de interés, con un alto aporte investigativo, que apoye al desarrollo académico.

En la **Vinculación con la Comunidad**: 1) Mantener proyectos de servicio con carácter social y académico, en las áreas de competencia de las distintas unidades académicas.

En la **gestión**: 1) Planificar, diseñar, organizar, normar y evaluar el Sistema de Bienestar Universitario. 2) Optimizar los procesos de gestión académica dirigidos a docentes, estudiantes y administrativos.

La Dirección general Académica ha realizado las siguientes **acciones** en los últimos dos años (2008-2010):

**En la Docencia**, 1) Informe del cumplimiento del taller con una propuesta sobre los modelos teóricos y las tendencias metodológicas a seguir (Junio, 2008). 2) Informe que contenga el Modelo Educativo propuesto (Diciembre, 2008). 3) Informe de la Decisión del Consejo Académico y autorización para la aplicación del Modelo en una o más carreras (Enero, 2009). 4) Informe de la Capacitación (Febrero, 2009). 5) Informe que incluyan los reportes mensuales y final del proceso de validación (Julio, 2009). 6) informe de la difusión y capacitación realizadas (Agosto, 2009). 7) Informe

que contenga la planificación de cada una de las carreras (Junio, 2010). 8) Informe de la resolución de aprobación por parte del Consejo universitario, de las reformas por carreras.

En la **Investigación**: 1) Informe y resolución del Consejo Universitario, sobre el sistema de investigación y su reglamentación (Agosto, 2008). 2) Resolución Rectoral de la creación y conformación del Comité Editorial de la Universidad (Julio, 2008).

En la **gestión**: 1) Informe del diagnóstico realizado sobre los servicios integrados de Bienestar Universitario (Mayo, 2008). 2) Informe de la propuesta del sistema de Bienestar Universitario y su Reglamentación, y; resolución del Consejo Universitario (Agosto-septiembre, 2008). 3) Informe semestral de la Implementación del Sistema de bienestar Universitario (Junio-diciembre, 2009). 4) Informe del análisis interno y externo de los procesos inscripción, selección, matriculación, contratación, inducción y permanencia de "estudiantes, docentes, y administrativos (Julio, 2008). 5) Informe de los diseños de los procesos y de los manuales de procedimientos correspondientes (Enero, 2009). 6) Informe de la Implementación de los procesos, e informe semestral de resultados obtenidos (Julio-diciembre, 2009). (PEDI, 2008-2012: 34-36).

### **c) Área Administrativa**

Ésta Área tiene como función, administrar los recursos monetarios, patrimonios materiales, humanos y sociales de la UTE.

Los **Objetivos** de su **gestión** son: 1) Optimizar los sistemas de registro y análisis de información que permitan la utilización eficiente de los recursos monetarios y la generación de estados financieros veraces y oportunos. 2) Contar con un sistema que permita una administración eficiente con controles periódicos y exactos de los bienes de la Institución, adquisiciones e inventarios. 3) Fortalecer los subsistemas de Recursos Humanos, que permitan mantener los diferentes procesos bajo parámetros de calidad. 4) Contar con la normatividad y los mecanismos técnicos necesarios para llevar a cabo con eficiencia y oportunidad los servicios generales de la Universidad.

Las **acciones** que ha desarrollado este departamento, durante los dos últimos años en su **gestión**, son:

- 1) Informe de actualización del ajuste del Sistema Contable a las nuevas regulaciones del Estado (Junio, 2008).
- 2) Informe del diseño del Sistema y subsistemas de la gestión y registro de los activos fijos de la Universidad (Agosto, 2008).
- 3) Informe de la Implementación del Sistema de la gestión y registro de activos fijos (Diciembre, 2009).
- 4) Informe del diseño del Sistema y subsistema de Salud y seguridad ocupacional (Julio, 2008).
- 5) Informe del reglamento aprobado sobre el escalafón de empleados administrativos, viendo la clasificación de puestos y la escala salarial (Diciembre, 2008).
- 6) Informe de la implementación del Sistema y Subsistema de salud y seguridad ocupacional (Diciembre, 2009).
- 7) Informe del reglamento de Seguridad debidamente aprobado (Octubre, 2008).
- 8) Informe del Reglamento de administración de vehículos, debidamente aprobado (Agosto, 2008).
- 9) Informe del Manual de procedimientos elaborado para el mantenimiento y correctivo de los bienes de la UTE (Agosto, 2008).
- 10) Informe de la aplicación del Reglamento aprobado (Diciembre, 2009).
- 11) Informe del seguimiento y difusión del Reglamento aprobado (Diciembre, 2009).
- 12) Informe de la Aplicación del Manual aprobado (Diciembre, 2009). (PEDI, 2008-2012: 62-63).

#### **d) Departamento de Relaciones Públicas**

En el Departamento de relaciones Públicas se han establecido los siguientes Objetivos:

En la **Docencia**: 1) Coordinar eventos nacionales o internacionales de carácter científico, académico, social o cultural de temas trascendentes para la universidad y la sociedad.

En la **Investigación**: 1) Propiciar un ambiente de compañerismo entre los diferentes estamentos a través de la organización de eventos sociales. 2) Mantener informada a la colectividad sobre los aspectos, actividades y eventos destacados de la UTE.

Las **acciones** que ha realizado esta Área de la UTE en los dos últimos años son:

**En la Docencia**: 1) Informe de la realización y memoria del evento (Seminario Internacional para la Investigación Educativa en Ciencias y matemáticas) (Junio, 2008). 2) Informe de la realización y memoria del evento (Seminario Internacional de Orientación Vocacional) (Agosto, 2008).

**En la Investigación**: 1) Informe semestral sobre la ejecución de los eventos (Junio y Diciembre, 2008). 2) Informe semestral de la Publicación (Junio y diciembre, 2008). 3) Informe anual sobre el plan de promoción institucional (Julio, 2008). (PEDI, 2008-2012: 68).

#### **e) Área del Sistema de Educación a Distancia**

Esta Área del Sistema de Educación a Distancia tiene los siguientes **objetivos**:

En **Docencia**: Innovar y consolidar la Propuesta de Educación a Distancia de la Universidad.

En la **Investigación**: 1) Promover la participación de los docentes del SED en proyectos de investigación científica y en sus publicaciones. 2) Mejorar permanentemente la formación de los docentes del SED en el área de la Investigación científica y tecnológica.

En la **Vinculación con la Comunidad**: 1) Mantener una relación permanente con la comunidad, que permita el cumplimiento de la Misión y las Políticas del Sistema de Educación a Distancia (SED).

En la **Gestión**: 1) Disponer de una normatividad actualizada que posibilite un trabajo eficiente del SED. 2) Elevar la calidad y cobertura de los centros asociados y oficinas de gestión académica.

En cuanto a las **acciones** que han venido realizando mencionaremos las siguientes:

En la **Docencia**, 1) Informe del instructivo elaborado sobre las guías académicas de aprendizaje (Diciembre, 2008). 2) Informe anual de evaluación y rediseño de los planes de estudio (Currículo) (Diciembre, 2008). 3) Informe del Sistema de Evaluación Académica (Diciembre, 2008).

En la **Investigación**: 1) Informes que incluyan la aprobación de la maestría en docencia y Gestión de la calidad en Sistemas de Educación a Distancia, con la aprobación de la Universidad y del CONESUP (Agosto, 2008). 2) Informe anual de los proyectos en ejecución (Diciembre, 2008). 3) Informe de todas las publicaciones de investigación científica y tecnológica del SED (Diciembre, 2008).

En la **Vinculación con la Comunidad**: 1) Informe que incluya el plan de atención a las necesidades del mejoramiento del desempeño laboral y su implementación (Junio, 2009). 2) Informe anual de los convenios suscritos y en ejecución (Diciembre, 2008).

En la **gestión**: 1) Informe que incluya la presentación y aprobación de la Propuesta de reformas al reglamento del SED (Julio, 2008). 2) Informe del sistema que incluya las medidas para promover la equidad (Diciembre, 2008). 3) Informe anual de las recaudaciones de aranceles de los centros y oficinas de Gestión Académica (Diciembre, 2008). 4) Informe sobre los instrumentos aprobados y los resultados de la aplicación de los instrumentos técnicos operativos para mejorar la calidad de los servicios del SED (Diciembre, 2009). (PEDI, 2008-2012: 69-70).

Existen otros Departamentos como, el de Vinculación con la Comunidad, el de la Federación de Estudiantes (FEDEUTE), el de la Asociación de Docentes (ADUTE),

el de la Asociación de empleados (AETUTE), Departamento de Coordinación de Departamentos Académicos, Departamento Académico de Ciencias Humanísticas, Departamento Académico de Ciencias Contables, Departamento Académico de Ciencias Exactas, Departamento Académico de Ética, etc; los mismos que no se los coloca aquí por motivos de espacio y una información más detallada. Por tal razón solamente se los menciona para que se sepa que existen otras Áreas importantes en la UTE (Cf. Anexo 3).

Por otro lado se señala también que no se ha tenido acceso a los Organigramas de cada uno de estos Departamentos. Sin embargo en lo que se ha investigado de manera exhaustiva al describir sus objetivos y tareas, parece suficiente para conocer lo que realizan, y las funciones que cumplen cada uno de ellos.

#### **4.1.2.4. El clima de la UTE y la Convivencia con Valores**

Para abordar este tema de gran importancia, aprovecharé una investigación realizada en el Módulo de “Evaluación de Instituciones Educativas”, donde se trabajó una encuesta y análisis en la UTE, en febrero del 2010, para conocer el clima organizacional y laboral de las relaciones internas en la UTE.

Se aplicaron 100 encuestas a docentes de la UTE, 80 hombres y 20 mujeres. Los mismos que han respondido lo que se plasma en los cuadros de resultados tabulados a continuación:

#### **PRIMERA PARTE. Preguntas de respuesta abierta**

1. ¿Cuáles son las tres cosas que más te agradan del clima laboral en la UTE?

#### **Análisis:**

Los encuestados responden:

- a) Tener buenas relaciones entre compañeros y autoridades.
- b) La calidad humana de las autoridades
- c) El respeto y la solidaridad, familiaridad entre los docentes y pagos puntuales.

2. ¿Cuáles son las tres cosas que más te desagradan del clima laboral que hay en la UTE?

**Análisis:**

**Los encuestados responden:**

- a) La mayoría no contestan
- b) La limitación de oportunidades laborales
- c) La hipocresía entre compañeros y falta de comunicación

3. ¿Proporciona tres sugerencias que permitan mejorar el clima laboral de la UTE?

**Análisis:**

**Los encuestados responden:**

- a) La mayoría no contestan
- b) Más capacitación del personal
- c) Crear políticas para PHD y mejoramiento de sueldos de los docentes

**SEGUNDA PARTE. Preguntas de respuesta cerrada**

Se realiza la encuesta utilizando una escala de 1-5, donde 1 se califica como negativo y 5 como positivo.

**Trabajo personal**

El 79% de los encuestados dan una calificación de 5 y el 20% califica con 4 y el 1% califica con 3

**Supervisión**

El 70% califica con 4, el 24% con 5, el 4% con 3 y el 2% con 2.

**Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros**

El 49% califica con 5, el 35% con 4, el 16% con 3.

**Administración**

El 51% califica con 5, el 29% con 4, el 14% con 3, el 5% con 2 y el 1% con 1.

**Comunicación**

El 58% califica con 5, el 29% con 4, el 10% con 3, el 1% con 2 y el 2% con 1.

**Ambiente físico y cultural**

El 62% califica con 5, el 29% con 4 y el 9% con 3.

**Capacitación y desarrollo**

El 44% califica con 5, el 40% con 4, el 14% con 3, el 1% con 2 y el 1% con 1.

**Promoción y carrera**

El 49% califica con 4, el 27% con 5, el 14% con 3, el 9% con 1 y el 1% con 2.

**Sueldos y prestaciones**

El 43% califica con 4, el 33% con 3, el 11% con 5, el 7% con 2 y el 6% con 1.

**Orgullo de pertenencia**

El 80% califican con 5, el 18% con 4, el 1% con 2 y 1% con 1.

Después de hacer el breve informe sobre las preguntas abiertas y las 10 escalas, paso a señalar algunas conclusiones y recomendaciones de manera general sobre las encuestas aplicadas en la UTE.

**1. De la primera pregunta abierta se extrae la siguiente conclusión:** en la UTE, existen buenas relaciones entre compañeros y con las autoridades; también se puede resaltar que existe una buena calidad humana de parte de las autoridades. Con menor valoración se califica que los pagos en la UTE son puntuales, existe una familiaridad entre los docentes y finalmente existe respeto y solidaridad en la institución. Como recomendaciones se señala que, hace falta desarrollo profesional, procesos de investigación, capacitación y desarrollo de emprendedores; faltan incentivos y reconocimientos, el trabajo en equipos y nuevos proyectos.

**2. De la pregunta dos se extrae las siguientes conclusiones y recomendaciones:**

Existe un porcentaje considerable que no contesta a la pregunta, sin embargo anotan de una manera minoritaria sobre la limitación de oportunidades en lo laboral, un poco de hipocresía entre los compañeros y compañeras, discriminación en ciertas funciones, burocracia, mediocridad y falta de compromiso; chismes, falta de comunicación, incumplimiento de ofertas y favoritismos. Puedo recomendar que se tome en cuenta esta actitud de no responder a la pregunta una gran mayoría y el señalamiento de algunas actitudes negativas dentro de la institución. Pero en general existen más cosas positivas que negativas.

**3. De la pregunta tres se extrae las siguientes conclusiones y recomendaciones:**

Un 50% no contesta, otro grupo pide más capacitación del personal que trabaja en la UTE, el mejoramiento de los sueldos de los docentes y algunas respuestas mínimas que piden, elevar el nivel de compromiso, tener programas de desarrollo, crear espacios de trabajo en equipo, una mejor información, consolidar el espíritu institucional, invertir en publicaciones y crear políticas para los PHD. Como recomendaciones podemos señalar la necesidad de mejorar la investigación docente, ayuda económica a los docentes postgradistas y apoyar la mejora del escalafón docente.

Ahora se propone algunas conclusiones y recomendaciones a las preguntas cerradas, cada escala tendrá sus propias conclusiones y recomendaciones.

**1. El trabajo personal:**

El 79% está contento y muy positivo con el desarrollo de su trabajo personal, se siente con libertad y cumpliendo su papel para el que fue contratado. También en menor cantidad, el 20% responde que está bien en lo que hace en la UTE y se sienten productivos en el desarrollo de sus labores. Solamente recomendar que se

continúe mejorando en los incentivos del trabajo y la coherencia con los objetivos y la misión de la UTE.

## **2. La supervisión:**

El 70% se siente a gusto trabajando con jefes y autoridades de la UTE, el 24% también señalan que sus jefes tienen buena capacidad de liderazgo y les ayudan a realizar bien las funciones que les han sido encomendadas. El 4% dicen que no tienen mucha confianza con los jefes y que no les facilitan, ni respetan sus funciones, al contrario les critican y no valoran lo que hacen. Vale recomendar que se favorezca la confianza, la responsabilidad y se valore lo que realizan sus dirigidos.

## **3. El trabajo en equipo y las relaciones con los compañeros:**

El 49% dice que se favorece la comunicación, el trabajo cooperativo y las buenas relaciones entre compañeros de la UTE, un 35% se manifiesta que existe un buen espíritu de cordialidad y respeto entre los que trabajan en la UTE, y un 16% responden que si existe una cultura de ayuda y servicio entre todos, que se tienen metas y las alcanzan de manera coordinada. Vale recomendar que se mejore el trabajo en equipos y el espíritu de servicio comunitario antes que competitivo.

## **4. La administración:**

El 51% habla bien de una planificación estratégica y procesos bien definidos en la UTE, el 29% dice que existe una buena normativa a seguir para el buen funcionamiento de las diferentes áreas de la UTE, el 14% hablan de la responsabilidad, calidad y deseo de superación en el desempeño del trabajo, el 5% anota que el sistema administrativo favorece el desempeño de los distintos trabajos de la UTE. Es necesario recomendar que se tenga mejores criterios para evaluar el trabajo del personal de la UTE.

## **5. La comunicación:**

El 58% señala que la comunicación cotidiana en el trabajo es clara y precisa, el 29% dice que la comunicación que se tiene en la UTE es eficiente, congruente y honesta. El 10% se manifiesta que hay directores que si favorecen la expresión franca y honesta de los que trabajan en la UTE. Se recomienda que se mejore la comunicación informal y espontánea por medio de encuentros gratuitos en las diferentes áreas de la UTE.

## **6. El ambiente físico y cultural:**

El 62% está contento con los lugares donde trabaja, son limpios y con buenas condiciones de seguridad y tecnología para el desarrollo de las labores. El 29% manifiestan que existe protección y valores culturales que favorecen el clima laboral de la UTE, el 9% dicen que no hay conductas discriminatorias, ni quejas de abusos o acoso sexual. Vale recomendar que se mejore la cultura y valores de la UTE en lo que se refiere al compromiso con la vivencia y transparencia de los mismos.

## **7. Capacitación y desarrollo:**

El 44% manifiesta que la capacitación que se ofrece en la UTE es continua y de calidad, de acuerdo con los objetivos y misión de la misma. El 40% anota que si existen una gran cantidad de cursos para la capacitación profesional y técnica de los miembros de la UTE; un 14% señala también que en la UTE, además de cursos de adiestramiento, existen talleres orientados al desarrollo integral de las personas. Como recomendación se puede decir que se incentive a participar de estos cursos que ofrece la UTE, sean éstos de formación continua o de postgrados, siempre y cuando exista un apoyo y ayuda económica o de horarios que no choquen con los horarios de clases o trabajo que se debe realizar.

## **8. Promoción y carrera:**

El 49% dice que existen en la UTE políticas claras y precisas para hacer carrera y conseguir promociones. El 27% anotan que en la UTE si existen incentivos y la

suficiente preparación para conseguir ascensos. El 14% manifiesta que la probabilidad de ser promovido en la UTE es alta y el 9% señala que la experiencia de trabajar en la UTE le ha dado muchas promociones y oportunidades de realización en su carrera. Como recomendación se anota lo siguiente: en la UTE se debe tomar en cuenta lo que se está haciendo en el presente, valorar y promover ascensos o incentivos en la carrera o dentro de la institución.

#### **9. Los sueldos y prestaciones:**

El 43% manifiesta que recibe lo necesario para cubrir sus necesidades, el 33% dice que si existen incentivos económicos cuando se realiza trabajos excepcionales; un 11% responde que las prestaciones que la UTE ofrece superan a lo que las leyes obligan, el 7% manifiestan que si existen sueldos y prestaciones que motivan a trabajar en la UTE. Se recomienda que los incentivos económicos sean equitativos y coherentes con el trabajo que se realiza.

#### **10. Orgullo de pertenencia:**

El 80% responden positivamente a los ítems que se preguntan en la escala 5, es decir que manifiestan que se sienten orgullosos de trabajar en la UTE y de la imagen que tiene la misma dentro y fuera del país. El 18% manifiestan que se sienten identificados con los valores y misión de la UTE. Se recomienda, que se siga promoviendo y socializando el sistema de evaluación y mejoramiento en la investigación.

Es muy significativo el trabajo que se realizó, en el sentido que ofrece datos cuantitativos y cualitativos sobre el clima laboral, liderazgo organizacional y valores de la UTE. Además, se puede ver cómo va la gestión de estos aspectos comunitarios, humanos y sociales en el interior de la UTE. Valenzuela, Jaime R. (2008): 202-212). Es la fuente de la Matriz de Encuestas para el trabajo de Campo, en enero del 2010.

#### **4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y valores**

A partir del trabajo que se ha realizado en el Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE, se han planteado algunos “Lineamientos para la Creación de Carreras y Actualización Curricular de la UTE”. Como se sabe, la UTE tiene un proceso curricular que implica todos los elementos que influyen en el hecho educativo y la organización de los pasos a seguir para alcanzar sus objetivos en coherencia con su Misión.

El proceso curricular de la UTE, está organizado de forma sistémica. Todos sus procesos se inter-relacionan entre sí y tienen como fundamento al Modelo Educativo y Pedagógico, el mismo que orienta la tarea educativa y permite una mejor y oportuna toma de decisiones en el diseño de los diferentes niveles curriculares; a esto se lo llama el MACRO CURRÍCULO DE LA UTE. De éste se desprende el Plan Estratégico de la Universidad, como uno de los elementos que permiten la operativización del Modelo, desde el punto de vista administrativo y académico.

El MESO CURRÍCULO comprende el “Proyecto Educativo de cada Unidad Académica, la estructura del Pensum, los perfiles de ingreso y de salida, todo esto en coherencia con el Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE.

A partir del Meso Currículo, se organizan los “MICRO CURRÍCULO”, que implica el quehacer educativo de cada carrera en las diferentes modalidades de estudio, determinación de competencias específicas y malla curricular.

La metodología que se ha utilizado para el diseño curricular, tanto para los nuevos proyectos de carreras, como para la actualización y mejoramiento de las que ya existen; lo han plasmado de la siguiente manera:

##### **a) Proceso para la elaboración de un proyecto de carrera o programa**

Para diseñar una nueva carrera, es preciso investigar las necesidades profesionales que tiene el país, tales como: necesidades locales, regionales y nacionales; orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo; análisis de potencialidades territoriales; tendencias a nivel mundial, análisis de las necesidades del país y

disponibilidades actuales; campo de trabajo y existencia de programas similares en otras universidades e internacionales; resultados de la autoevaluación institucional y datos que permiten obtener un diagnóstico inicial.

Se describe de manera sintética el proceso de elaboración:

1. Necesidades locales y nacionales.
2. Justificación de la Propuesta.
3. Estudio de posibilidades de creación de fuentes de trabajo y de aceptación en el medio de la carrera.
4. Investigación de programas similares a nivel nacional e internacional.
5. Determinación del perfil profesional por competencias.
6. Plan Curricular.
7. Recursos (docentes, administrativos y de apoyo. Recursos materiales, tecnológicos de información e infraestructura).
8. Sistema de aprobación. Método para la evaluación de proyectos.
9. Implementación de la propuesta: aprobado el proyecto, se difundirá, se interiorizará y se identificarán aspectos que se deben reforzar, con el fin de mejorar el proceso educativo.
10. Control, seguimiento y valoración del proceso curricular. Un proceso de evaluación que comprende: control, acompañamiento y medición. Se evaluará de forma integral el proceso curricular: a) Control, acompañamiento, b) Sistema de evaluación al docente, c) Evaluación de los aprendizajes, d) Autoevaluación de la carrera.

#### **b) Actualización Curricular de una Carrera**

Se trata de repensar sobre la “formación de sus profesionales”, como un proceso de mejoramiento continuo, a través de diversos eventos participativos que reflexionen sobre la coherencia entre el quehacer educativo y el Modelo Educativo y

Pedagógico de la UTE. Se deben seguir los pasos para la actualización, con las aprobaciones respectivas, teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación actual. (Extractado del Documento “Lineamientos Generales para el Diseño de Carreras y Actualización Curricular de la UTE”. Vicerrectorado General Académico).

A continuación se analizará el Documento de **“Lineamientos Generales para la Realización de proyectos o Tareas Integradoras”**, el mismo que tiene como fundamento al “Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE”; donde se considera al “ser humano como centro del proceso educativo y el cambio de enfoque del concepto de enseñanza, al énfasis en el concepto de aprendizaje”. Cuestionando el “accionar educativo actual y obligando a abandonar prácticas tradicionales a favor de un “enfoque integrador” de la educación”.

El Proyecto Integrador con “carácter interdisciplinario” se basará en la investigación de los ejes integradores y en la identificación de los problemas a solucionar que pongan en juego todas las dimensiones de la personalidad, el desarrollo de la capacidad creadora, el uso de los conocimientos y habilidades necesarios para cada asignatura”.

El Proyecto Integrador también es una “oportunidad para desarrollar actitudes de respeto, honestidad, por medio de la co-evaluación entre compañeros y compañeras”.

La finalidad del “proyecto integrador” es “generar un espacio en el cual los y las estudiantes, apoyados por los docentes, interrelacionan los conocimientos y apliquen a través del trabajo colaborativo el nivel de desarrollo de las competencias que han adquirido a lo largo de sus estudios”.

El proceso para la realización de las “tareas integradoras”, tiene en cuenta las siguientes acciones: a) Acciones previas, b) Su ejecución, c) Evaluación y, d) Coevaluación.

Otro documento que cabe analizar aquí es el “Diseño Curricular Basado en Competencias”, trabajado por el Vicerrectorado General Académico.

En primer lugar, analiza lo que son las competencias. Una competencia se la define como la “capacidad individual para realizar un conjunto de tareas o de operaciones y el principio de la regulación por normas o estándares de calidad”. Una competencia es, “el conjunto de acciones que un estudiante realiza en un contexto particular y que cumplen con las exigencias del mismo”. En otras palabras “ser competente, más que poseer un conocimiento es saber utilizarlo de manera adecuada y flexible, de acuerdo a las distintas realidades”.

Ha sido muy oportuno el “proceso de revisión curricular” que ha llevado a cabo la UTE, debido a que ha servido para rediseñar las matrices curriculares en un documento que se ha estructurado, con los siguientes componentes:

1. Objetivo de formación integral del profesional
2. Perfil profesional
3. Competencias principales por desarrollar
4. Sistematización de las competencias por niveles
5. Escenarios de actuación
6. Ocupaciones profesionales
7. Matriz curricular
8. Asignaturas optativas
9. Asignaturas de libre opción
10. Distribución de Créditos

Estos diez componentes se los ha trabajado como una matriz a seguir para el diseño curricular basado en competencias, de todas las carreras de la UTE. Se ha analizado algunos ejemplos de diseño curricular, teniendo como fuente lo diseñado por el CONESUP. (Cf. Documento Institucional, de diseño curricular por competencias).

Finalmente, se analizará el documento denominado “Guía para la Programación Micro curricular”. Se trata de un “instrumento de apoyo al docente”, es decir, es lo

que se realiza en el aula. El trabajo arduo de socialización por Áreas, de Facultad y Departamentos, ha desembocado en el logro de la “articulación de conocimientos, competencias, objetivos e indicadores del nivel de desarrollo de las competencias”. La guía consta de los siguientes elementos:

1. Información General
2. Planificación Micro-curricular
3. Competencias Genéricas
4. Competencia Específica o Capacidad Integradora
5. Objetivos Específicos
6. Desarrollo de Objetivos
7. Estrategias Metodológicas
8. Técnicas de Investigación
9. Recursos
10. Esquema de Evaluación
11. Bibliografía

Este programa analítico que se acaba de describir, es un instrumento de trabajo estratégico para el rediseño micro-curricular en todas las Facultades, Escuelas, Departamentos y Carreras. (Cf. Documento, Programa Analítico, Unidad de Excelencia Académica y Desarrollo Curricular, trabajado por el Vicerrectorado General Académico).

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

A la Dimensión Organizativa y Operacional de la UTE se la analizó, a partir de sus Estatutos, su Reglamento Interno y Otros Documentos que recogen lo organizativo operacional que posee la UTE en el desarrollo y cumplimiento de sus tareas cotidianas en sus diferentes Unidades, Facultades y Áreas de acción. Por motivos de

espacio, aquí sólo se realizará una descripción breve de cada uno de ellos; los documentos completos se los adjuntará en los anexos.

**a) Los Estatutos de la Universidad,** muestran cómo se organiza la UTE en su parte Operativa.

En su Título Preliminar: Constitución y Domicilio, se proclama que la Universidad Tecnológica Equinoccial es una Persona Jurídica, de derecho privado, con finalidad social y pública, autónoma, sin fines de lucro, creada mediante Ley No.19 publicada en el Registro Oficial No. 377 del 18 de Febrero de 1986, se rige por la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Superior, su Reglamento, su Ley de Creación y otras leyes conexas, y por el presente Estatuto, Reglamentos expedidos por el CONESUP y los Reglamentos expedidos por sus propios Organismos de Gobierno y Autoridades.

El domicilio principal de la Universidad Tecnológica Equinoccial es la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador y, conjuntamente con sus distintos campus constituyen un Sistema Integrado de Educación Superior SIDES, a nivel nacional e internacional. (Art. 1).

La Universidad Tecnológica Equinoccial tiene como misión formar profesionales íntegros, de alto nivel académico, libres, en búsqueda permanente de la verdad, y capaces de responder con liderazgo, humanismo, ética y soluciones válidas, a los cambios que imponen las necesidades prioritarias de la sociedad en el ámbito socio económico, científico, tecnológico, cultural y moral, mediante la docencia, la investigación, la interrelación con el medio y la gestión universitaria de calidad orientados al desarrollo integral de los miembros de la Comunidad Universitaria y de la sociedad, para que sean gestores de su propia realización, comprometidos con el desarrollo nacional y mundial; fundamentados en la filosofía que inspiró la creación de la Universidad Tecnológica Equinoccial: “Nos Educaron Eduquemos”. (Art. 2).

Son principios fundamentales de la Universidad Tecnológica Equinoccial:

- 1) La autonomía universitaria, entendida como tal, la facultad de autogobernarse de acuerdo a la Ley de Educación Superior y su Reglamento, su Estatuto y Reglamentos; la libertad de enseñanza, investigación y extensión universitarias, y la libertad de administrar sus recursos económicos para la consecución de los fines que le son propios;
- 2) La democracia y el laicismo que garantizan la libertad de pensamiento y expresión;
- 3) El respeto a la libertad de conciencia y a las ideas políticas, por lo cual sus autoridades, profesores, estudiantes y trabajadores se abstendrán de realizar actividades político-partidistas y proselitismo religioso, dentro de sus predios (Art.3).

Son **objetivos** de la Universidad Tecnológica Equinoccial:

- 1) Formar profesionales altamente calificados en las áreas de actividades necesarias y prioritarias para el desarrollo nacional;
- 2) Responder a la necesidad de formación integral de un hombre socialmente responsable, imbuido de valores éticos y morales;
- 3) Desarrollar, orientar y difundir actividades de investigación científica y tecnológica, destinadas a atender las necesidades del desarrollo nacional y regional;
- 4) Crear y fomentar tecnologías acordes a la realidad nacional y evaluar críticamente las transferencias de tecnología;
- 5) Actualizar permanentemente los conocimientos, tecnologías y experiencias investigativas y docentes, a través de convenios de cooperación con instituciones nacionales y del exterior;
- 6) Impulsar la cultura nacional en sus diferentes manifestaciones y difundirla a través de las acciones de extensión universitaria; y,
- 7) Coadyuvar al desarrollo del país y a la solución de los grandes problemas nacionales (Art. 4).

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede crear campus, facultades, institutos, carreras, programas de pregrado y posgrados y de educación a distancia y otras

unidades académicas que le permitan alcanzar sus objetivos, en el país o en el exterior, conforme a la Ley de Educación Superior, su Reglamento y la Ley de Creación. (Art. 5).

El Gobierno de la Universidad Tecnológica Equinoccial es ejercido jerárquicamente por los siguientes organismos y autoridades:

- 1) Consejo Universitario;
- 2) Rector;
- 3) Vicerrector General Académico;
- 4) Organismos y Autoridades de las Facultades; y,
- 5) Director General de Posgrados. (Art. 6).

Son organismos y autoridades de las Facultades:

- 1) Consejo Directivo de Facultad;
- 2) Decano; y,
- 3) Subdecano. (Art. 7)

La estructura Académica y Administrativa de la Universidad será aprobada por el Consejo Universitario y se regirá por las normas establecidas en el Reglamento General. (Art. 8).

El Consejo Universitario es la instancia máxima de gobierno de la Universidad y está integrado por:

- 1) El Rector, quien lo presidirá;
- 2) El Vicerrector General Académico;
- 3) Los Decanos;
- 4) El Director General de Posgrados;
- 5) Un representante de los docentes, elegido por votación universal, directa y secreta;
- 6) Tres representantes estudiantiles, elegidos por votación universal, directa y secreta;
- 7) Un representante de los empleados y trabajadores, elegido por votación universal; directa y secreta;

- 8) El Canciller de la Universidad;
- 9) El Presidente de la Corporación Equinoccial;

Participarán en el Consejo Universitario, con derecho a voz:

- 10) El Presidente de la Asociación de Docentes;
- 11) El Presidente de la Federación de Estudiantes; y,
- 12) El Presidente de la Asociación de Empleados y Trabajadores. (Art. 9).

Hasta aquí gran parte de los Estatutos, muestran esa Organización operacional y valores que se gestiona en la UTE.

#### **b) Reglamento de Carrera Docente:**

En este documento se evidencia lo siguiente:

Se norma el ingreso de los docentes a la UTE, se evalúa y se clasifica en las diferentes áreas y Unidades la presencia de docentes especializados. (Art.1, del Reglamento del Sistema de Carrera Docente).

La clasificación de los docentes por categorías: a) Auxiliar, b) Agregado, y, c) Principal. Cada una de estas categorías tiene su normativa y regulación estipuladas en el Reglamento Académico, Artículos del 4 al 13.

Además, en el Reglamento del Sistema de Carrera Docente, se establece la Categorización de los Docentes en sus distintas unidades, a través del proceso de escalafón, previa a una formación Continua y de carrera académica, fuera y dentro de la UTE. (Artículos del 16 al 19).

**c) Reglamento de Escalafón de empleados administrativos de la UTE,** donde se evidencia el liderazgo y esa dimensión operativa de la Universidad.

En su Capítulo I, Establece las categorías y niveles que cada miembro puede obtener; además determina las condiciones para el ingreso al sistema de escalafón administrativo. (Art. 1).

Desde el artículo 3 al 9, se establecen los requisitos y pasos para acceder en las diferentes áreas de trabajo y unidades administrativas, al proceso de escalafón.

**d) Reglamento del Personal de la UTE:**

Se ve en su Artículo 3, del Capítulo I, El Rector es el que tiene la facultad para administrar a todo el personal de la Universidad. Él toma decisiones y junto al Vicerrectorado, a través del Jefe financiero y administrativo, junto con el de Recursos humanos, realizan las acciones necesarias para el cumplimiento de lo dispuesto.

En el artículo 4, de este documento vemos que a través del Departamento Administrativo y de Recursos Humanos, se establecen funciones claves para la gestión y liderazgo de las diferentes acciones que se deciden y se ponen en marcha, hasta su cumplimiento. Pero sobre todo, lo que tiene que ver con el personal administrativo y trabajadores de la Universidad (Art. 6-13).

**e) Reglamento para la Elección de Autoridades:**

Es una breve observación de como se maneja el liderazgo y operativización de la UTE. En el Art. 2, se establecen los requisitos para ser Rector y Vicerrector, sus funciones y pre-requisitos para ser elegidos. En los artículos 4 y 5, se establece la duración en funciones, tanto del Rector como del Vicerrector. En los artículos del 8-10, se trata de los electores, para elegir estas autoridades por el tiempo determinado en el Reglamento Orgánico de la UTE.

Finalmente, en los artículos del 13-20 del documento se establece la Convocatoria y el establecimiento del Tribunal electoral para el desarrollo del proceso eleccionario. Además, se establece todos los pasos y requisitos para los electores que participen en éste proceso.

Después de haber recorrido estos documentos se ha podido diagnosticar que la dimensión organizativa operacional y valores, se manifiestan en la concreción de la Planificación realizada desde el 2008 al 2012, la misma que se puede observar con amplitud en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI: 21-30). Además, se puede conferir todos estos valores y su FODA, en las páginas del (PEDI: 14-20).

#### 4.1.2.7. Dimensión Administrativa, Financiera y Valores

Para observar la dimensión Administrativa, Financiera y Valores se ha accedido a documentos como el PEDI, el Reglamento Administrativo y Financiero de la UTE. En el PEDI: 62-63; se descubre lo objetivos, las metas a cumplirse, el Plazo y los indicadores de logro del Área administrativa: el siguiente cuadro expresa la forma en que se plantea ésta Área, su plan de trabajo estratégico 2008-2012.

OBJETIVO DE LA UNIDAD	METAS A CUMPLIRSE	INDICADOR DE LOGRO	PLAZO
<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</b>			
Optimizar los sistemas de registro y análisis de información que permitan la utilización eficiente de los recursos monetarios y la generación de estados financieros veraces y oportunos.	Disponer en los cinco primeros días de cada mes de un análisis de los balances contables, financieros y presupuestarios.	Informe semestral que incluya un análisis gerencial de los balances contables, financieros y de control presupuestario mensual. En jun y dic-2008 a ju y dic-2012.	Diciembre 2012
	Disponer de un manual actualizado de procedimientos para la unidad de Tesorería, que sistematice los diferentes procesos del área.	Informe anual de las actualizaciones. En dic-2008 a dic-2012.	Diciembre 2012
	Ajustar el sistema contable a las nuevas regulaciones del Estado. Las notificaciones de impuestos con un margen máximo de error del 10%	Informe de actualización del ajuste.	Junio 2008

Fortalecer los subsistemas de Recursos Humanos, que permitan mantener los diferentes procesos bajo parámetros de calidad.	Implementar el reglamento de escalafón de empleados administrativos que incluya la clasificación de puestos y la escala salarial.	Informe anual de la implementación. En abr-2011 a abr-2012.	Abril 2012
	Actualizar y aplicar permanentemente el proceso de evaluación del desempeño a los empleados y trabajadores de la UTE.	Informe anual de las evaluaciones. En dic-2008 a dic-2012.	Diciembre 2012
	Elaborar anualmente un plan de capacitación y desarrollo personal para los empleados administrativos que incluya una detección de necesidades, la determinación de temáticas, instructores, lugares y valores.	Informe del plan anual preparado. En jul-2008, dic-2009 a dic-2010.  En abril 2011 a abril 2012.	Abril 2012
	Ejecutar al menos el 80% del plan de capacitación y desarrollo personal elaborado.	Informe anual de la implementación En dic-2008 a dic-2012.	Diciembre 2012
Contar con la normatividad y los mecanismos técnicos necesarias para llevar a cabo con eficiencia y oportunidad los	Ejecución e implementación del instructivo e indicadores ambientales de gestión por áreas de la Universidad.	Informe anual de la implementación En dic-2010 a dic-2012.	Diciembre 2012

servicios generales de la Universidad.	Elaborar un manual de procedimientos para mantenimiento tanto correctivo como preventivo de los bienes de la Universidad.	Manual aprobado. En may-2011	Noviembre 2011
<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA</b>			

Cuadro tomado de la Planificación Interna de las Unidades (PEDI: 62-63)

A continuación se observaron algunos datos de los Reglamentos Administrativos y prácticas que se manejan actualmente en la gestión de la UTE.

En el Capítulo II, del **Reglamento de Escalafón Administrativo**, se observó algunas categorías, niveles y requisitos para trabajar en la UTE:

En el Art. 3, todas las funciones administrativas de la UTE están agrupadas bajo el siguiente esquema:

1) Servicios, 2) Apoyo, 3) Apoyo técnico especializado, 4) Técnicos y; 5) Directivos.

En el Art. 4, las funciones de estos grupos se clasifican en las siguientes once categorías vigentes, cada una con diez niveles; y, sus respectivos requisitos:

**a.- Categorías dentro del grupo de Servicios:** puestos asignados a funciones de tipo manual:

**Categoría 1:** jardinero, auxiliar de servicios generales, conserjes residentes y guardia de seguridad.

**Categoría 2:** mensajeros, choferes y auxiliar de mantenimiento.

**Requisitos:**

- Haber completado el bachillerato.

- Tener entrenamiento en la utilización de equipos y herramientas necesarias para su labor.
- Certificación de responsabilidad en el cuidado y el manejo de los equipos y herramientas que se le hayan confiado.
- Tener las credenciales profesionales, en caso de choferes.
- Experiencia de por lo menos tres años en sus funciones.
- Presentar un expediente que evidencie honradez y responsabilidad.
- Haber obtenido una calificación de muy bueno o excelente en sus últimas evaluaciones.

**b.- Categoría dentro del grupo de Apoyo:** Puestos asignados a funciones de soporte a otras categorías:

**Categoría 3:** Secretaria, asistente administrativo A.

**Requisitos:**

- Tener estudios de técnico en la función asignada.
- Evidenciar dominio en el manejo de los paquetes informáticos empleados en su función.
- Certificación de su grado de responsabilidad en sus funciones.
- Experiencia de por lo menos tres años en sus funciones.
- Haber obtenido una calificación de muy bueno o excelente en sus últimas evaluaciones.

**c. Categorías dentro del grupo de Apoyo administrativo especializado:** Puestos asignados a funciones que requieren conocimientos y experiencia administrativa.

**Categoría 4:** Secretaria ejecutiva, asistente administrativo B, bodeguero, educadora parvularia.

**Categoría 5:** Tecnólogo

**Requisitos:**

- Tener el título correspondiente de técnico, tecnólogo o profesional de acuerdo al área de trabajo.
- Haber aprobado cursos de especialización acordes con las exigencias propias de su función.
- Evidenciar competencia en el manejo de los paquetes informáticos indispensables para su función.
- Experiencia en sus funciones, por lo menos de tres años.
- Certificación de responsabilidad en el ejercicio de su función.
- Haber obtenido una calificación de muy bueno o excelente en sus últimas evaluaciones.

**d. – Categorías dentro del grupo de Técnicos:** Puestos asignados a funciones que requieren capacitación, conocimientos específicos y competencia en su manejo.

**Categoría 6:** Coordinador, administrador de la finca, analista programador.

**Categoría 7:** Ingeniero de sistemas, ingeniero de mantenimiento, analista financiero y de presupuesto, analista de recursos humanos.

**Categoría 8:** Técnico en asuntos jurídicos, jefe, jefe Dpto. Técnico del IDIC, jefe Nuevas Tecnologías del IDIC.

**Requisitos:** Los mismos requeridos para las categorías 4 y 5.

**e.- Categorías que se encuentran dentro del grupo Directivos:** puestos para funciones de dirección en un área de la universidad.

**Categoría 9:** Director

**Categoría 10:** Contador, tesorero, director Unidad de Patrocinio.

**Categoría 11:** Jefe financiero, jefe desarrollo académico, subdirector de posgrados, director general del IDIC, director de planificación académica.

**Requisitos:**

- Poseer el título profesional correspondiente.
- Evidenciar la experiencia requerida para la función respectiva en estas categorías.
- Los demás requisitos de las categorías 6,7 y 8

Después de observar las categorías, niveles y requisitos para ejercer en la UTE un rol administrativo, se extrae que “todo está bien normado y establecido con sus respectivas aplicaciones. Es claro como la Dimensión Administrativa, conlleva una reglamentación, una normativa y planificación”. (Reglamento de Escalafón Administrativo)

A continuación en el mismo documento **Capítulo V**, observaremos como existe un Comité de Escalafón del Personal Administrativo, sus deberes y atribuciones.

Del comité de Escalafón del Personal Administrativo:

En el Art. 13: Conformación del Comité de Escalafón

El Comité de Escalafón del Personal Administrativo estará integrado por:

- a.- El Rector o su delegado, quien lo presidirá
- b.- El Director General Administrativo
- c.- El Director o Jefe inmediato de área
- d.- El Presidente de la Asociación de Empleados y Trabajadores
- e. – El Secretario General-Procurador, quien actuará como secretario del Comité.

El Presidente del Comité de Escalafón podrá invitar a otros funcionarios a integrarlo cuando lo considere necesario y conveniente.

En el Art .14: Deberes y atribuciones del Comité de Evaluación

El Comité de Escalafón del Personal Administrativo tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a.- aplicar el Sistema de Escalafón del Personal Administrativo de la UTE
- b.- aprobar los formatos de documentos anexos para la valoración de los méritos personales y profesionales de cada empleado.
- c.- evaluar el desempeño de todos los empleados de la UTE, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 15 de este reglamento, actuando con apego a los principios y políticas de la UTE, al margen de todo interés personal.
- d.- establecer los listados de categorización del personal administrativo y solicitar al Rector la emisión de las resoluciones correspondientes.
- e.- conocer, analizar y recomendar las soluciones correspondientes a los reclamos que presenten los empleados en relación a su categorización y derechos relativos a la aplicación de este reglamento.
- f.- cumplir con las disposiciones respectivas del Reglamento Interno de Trabajo, de este Reglamento y demás disposiciones vigentes en la Universidad.

También veamos en el Instructivo de Gestión, administración y custodia de activos fijos de la UTE, en la parte donde se menciona los criterios para considerar un bien como activo fijo. Se utilizan dos criterios para definir si un bien es considerado como activo fijo:

- **Por el costo**

Cuando el bien tiene un costo de \$ 100.00 (cien dólares americanos) o más y no es consumible, considerando en forma unitaria, aquellos bienes que tengan un valor inferior a dicha cantidad, pero que por sus características y volumen se consideren como Activo Fijo.

- **Por tiempo de vida útil**

Cuando se considera que el bien tiene una durabilidad, permanencia o funcionamiento de por lo menos un año a partir de la fecha en que este es utilizado por primera vez.

Los bienes de Activo Fijo, se clasifican en los siguientes grupos:

- 1.- Bienes Raíces
- 2.- Maquinaria pesada
- 3.- Vehículos
- 4.- Equipo de cómputo
- 5.- Equipo de laboratorio
- 6.- Máquinas y herramientas
- 7.- Mobiliario y artículos de oficina
- 8.- Equipo de audio y video
- 9.- Mobiliario escolar
- 10.- Equipo de seguridad
- 11.- Muebles y enseres complementarios

Es importante ver cuáles son los **Órganos Administrativos**:

- Rectorado
- Dirección Administrativa y Financiera
- Departamento de Inventarios
- Personal Comisionado
- Dependencias
- Directores
- Jefes de Departamento
- Decanos
- Coordinadores
- Personal Administrativo, Técnico, Académico y de Investigación.
- Departamento Jurídico
- Departamento de Mantenimiento y Construcción

También es importante menciona las **Funciones Básicas** que cumplen los Órganos Administrativos:

**Rectorado:** Determinar las políticas generales que permitan administrar los activos

fijos de la Universidad.

**Dirección General Administrativa:** Señalar las directrices para el Control y captación de Activos Fijos; ajustado a las políticas generales de la Institución.

**Departamento de Inventarios:** Proporcionar los datos relativos a adquisiciones, costos y resguardo de todos los bienes, así como coordinar el levantamiento de los inventarios. Promover el alta y baja de los activos fijos de acuerdo a las necesidades y movimientos de las Dependencias, así como la cultura de entrega-recepción. Mantener actualizado el Sistema.

**Personal Comisionado:** Practicar la captación de información y realizar las visitas periódicas para su actualización.

**Dependencias:** Proporcionar las facilidades necesarias para el levantamiento y revisiones periódicas.

**Personal Administrativo, Técnico, Académico y de Investigación:**

Brindar la información sobre la identificación correcta de los bienes, su ubicación y características técnicas al personal comisionado.

**Departamento Jurídico:** Determinar responsabilidades en caso de pérdida, o mal manejo de los activos fijos, con sujeción a las leyes pertinentes.

**Mantenimiento y Construcción:** Proporcionar la información necesaria de las obras que bajo su dirección o supervisión se realicen, con el fin de proceder a su inventario al momento de su terminación.

Después de haber recorrido estos documentos, el PEDI y el Reglamento de Escalafón Administrativo, se ha observado que existe una organización clara y cargada de valores que velan por el buen funcionamiento y desarrollo de la Universidad y la búsqueda de excelencia en su personal administrativo.

En lo que respecta a lo financiero, no tengo datos para poder determinar un diagnóstico o criterio de observación.

#### **4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores**

Cuando se habla de la dimensión comunitaria y valores en la UTE, se refiere a la convivencia, el clima de trabajo, la organización de los espacios de la comunidad universitaria, la gestión de las Relaciones Públicas y Humanas al interior de la UTE.

A esta dimensión se la puede observar en el Reglamento del Sistema de Bienestar Universitario de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

En su Art. 1. El Sistema de Bienestar Universitario, tiene como Misión lograr la mejora permanente de la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria, a través del desarrollo armónico y equilibrado de derechos y obligaciones.

En su art. 2. El Sistema de Bienestar Universitario de la Universidad Tecnológica Equinoccial, está compuesto por la Comisión de Bienestar Universitario, la Dirección y las Unidades de Apoyo al Docente, al Estudiante y al Trabajador. (R.S.B.U).

Por otro lado es importante mencionar, los servicios que la UTE presta a la Comunidad Universitaria, con el fin de evidenciar lo que se propone en el Modelo Educativo y Pedagógico, que guía y orienta la dinámica cotidiana de la Universidad.

La UTE es una Institución Educativa Superior, que tiene varios servicios que oferta a la comunidad; se organiza en seis facultades, 15 Escuelas, 5 Departamentos Académicos y 15 Especialidades, etc. También con sus Campus de extensión en Salinas y Santo Domingo. Es importante mencionar algunos servicios que oferta:

##### **A. Servicios de Pre-grado: Con su Modalidad Presencial y a Distancia.**

- Biblioteca Virtual y Presencial, en la Matriz, Quito
- Sistema de Video Conferencias para todas las Facultades
- Programa nacional de Telemedicina (Centro Médico)
- Programa de Escuchat para Docentes y Estudiantes
- Programa del IECE, servicio de Estudiantes y Docentes

- Sistema de Trámites: Presencial y Virtual
- Programa de Investigación: Portafolio del Docente, el IDIC, el ITT, entre otros.
- Seguro Médico de los docentes, administrativos y trabajadores.
- Proyectos de Vinculación con la Comunidad

**B. Todas las carreras que existen en Pregrado:**

1. Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño: Arquitectura, Diseño de Modas, Arquitectura Interior, Restauración y Museología.
2. Facultad de Ciencias Económicas y Negocios: Ingeniería en Administración del Talento Humano, Ingeniería en Marketing, Ingeniería de Empresas y Negocios, Ingeniería en Comercio Exterior, Integración y Aduanas, Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA.
3. Facultad de Ciencias de la Ingeniería: Ingeniería en Informática y Ciencias de la Computación, Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería de Petróleos, Ingeniería de Alimentos, Industrial y de Procesos, ingeniería Automotriz, Ingeniería Ambiental y Manejo de Riesgos Naturales, Tecnología de Petróleos.
4. Facultad de Ciencias de la Salud “Eugenio Espejo”: Medicina, Tecnología en Emergencias Médicas, Odontología, Programas de Postgrado: Especialista en Enfermería en Diálisis, Especialista en Oncología Clínica.
5. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación: Publicidad y Gestión, Educación Inicial, Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, Diseño Gráfico Publicitario, Periodismo.
6. Facultad de Turismo, Hotelería y Gastronomía: Administración de Empresas Turísticas y Conservación Ambiental, Gastronomía, Administración Hotelera. Proyectos de Vinculación con la Comunidad.
7. Sistema de Educación a Distancia: Licenciatura en Ciencias de la Educación, Contabilidad y Auditoría, Tecnología en Petróleos, Educación Especial, Educación Parvularia, Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos, Turismo y Preservación Ambiental.

### **C. Programas de Postgrado:**

1. Programas: a) Nacionales: Diplomados, Especialidades, Maestrías. b) Internacionales: Experto, Especialidades, Maestrías.

**D. Educación Continua:** Seminarios, Conferencias, talleres, artículos científicos, técnicas de comunicación, cursos de: Didáctica en Educación Superior, Didáctica para Docentes, y Evaluación Curricular, programas computarizados, Tecnología, Ofimática, Diseño de Proyectos, Metodología de Investigación, Recursos Humanos. (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI, 2008-2012: 24-55).

También es importante mencionar que la Universidad posee programas de Vinculación con la Comunidad, los mismos que son realizados por docentes, estudiantes y directivos. Son proyectos de mejoramiento en los servicios básicos, capacitación, promoción humana, salud, apoyo familiar y comunitario; que están orientados a sectores vulnerables donde la Universidad, desde sus competencias y fortalezas, ofrece un servicio de desarrollo comunitario y social.

En el PEDI, p. 83, se puede observar que, brinda un servicio a la comunidad, en la “gestión de disponer un sistema que permita, articular, coordinar y ejecutar los Proyectos de vinculación con la Colectividad”. Teniendo como objetivo, “desarrollar actividades de vinculación con la colectividad, en concordancia con la misión de la Universidad y las necesidades de la sociedad”. (PEDI, 83).

### **4.1.3. Análisis FODA**

#### **4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades**

El análisis de las fortalezas y debilidades ayudarán a reforzar la descripción y diagnóstico de la gestión del currículo de la UTE.

#### **FORTALEZAS**

1. La planificación estratégica 2008-2012 donde se valora y gestiona la Formación en liderazgo, valores y ética de los estudiantes.

2. El Modelo Educativo y Pedagógico, como líneas orientadoras del desarrollo curricular de la UTE, donde se señala como uno de los ejes curriculares del pensum de la Formación Humana y Axiológica.
3. Los Objetivos Institucionales: Docencia, Investigación, Gestión y Vinculación.
4. Los Principios y Valores Corporativos que reflejan el eje axiológico-formativo en el perfil de la formación profesional de los estudiantes de la UTE.
5. Las características de los protagonistas de la UTE: a) Los estudiantes con sus capacidades, habilidades, conocimientos y responsabilidades. b) Los docentes con sus competencias, conocimientos, actitudes, capacidades, habilidades y compromisos. c) Los funcionarios, empleados y trabajadores, con sus capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y compromisos.
6. Las políticas para el diseño curricular, son las mismas que se toman en cuenta para el diseño de las carreras. Además se plantea “los perfiles profesionales por competencias y los ejes curriculares del pensum, organizados de la siguiente manera: 1) Formación Humana (10%), 2) Formación Básica (40%), 3) Formación Profesional (50%).
7. Los criterios para la selección de métodos y técnicas. Donde se propone la “metodología experiencial participativa” caracterizada por ser reflexiva, creativa, crítica, productiva y abierta. Técnicas que contribuyen al desarrollo de competencias: talleres, estudios de casos, aprendizaje en grupo por tareas, proyectos, aprendizaje basado en problemas, mesas redondas, debates, foros, conversatorios, etc.
8. Los lineamientos para la evaluación de los aprendizajes. Evaluación que es concebida como un componente del proceso educativo y que se caracteriza por ser: integral, participativa, contextual, permanente y transformadora.

9. La formación continua y permanente de sus docentes. Como una forma de actualización profesional, de mejoramiento académico, de mejoramiento tecnológico y comunicacional.

10. La cobertura física y estructural de la UTE, como una ventaja competitiva frente a las otras propuestas en la universidad ecuatoriana. Pero sobre todo, una mayor implementación material, técnica, espacial, científica e investigativa.

11. El Proceso de evaluación continuo y permanente de la UTE, tanto internamente como externamente para su acreditación.

12. La Cobertura internacional por medio de instituciones que están vinculadas y en relación con la UTE.

13. La vinculación con lo social, el Estado Ecuatoriano, a través de proyectos innovadores por parte de algunas facultades.

14. La relación clara y objetiva de la demanda de profesionales por parte de la sociedad y la organización del Pensum Académico que respondan a esas necesidades.

15. La prudente y oportuna gestión económica que realizan sus autoridades.

## DEBILIDADES

1. Práctica no continuada del proceso de evaluación, dentro y fuera de la UTE.

2. Poca oportunidad de trabajo e integración y participación de los docentes en el desarrollo del Modelo Educativo de la UTE.

3. La Planificación Micro-curricular de las diferentes carreras en proceso de afianzamiento.

4. El nivel académico de los alumnos que recibe la UTE, es bajo, por tal razón requiere la planificación de un Propedéutico.

5. Poca capacitación de los docentes para el manejo de los medios tecnológicos en el aula y la realización de proyectos.
6. Poca socialización del Modelo Educativo y Pedagógico, del Plan Estratégico, por parte de todos los estamentos de la UTE.
7. Poca insistencia en la Práctica de Profesionalización de los futuros graduados.
8. Escasa formación humana y ética de los estudiantes de la UTE. Se requiere mejorar la motivación sobre una buena implementación para la formación Humana en valores y ética de los estudiantes.
9. Poca Insistencia en la Formación Humana y de valores en el currículo y pensum de las distintas carreras.
10. Poca exigencia por parte de los docentes y autoridades para que los alumnos rindan mejor y más.
11. Poca mística por parte de todos los que hacen la UTE, para concientizar y fomentar el cuidado ambiental y ecológico, dentro y fuera de la misma.
12. Injusta calificación del CONEA para ubicar a la UTE en la Categoría C.
13. Estructuras del Gobierno que atentan contra su autonomía y funcionamiento de la UTE. (Fuente: PEDI, Diagnóstico del Currículo de la UTE).

#### **4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas**

##### **OPORTUNIDADES**

Muy importante analizar las oportunidades que se presentan para la gestión de la UTE.

1. Proceso de evaluación continuo y permanente de la UTE, tanto interna como externa.

2. Cobertura internacional a través de convenios con otras instituciones académicas y sociales.
3. Vinculación a instituciones sociales y académicas, del Estado ecuatoriano, de las empresas públicas y privadas.
4. Posibilidades evidentes de inserción y posicionamiento de la UTE, con la oferta de profesionales que responden a las demandas de la sociedad y las empresas nacionales.
5. Oportuna y prudente gestión económica que realizan las autoridades y administradores de la Universidad.
6. Cobertura de servicios académicos, de tecnología, de salud y turísticos que presta la UTE a nivel nacional.
7. Intercambios y convenios con instituciones educativas de otros países, para la profesionalización de sus estudiantes y docentes.
8. Apoyo económico y promoción por parte de la UTE, a sus docentes para que se especialicen y representen a la Universidad, a nivel internacional en otras universidades del mundo.
9. Imagen renovada y acreditada a partir de su nuevo Campus Occidental y de su Acreditación.
10. Líneas internas y externas de financiamiento para el desarrollo físico, de su tecnología y sus laboratorios de especialización. (Fuente: PEDI, Diagnóstico del Currículo de la UTE).

Es importante ver las distintas amenazas que se tejen alrededor de la Universidad:

#### AMENAZAS

1. Escasa insistencia en la formación de gestión del liderazgo y valores en el Pensum académico de las distintas carreras de la UTE.

2. Poca exigencia académica por parte de docentes y autoridades para lograr la excelencia educativa en su gestión y liderazgo.
3. Poca mística y dedicación responsable por parte de los que hacen la UTE, para concientizar y fomentar el cuidado ambiental y ecológico, dentro y fuera de la misma.
4. Ubicación injusta por parte del Ex - CONEA, en la categoría C, de la Universidad Tecnológica Equinoccial.
5. Estructuras jurídicas del Gobierno Nacional que atentan contra la autonomía y funcionamiento de la UTE.
6. Mejor oferta remunerativa de otras instituciones de educación superior y empresas educativas.
7. Falta de liderazgo y valores en el entorno social, que repercuten en una educación superior de excelencia académica y ética.
8. Deficiente calidad educativa en los niveles de educación media, previos al ingreso a la Universidad.
9. Proliferación de Universidades e Institutos Superiores y alternativas externas con menor exigencia académica.
10. Inestable situación política y económica del país.
11. Incertidumbre en la asignación de recursos del Estado a las Universidades ecuatorianas.
12. Alejamiento de los organismos de desarrollo nacional e internacional, por la incertidumbre política que se vive en el país.
13. Políticas financieras y jurídicas, adversas al sector de Universidades ecuatorianas.
14. Inseguridad derivada del tráfico vehicular en los alrededores del nuevo campus.
15. Falta de una cultura con respecto a pasantías en las organizaciones y empresas ecuatorianas.

El análisis FODA, fue realizado a partir de los resultados de encuestas, entrevistas y análisis de los documentos curriculares. Pero también, teniendo el PEDI. (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI, FODA Institucional, pp. 17-20.)

A partir de este análisis FODA es importante señalar algunos aspectos que se destacan y son las fortalezas del currículo de la UTE; pero también resaltar algunas debilidades o limitaciones que vive la UTE actualmente en su currículo.

**En Primer lugar**, en relación a las fortalezas en la docencia, se destaca como valor institucional, “Equipo de docentes con mística y sentido de pertenencia”. Este aspecto nos muestra que se trata de una institución con un Claustro Docente, feliz y exitoso al realizar el trabajo con un alto sentido de dignidad y pertenencia. Por otro lado, la “vivencia de los valores” institucionales hacen de la UTE, una institución humana y Ética.

En lo referente a la Investigación, se resalta una buena “infraestructura y equipamiento” de apoyo a esta tarea. También, la “asignación de recursos financieros” para proyectos de diversa índole. Por otro lado la “participación de redes nacionales e internacionales en la tarea investigativa”.

En relación a la Vinculación con la comunidad se viene trabajando a través de “manifestaciones académicas, culturales, deportivas y programas de desarrollo social”. Las mismas que se realizan cada semestre, con la guía y orientación de docentes y estudiantes de las distintas facultades. Los proyectos de vinculación siguen un proceso de planificación, de ejecución y de evaluación.

En lo relacionado con la Gestión, la UTE se ha caracterizado por un “manejo financiero honesto, que garantiza el desempeño y desarrollo institucional”. Se trata de un sistema confiable y estratégico.

**En segundo lugar**, después de observar el FODA, es importante analizar algunas debilidades del currículo de la UTE. Se han destacado algunos aspectos en cada una de las funciones señaladas en el PEDI.

En relación a la Docencia, existe un limitado número de docentes a tiempo completo; existe un escaso número de docentes dedicados a la investigación y a la vinculación

con la comunidad. Por otro lado, cierta deficiencia en los “hábitos y técnicas de estudio”. Aquí cabe mencionar como debilidad el bajo nivel de dedicación a la formación humana en ética y valores de los estudiantes. Falta una propuesta estructurada al respecto, que apoye la formación académica de excelencia como lo señala su misión y visión.

Con relación a la investigación, existe poca “formación y experiencia de investigadores”, no se aprovecha lo que se investiga para el beneficio de todos en la creación del conocimiento científico, epistemológico y técnico de las diversas carreras que oferta la UTE. Existe un nivel bajo de ofertas investigativas, interna y externamente a la UTE.

En relación a la vinculación, existe poca información de todo lo que se viene realizando por parte de algunas facultades, por medio de sus docentes y estudiantes en los diferentes sectores sociales.

Además, existe un bajo nivel de preocupación de atender a los estudiantes en su proceso de admisión, integración y acompañamiento humano, socio-cultural.

Finalmente, en lo que se refiere a la gestión, falta información de los beneficios que se dan en la UTE, dirigidos a docentes y alumnos.

Falta, también un adecuado seguimiento y control de las unidades productivas y de emprendimientos.

En conclusión, la UTE está dando pasos gigantes en todas las direcciones, sin embargo, es necesario articular mejor todas esas fortalezas y mejorar sus debilidades, con la finalidad de optimizar algunos aspectos poco aprovechados y gestionados para el crecimiento y desarrollo de toda la Universidad.

#### 4.1.3.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Planificación Estratégica 2008-2012</li> <li>2. El Modelo Educativo y Pedagógico</li> <li>3. Los Objetivos Institucionales: Docencia, Investigación, Gestión y Vinculación.</li> <li>4. Los Principios y Valores Corporativos</li> <li>5. Las características de los protagonistas de la UTE</li> <li>6. Las políticas para el diseño curricular</li> <li>7. Los perfiles profesionales por competencias y los ejes curriculares del pensum</li> <li>8. Los criterios para la selección de métodos y técnicas</li> <li>9. Los lineamientos para la evaluación de los aprendizajes</li> <li>10. La formación continua y permanente de sus docentes</li> <li>11. La cobertura física y estructural de la UTE</li> <li>12. El proceso de evaluación interna y seguimiento mensual</li> <li>13. Proceso de seguimiento y revisión del PEDI</li> <li>14. Proceso de rediseño del currículo a</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Planificación Micro-curricular de las diferentes carreras Práctica no continuada del proceso de evaluación, dentro y fuera de la UTE.</li> <li>2. Poca oportunidad de trabajo e integración y participación de los docentes en el desarrollo del Modelo Educativo de la UTE.</li> <li>3. Micro-currículo en proceso de afianzamiento.</li> <li>4. El nivel académico de los alumnos que recibe la UTE, es bajo, por tal razón, requiere la planificación de un Propedéutico.</li> <li>5. Poca capacitación de los docentes para el manejo de los medios tecnológicos en el aula y la realización de proyectos.</li> <li>6. Poca socialización del Modelo Educativo y Pedagógico, del Plan Estratégico, por parte de todos los estamentos de la UTE</li> <li>7. Poca insistencia en la Práctica de Profesionalización de los futuros graduados.</li> <li>8. Escasa formación humana y ética de los estudiantes de la UTE.</li> <li>9. Falta de una planta docente a tiempo completo y dedicados a investigar</li> </ol>

través de la revisión de la Planificación 2008-2012.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Proceso de evaluación continuo y permanente de la UTE, tanto internamente como externamente para su acreditación como Institución.</li> <li>2. La Cobertura internacional por medio de instituciones que están vinculadas y en relación con la UTE.</li> <li>3. La vinculación con lo social, el Estado Ecuatoriano, a través de proyectos innovadores por parte de algunas facultades.</li> <li>4. La relación clara y objetiva de la demanda de profesionales por parte de la sociedad y la organización del Pensum académico que respondan a esas necesidades.</li> <li>5. La prudente y oportuna gestión económica que realizan sus autoridades.</li> <li>6. La acreditación institucional de la UTE</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca Insistencia en la Formación Humana y de valores en el currículo y pensum de las distintas carreras.</li> <li>2. Poca exigencia por parte de los docentes y autoridades para que los alumnos rindan mejor y más.</li> <li>3. Poca mística por parte de todos los que hacemos la UTE, para concientizar y fomentar el cuidado ambiental y ecológico, dentro y fuera de la misma.</li> <li>4. Injusta calificación del CONEA para ubicar a la UTE en la Categoría C.</li> <li>5. Estructuras del Gobierno que atentan contra su autonomía y funcionamiento de la UTE.</li> <li>6. Nueva Ley de Educación Superior (desafío).</li> </ol>

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI, FODA Institucional, Currículo UTE, Entrevistas y encuestas a docentes, estudiantes y directivos de la UTE.

Después de haber observado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de los elementos curriculares de la UTE, es importante señalar, algunas debilidades de gran trascendencia, como por ejemplo:

- 1) La poca formación humana y ética en el currículo y pensum académico.
- 2) El Nivel académico de los alumnos que recibe la UTE es bajo, por tal razón requiere de la planificación de un Propedéutico.
- 3) Práctica no continuada del proceso de evaluación, dentro y fuera de la UTE.
- 4) Poca oportunidad de trabajo e integración y participación de los docentes en el desarrollo del Modelo Educativo de la UTE.
- 5) Poca capacitación de los docentes para el manejo de los medios tecnológicos en el aula y la realización de proyectos. De estos cinco elementos que son los que mayores dificultades presentan en la UTE, se escogerá el primero para desarrollar la propuesta.

El análisis realizado arriba es el producto de la observación de los documentos curriculares, de las encuestas y entrevistas, de las conversas con los compañeros docentes y directivos de la UTE.

#### **4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS**

La UTE, es una institución de Educación Superior, creada hace ya 40 años, la misma que nació por inspiración de servicio a la sociedad ecuatoriana, de allí su lema: “Nos educaron, eduquemos”.

En su inicio se fundó como un Instituto Superior, luego pasó a ser lo que hoy se llama la Universidad Tecnológica Equinoccial. Su misión educativa y de servicio, ha proyectado durante cuatro décadas una estructura académica y curricular de acuerdo a las necesidades de la sociedad ecuatoriana, llegando a posicionarse como una institución de alta demanda educativa por la juventud ecuatoriana.

La UTE ha logrado crear un claustro docente de gran nivel académico, con una mística de servicio y contribución al desarrollo de la sociedad y juventud del Ecuador. Es una universidad con un creciente ingreso de alumnos cada año escolar. Con la

Acreditación se ha logrado continuar el proceso de crecimiento por carreras, que desembocará en la acreditación de cada una de ellas.

Para todo esto, existe una gran organización y participación de los miembros directivos, autoridades, docentes, estudiantes y trabajadores que desde el desempeño de sus roles, están contribuyendo para el proceso evaluativo de cada Unidad Académica, cada Carrera y Facultad, el mismo que ayudará en la acreditación de las carreras como paso importante para su desarrollo y prestigio de una Universidad que merezca el reconocimiento de la sociedad ecuatoriana.

A través de los diversos instrumentos de diagnóstico, de resultados y de la propuesta se ve cómo la UTE está situada en su Gestión de Liderazgo, Valores humanos y Ética, que la llevan a una excelencia académica.

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

Se realizó la encuesta a 50 directivos.

TABLA 10

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA UTE

Forma de Organización	F	%
a. El Rector o Vicerrector organiza las tareas en una reunión general cada semestre	13	26
b. Coordinadores de área o Carrera	25	50
c. Por grupos o equipos de trabajo	7	14
d. Trabajan individualmente	5	10
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

Lo importante en esta tabla es cómo en la UTE se organizan las tareas académicas al comenzar y terminar un semestre. Además se ve que la frecuencia más alta tiene que ver con el ítem b y el ítem a.

De los directivos encuestados responden que “las tareas se organizan en áreas y por carreras tanto las de inicio como las de fin de semestre”. También un buen número

responde que son el Rector y Vicerrector los que organizan las tareas de cada semestre.

En la experiencia de trabajo, en casi todas las facultades se organizan encuentros para preparar las tareas docentes y para presentar el Silabo, los Portafolios y la bibliografía de los contenidos a ofrecer a los estudiantes, previo a iniciar clases.

TABLA 11

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	16	32
b. Los resultados obtenidos en la institución	20	40
c. Valor y tiempo empleados en la institución	12	24
d. Otros	2	4
e. No contestan	0	0

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

En esta Tabla se expresa que los resultados que se logran en la UTE son los más importantes para la grandeza de la misma. En segundo lugar, el número de miembros que existen en la UTE es lo que la hace también una Institución grande y de calidad.

El valor y el tiempo empleados en la UTE, posee un tercer lugar, señalando que en su gran mayoría, todos ofrecen su tiempo para realizar otras tareas de Vinculación, de proyectos sociales, deportivos, de pastoral o apoyo a los jóvenes.

Pero es importante decir, que se puede medir el tamaño de la UTE, por su calidad académica, humana y mística de servicio en el desempeño de todas las tareas encomendadas y las adjuntas a la Institución.

TABLA 12

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA UTE Y EL MANUAL DE NORMAS QUE POSEE LA UTE.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	37	74
b. No	13	26
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

En esta tabla los encuestados responden en su mayoría (37) que sí se cumple con las tareas establecidas en las Normas y Reglamentos de la UTE. Las respuestas apuntan a un 74% de cumplimiento de las tareas y de las normas de la Universidad. Aparecen 13 frecuencias que responden que no, que se hace lo que se puede y no se tiene en cuenta la normativa de la Universidad.

TABLA 13

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA UTE

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	41	82
b. No	9	18
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

En esta tabla se puede apreciar que existe un alto clima de respeto y valoración en las decisiones que se toman en la UTE. El consenso y el diálogo son el secreto de la buena gestión de la Universidad.

El 82% responden que existe respeto y consenso a la hora de decidir cosas claves en la Universidad. Vemos un número reducido que responden que no existe un clima de respeto y consenso en las decisiones que se toman dentro de la UTE.

La experiencia hace decir que en la UTE, se decide siempre pensando en el respeto a sus miembros y tomando en cuenta a la mayoría de los mismos en las diversas áreas de gestión.

TABLA 14

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS EN LA UTE.

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	28	56
b. No	23	46
TOTAL	50	100

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

En esta Tabla se expresa que, sí se delegan la toma de decisiones cuando se trata de resolver ciertos conflictos (56%), sin embargo un gran porcentaje (46%) de los encuestados, dicen que no se delega la toma de decisiones a la hora de resolver conflictos internos de la UTE.

Por experiencia se ha visto que no es fácil delegar la toma de decisiones cuando se trata de resolver conflictos internos o externos de una Institución como es la UTE. Sin embargo, si se da en ciertos casos y áreas académicas, pero en la gestión administrativa no se delega.

En todo caso la experiencia dice que se convoca a los coordinadores de área o de carrera con el apoyo de equipos consultivos, para tomar decisiones y resolver conflictos.

TABLA 15

## LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA UTE PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	27	54	15	30	8	16
b	El desarrollo profesional de los docentes	32	64	16	32	2	4
c	La capacitación continua de los docentes	34	68	15	30	1	2
d	El trabajo en equipo	30	60	19	38	1	2
e	Vivencia de valores institucionales y personales	24	48	18	36	8	16
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	11	22	27	54	12	24
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	18	36	31	62	1	2

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

En el análisis de la administración y liderazgo de la UTE, se percibe en las respuestas de las encuestas que sí se promueve la excelencia académica, ya que un 54% responden que siempre se está trabajando por este desafío y un 30% responden que a veces se promueve la excelencia académica.

Otro aspecto que se resalta en esta Tabla, es el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes en un 64 y 68% respectivamente. Los encuestados responden que siempre se está trabajando en esta tarea con los docentes.

También es importante resaltar el trabajo en equipo en la UTE, un 60% responden que siempre y un 38% que a veces se trabaja en equipo. Los resultados si se ajustan

a la realidad que se vive como docente de la UTE, sin embargo hace falta promover mejor el trabajo cooperativo y de equipos.

Es importante señalar sobre a vivencia de los valores personales e institucionales, el 48% responden que siempre, pero un porcentaje alto (36%) responden que a veces. Si es necesario promover la práctica de los valores institucionales y personales.

Sobre la participación de las familias en la UTE, es bastante baja, un 54% a veces y un 24% nunca, es importante promover esta tarea. También la delegación de la autoridad a los grupos de decisión, las respuestas dicen que un 62% a veces y un 36% siempre. Esto significa que hace falta democratizar mejor y hacer participar más en los grupos de decisión de la UTE.

TABLA 16

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	30	60	19	38	1	2
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	11	22	33	66	6	12
c	Se adquieren a partir de la experiencia	34	68	14	28	2	4
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	12	24	30	60	8	16
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	23	46	24	48	3	6

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

Con respecto a esta Tabla sobre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa, los encuestados responden de diversa manera, un 60% dicen que siempre son innatas, un 38% dicen que a veces son innatas.

Las habilidades se logran estudiando teorías sobre liderazgo, responden el 66% que a veces, el 22% que siempre. Cuando se propone sobre si se adquieren a partir de la experiencia, responden el 68% que siempre y el 28% que a veces.

Es posible que se desarrollen estudiando gerencia, los encuestados responden el 60% que a veces sí, pero el 24% dicen que siempre. En el ítem e, las respuestas son casi similares en porcentaje, el 48% responde que a veces y el 46% que siempre.

Es verdad que el liderazgo tiene habilidades innatas, sin embargo se pueden lograr estas habilidades, a partir de la experiencia acompañada de una formación continua en la práctica, en los estudios teóricos y la reflexión confrontada.

TABLA 17

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA UTE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	39	78	10	20	1	2
b	La disminución del número de estudiantes por aula	26	52	24	48	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	32	64	17	34	1	2
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	41	82	8	16	1	2

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

Con el fin de mejorar el desempeño y progreso de la UTE, los encuestados responden, el 78% al ítem a, esto quiere decir que es muy importante para mejorar,

el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos.

Por otro lado, el 52% responden que siempre es necesario disminuir el número de estudiantes por aula para lograr mejorar, el aprendizaje, la gestión del conocimiento y de la formación humana.

Pero también el 48% dicen que a veces si es bueno esa disminución de estudiantes por aula, para conseguir el progreso y mejora de la enseñanza-aprendizaje.

Sobre el ítem c, responden el 64% que siempre es importante mejorar los mecanismos de control, el 34% dicen que a veces es necesario mejorar los mecanismos de control, para conseguir el desarrollo y progreso de la UTE.

Finalmente, la existencia de un ambiente cordial para el trabajo tuvo un alto porcentaje (82%) de importancia para el mejoramiento y progreso de la UTE, en toda su gestión académica.

TABLA 18

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA UTE

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	De Dirección (Rector), Consejo Superior, Consejo Académico, etc.	39	78	10	20	1	2
<b>b</b>	De Gestión (secretaria, vicerrector, comisión económica, etc.)	38	76	11	22	1	2
<b>c</b>	De coordinación (académico, carrera, facultad, etc.)	42	84	8	16	0	0
<b>d</b>	Técnica (departamentos, Unidades académicas, equipo docente, etc.)	40	80	9	18	1	2
<b>e</b>	Otros: Adute, Aetute, Fedeute, etc.	24	48	23	46	3	6

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

Para la UTE, todos los organismos mencionados son de suma importancia en su gestión y liderazgo de la misma. El ítem a, posee un 78% de respuestas en la opción, siempre. El ítem b, con respecto a la gestión, el 76% responden que siempre.

En el ítem c, de igual manera el 84% contestan que siempre. En el ítem d, también el 80%, dicen que si es importante el área técnica. Cuando se pregunta en el ítem e, sobre otros, en la encuesta agregué aquellas que hacen parte importante de la UTE. Un gran porcentaje responden que siempre y a veces, 48% y 46% respectivamente.

Importante decir que todas las áreas son estratégicamente puestas, para conseguir una gestión de excelencia. La UTE está siempre procurando mejorar estos organismos para que su gestión y liderazgo institucional sean de primera.

TABLA 19

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE DOCENTES UTE.

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento de los grupos de estudiantes	39	78	10	20	1	2
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia de los estudiantes	43	86	7	14	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en los estudiantes y establecer las medidas oportunas para resolverlos	47	94	3	6	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes	41	82	8	16	1	2

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

En esta Tabla se ve que las respuestas están orientadas a demostrar que la gestión de los equipos: educativo, didáctico y de docentes, tienen la tarea de hacer el

seguimiento y evaluar a los estudiantes. Además, la mayoría está de acuerdo que son estos equipos los que establecen acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia entre los estudiantes y las autoridades.

También se ve que, cuando se trata de resolver los conflictos que se dan en los estudiantes, estos equipos establecen medidas oportunas para resolverlos.

Finalmente, nos encontramos con un 82% de las respuestas que dicen que, siempre están listos éstos equipos para coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los estudiantes.

Es muy cierto el hallazgo, ya que, la realidad y experiencia demuestran que en la UTE, son estos equipos los que trabajan para el bienestar personal, académico y humano de los estudiantes.

TABLA 20

LAS UNIDADES Y DEPARTAMENTOS ACADÉMICOS, DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	41	82	9	18
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro docente, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la UTE	47	94	3	6
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	45	90	5	10
d	Mantener actualizada la metodología	47	94	3	6
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	47	94	3	6
f	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas	46	92	4	8

	académicos o aprendizaje				
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	45	90	5	10
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	48	96	2	4
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	45	90	5	10
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	47	94	3	6

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

Es importante señalar que como Universidad, si posee las Unidades Académicas (Facultades, Escuelas y Departamentos) que velan por la gestión de los Planes y Programas de enseñanza y aprendizaje en las distintas carreras. De allí que las encuestas arrojan un porcentaje alto en los ítems que se preguntan por la organización y desarrollo de las materias (82%).

Con respecto a formular propuestas a los directivos y docentes sobre proyectos, planes y programas académicos de la UTE, el 94% en los ítems b y h, contestan que sí, esa es la tarea de las Unidades y Departamentos Académicos y Didácticos. La elaboración de la programación didáctica de las materias y carreras, según los encuestados, responden que esa es la tarea de ellas, el 90%.

Sobre la metodología, su actualización, tanto en el ítem d como en el ítem j, responden el 94% que sí, están de acuerdo que las Unidades Académicas y Didácticas son las encargadas de gestionar estas acciones.

Finalmente, al hablar de la tarea de promover la investigación educativa y las actividades de perfeccionamiento y mejora de los miembros de la UTE, se responde que sí, el 94%, las unidades y departamentos académicos y didácticos son los que gestionan de manera responsable y continua esta tarea urgente e innovadora que abarca lo más importante del currículo.

TABLA 21

## LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	Sí		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en la UTE, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	38	76	12	24

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

Cuando se habla de la gestión pedagógica, diagnósticos y soluciones, significa que se apunta a lo fundamental del currículo; éste fue en un inicio, el objeto de este trabajo, se acudió a todo el currículo para realizar el diagnóstico y proponer un proyecto de mejora sobre la gestión del liderazgo y valores de la Universidad.

Aquí se ve que la gestión pedagógica, según los encuestados, el 76% contestan que las acciones del área pedagógica están orientadas a producir diagnósticos y soluciones adecuadas a la comunidad universitaria y a su entorno geográfico.

Se ha constatado que sí se viene realizando un trabajo de vinculación, desde hace bastante tiempo con el fin de aproximarse a la sociedad. Son proyectos de beneficio y apoyo a las comunidades humanas más vulnerables del país; donde participan, directivos, docentes, estudiantes y comunidades o grupos beneficiarios.

TABLA 22

## MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	40	80	10	20
b	Plan estratégico	48	96	2	4
c	Plan Operativo Anual	48	96	2	4
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	44	88	6	12

Fuente: Encuesta a directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

Cuando se habla del material de planificación educativa, los encuestados han respondido que el 80%, se está trabajando en un proceso de reingeniería de todos los aspectos del currículo. Existe un proceso de planificación, de retroalimentación, evaluación y de aplicación a la enseñanza y aprendizaje de la Institución.

El Plan estratégico se ha venido aplicando y retroalimentando desde el 2002, el mismo que ahora está siendo acompañado, revisado y aplicado para el mejoramiento de los resultados propuestos por la UTE, el 96% contestan que sí, es el instrumento clave para el progreso y desarrollo de la Universidad.

El Plan Operativo Anual es el instrumento que ayuda a revisar y evaluar cada aspecto del Plan Estratégico Institucional, por eso la respuesta es del 96% que sí.

Finalmente, sobre los proyectos de capacitación para directivos y docentes, se dice que sí el 88%. Esto significa que en su gran mayoría están conscientes que existe una capacitación continua de los docentes y directivos. Cada mes existen cursos de educación continua para todos los miembros de la UTE, propuestos desde el Área de Posgrados.

El mes de agosto existen cursos gratuitos para todos los docentes sobre las diferentes áreas del conocimiento académico, tecnológico y desarrollo humano.

#### 4.2.2. De la Encuesta a Docentes

TABLA 23

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	10	13	50	62	20	25
2. El liderazgo en la UTE está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, a través del cuestionamiento constante para transformar las formas habituales de la educación	45	56	25	31	10	13
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	43	54	27	34	10	13
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas de la UTE.	33	41	41	51	6	8
5. Resistencia o escepticismo en los padres de familia, cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	50	63	30	38
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio sobre metodologías de enseñanza-aprendizaje.	42	53	28	35	10	13

7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	55	69	25	31	0	0
8. Resistencia en los compañeros docentes o Rector, Vicerrector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	10	13	40	50	30	38
9. Me siento poco integrado en la universidad y entre los compañeros docentes.	10	12	30	38	40	50
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector de la UTE.	0	0	20	25	60	75
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas de la UTE.	54	67	18	23	8	10
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector de la UTE.	63	79	17	21	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	52	65	20	25	8	10
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.	54	68	26	32	0	0
15. Se promueven actividades de integración en lo deportivo y socio-cultural, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	0	0	61	76	19	24
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes.	48	60	32	40	0	0

Fuente: Encuesta a docentes

Elaboración: Héctor Loyaga

Los docentes encuestados de la UTE fueron 80, los mismos que han dado las siguientes respuestas. Los resultados dicen que el 62% de los encuestados sienten que el rol del docente líder, tiene la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, a veces. Esto quiere decir que no es fácil definir como el rol del docente líder, el cuestionar lo establecido, en todo caso debe acoplarse y aportar para innovar aquello. El 56% dicen que el liderazgo de la UTE está siempre ligado a la búsqueda de innovación y cambio, a través del cuestionamiento y el aporte de todos. Se complementan éstos dos ítems.

Cuando se habla de la Gerencia Educativa en todos los niveles internos y externos de la UTE, el 54% responde que siempre está al servicio de los mismos, ofreciendo a todos sus miembros un ambiente agradable, armónico y seguro de aprendizaje. El 53%, dice que siempre se trabaja en equipo cuando se trata de tomar decisiones de cambio en lo que respecta a las metodologías de enseñanza-aprendizaje.

El 69% de los docentes dicen que en el proceso de enseñanza-aprendizaje, siempre los valores son el eje transversal de la formación integral de los estudiantes. En el ítem 11, el 67% de los docentes responden que, siempre admiran el liderazgo y gestión que realizan las autoridades educativas de la UTE. Junto a este ítem está el ítem 13, que en un gran porcentaje responden los docentes que los directivos de la Universidad mantienen el liderazgo y la gestión en lo académico.

Es importante señalar que en el ítem 10, el 75% de los docentes contestan que nunca han existido desacuerdos en las relaciones con el Rector o Vicerrector de la UTE.

Finalmente, es importante señalar que el 60% de los docentes contestan que siempre los valores han predominado en las decisiones que se han tomado en la UTE. Pero también, un 40% dice que a veces, predominan los valores en la toma de decisiones de los directivos y docentes de la Universidad.

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

TABLA 24

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El Rector, Vicerrector, tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	23	15	106	71	21	14
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	42	28	102	68	6	4
3	El liderazgo conductual orientado a la	22	15	112	75	16	11

	realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente de la UTE.						
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	29	19	101	67	20	13
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	60	40	65	43	25	17
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	16	11	72	48	62	41
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	18	12	108	72	24	16
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	40	27	94	63	16	11
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes.	22	15	92	61	36	24
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	54	36	88	59	8	5
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	101	67	48	32	1	1
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	60	40	80	53	10	7
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	33	22	106	71	11	7
14	La Ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	68	45	72	48	10	7

Fuente: Encuesta a estudiantes

Elaboración: Héctor Loyaga

Se realizó la encuesta a 150 alumnos de diversas facultades y carreras, los mismos que respondieron lo siguiente:

En el ítem 1, donde se pregunta si el Rector, Vicerrector tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, la respuesta es mayoritaria que “A veces”, con el 71%; esto es significativo dentro de la gestión y liderazgo de la UTE. Es decir, se debe trabajar en este aspecto para mejorar la participación significativa de todos.

En el ítem 2, al preguntar si las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, las respuestas en un 68% dicen que “A veces” y un 42% que siempre hablan más, antes que escuchar a los estudiantes. Esto quiere decir que falta esta actitud, para responder a la demanda de escucha que requieren los estudiantes.

En el ítem 3, cuando se habla de si los estudiantes observan de manera cotidiana, una conducta de liderazgo en el ambiente de la UTE. Un alto porcentaje (75%), responden que “A veces”, y un 22%, que siempre. Esto sugiere que se necesita promover mayor liderazgo en todas las áreas académicas y administrativas, para que se perciba que la gestión del liderazgo en todos estos campos se vive y respira siempre de manera cotidiana.

En el ítem 6, se declara que sí los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando el entorno familiar o comunitario. Los estudiantes señalan en un 48%, que A veces, y en un 41%, “nunca”. Esto sugiere que la gestión de valores en el aula está bastante baja y no existe tal motivación.

En la declaración 11, donde se dice que, si el profesor es quien decide qué se hace en cada clase, los estudiantes declaran en un 67% que siempre y un 32% que a veces. Significa entonces que, no hay participación, ni interacción en el aprendizaje en el aula, esto indica que no existe el espacio de opinión y liderazgo por parte de los estudiantes, ya que el docente viene con su clase y sabe lo que deben hacer los estudiantes y nada más. Aquí se ve otro tema interesante para trabajar como propuesta de mejora.

En el ítem 13, se declara que si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades de la UTE, los estudiantes perciben en un 71%, que a veces, y siempre en un 22%. Esto significa que existe un sentimiento de no compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades, es lo que perciben los

estudiantes y un pequeño porcentaje responden que siempre se percibe que existe tal compromiso.

Finalmente, en la declaración 14, se trata de la ética y los valores, cómo se enseñan en la UTE. Una mayoría de 48% responden que a veces y un 45% que siempre. Esto significa que se debe mejorar el aprendizaje y vivencia de la Ética y los valores en la UTE. Por este motivo la propuesta de mejora versará sobre este tema y su aplicación en todas las actividades y áreas de la Universidad.

#### 4.2.4. De los padres de familia

Con la finalidad de diagnosticar sobre la gestión del liderazgo y valores en la familia de 100 alumnos de la UTE, se aplicó 100 encuestas, las mismas que dieron los siguientes resultados:

TABLA 25

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

No	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	En su familia, considera que se está motivando, promoviendo la práctica de los valores y del liderazgo.	36	36	58	58	6	6
2	Los padres de familia asumen la responsabilidad de la formación en valores y liderazgo de sus hijos/hijas.	53	53	42	42	5	5
3	La UTE como institución educativa, está respondiendo a sus expectativas en la formación del liderazgo y valores de su hijo e hija.	47	47	46	46	7	7
4	Los valores y liderazgo que han aprendido sus hijos e hijas en la familia, son los mismos que se practican en la sociedad, sus amigos o compañeros.	17	17	48	48	35	35

5	Los siguientes valores: amor, respeto, honestidad, sinceridad y responsabilidad se viven dentro de su familia.	59	59	37	37	4	4
6	Una de las tareas que tiene la UTE, es la de reforzar y promover en sus hijos e hijas, el liderazgo y los valores humanos.	75	75	21	21	4	4
7	El liderazgo, los valores y la ética de sus hijos e hijas, están claros y son importantes para el logro de una carrera exitosa como profesionales.	83	83	14	14	3	3
8	La gestión del liderazgo y los valores se exigen a un profesional, para ejercer con éxito y competencia su trabajo.	54	54	43	43	3	3
9	Considera que existen espacios y oportunidades en su familia para vivenciar los valores y el liderazgo con sus hijos e hijas	37	37	58	58	5	5
10	Ud. les enseña con su ejemplo, el liderazgo, los valores, los principios y las buenas costumbres a sus hijos e hijas en su familia.	64	64	33	33	3	3

Fuente: Encuesta a Padres de familia

Elaboración: Héctor Loyaga

Es muy importante analizar algunos resultados significativos de las encuestas a los padres de familia de la UTE. Sobre todo, en lo que se refiere a la gestión del liderazgo y los valores en la familia como promotora y educadora de los mismos. Veamos algunos datos:

En la declaración 1, se propone que si considera que se está motivando y promoviendo la práctica de los valores y del liderazgo en la familia. Las respuestas son del 58%, a veces y el 36% contestan que siempre. Esto significa que el porcentaje más alto habla que, a veces, se considera esta promoción y práctica de los valores y liderazgo, como responsabilidad primera de la familia y un porcentaje

menor consideran que es siempre la responsabilidad de la familia, el motivar y promover los valores y el liderazgo.

En la declaración dos, sobre si los padres de familia asumen la responsabilidad de la formación en valores y liderazgo de sus hijos/hijas, contestan el 53% que siempre y el 42% que a veces. Esto significa que en su mayoría están de acuerdo que los padres de familia son los responsables primeros de la formación en valores y liderazgo de los jóvenes. En cambio el 42% dicen que a veces, es posible formar a sus hijos en valores y liderazgo.

En la declaración 3, acerca de si la UTE como institución educativa, está respondiendo a sus expectativas en la formación del liderazgo y valores de su hijo e hija. Responden un 47% que siempre y un 46% que a veces. Esto significa que la Universidad si está trabajando en la formación del liderazgo Ético y valores de sus alumnos, un 46% dicen que a veces, si responde a las expectativas de los padres de familia sobre la formación en valores y liderazgo Ético. Sin embargo, parece que aún no está claro para la mayoría, que una de las tareas más importantes de la UTE, es la formación humana en valores y liderazgo de sus estudiantes. Se convierte en un gran desafío para la Universidad.

En la declaración 4, se analiza si los valores y liderazgo que han aprendido sus hijos e hijas en la familia, son los mismos que se practican en la sociedad, sus amigos o compañeros. Las respuestas hablan de que el 48% dicen a veces y el 35% contestan que nunca. Esto significa que la mayoría está de acuerdo que a veces existe una estrecha relación entre lo que aprenden sobre liderazgo y valores sus hijos en el seno de la familia y lo que asimilan de la sociedad, de los amigos y compañeros. Un número menor dicen que nunca existe esa relación, por lo tanto, es muy diverso y diferente lo que aprenden en casa y lo que aprenden en la sociedad.

La declaración 5, sobre los valores que se viven en la familia: amor, respeto, honestidad, sinceridad y responsabilidad, etc. El 59% dicen que siempre y el 37% que a veces. Esto significa que en la gran mayoría de las familias de jóvenes que estudian en la UTE, se siguen promoviendo y viviendo los valores mencionados en la encuesta. Sin embargo es preciso puntualizar que éste porcentaje, cada vez

disminuye, debido a que los jóvenes están asumiendo otro tipo de valores sociales y culturales.

En la declaración 7, Sobre el liderazgo, los valores y la ética de sus hijos e hijas, están claros y son importantes para el logro de una carrera exitosa como profesionales. El 83% responden que siempre, y un 14% dicen que a veces. Esto significa que están de acuerdo en su gran mayoría, que se debe educar a sus hijos en liderazgo y valores para que sean exitosos en su vida profesional.

En la declaración 9, sobre si existen espacios y oportunidades en su familia para vivenciar los valores y el liderazgo con sus hijos e hijas. El 58% consideran que a veces y el 37% que siempre. Esto quiere decir que, la mayoría responden que no existe la costumbre o el hábito de hacer espacios y darse oportunidades para vivir y practicar en la dinámica familiar, los valores y el perfil de líderes. Mientras que ese 37% que dicen que siempre; éstos, están afirmando que son pocas las familias que se dan esa oportunidad y los espacios para fomentar los valores y el liderazgo.

Finalmente en la declaración 10, sobre si Ud. les enseña con su ejemplo a vivir el liderazgo, los valores, los principios y las buenas costumbres a sus hijos e hijas en su familia. El 64% responden que siempre, y el 33% que a veces. Es muy importante percibir que los padres de familia tienen la intención y la decisión de educar a sus hijos en los valores, los principios y buenas costumbres para que sean personas de bien y líderes profesionales.

#### **4.2.5. De la entrevista a Directivos**

Antes de comenzar el análisis sobre los resultados de la entrevista a los directivos, debo señalar que la entrevista fue personal: oral y escrita. Se entrevistaron a 30 directivos de diferentes unidades y carreras. Pero sobre todo a los directivos como Rector, Vicerrector, Administrador, Directores y Coordinadores Académicos, algunos decanos y Coordinadores Departamentales.

TABLA 26

## RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No	PREGUNTAS	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	Comunicación es el procedimiento de interacción entre dos o más personas. Información es el traspaso de la comunicación: emisor-mensaje-receptor. Un proceso de doble vía para la transmisión de un mensaje.	22	Es el fundamento del análisis y la reflexión.  Transmisión de datos coyunturales.	8
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	No existe Manual o Reglamento. Pero existe una Planificación estratégica. No existe.	17	Desconocen. Existen normas e indicadores en el Estatuto y Reglamento Orgánico de la UTE. También en el Manual de Gestión Administrativa. Sí. El Reglamento y Estatutos.	13
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre el Rectorado de la UTE y los docentes?	A través de un proceso verbal, escrito y de una buena transmisión de la información Mediante reuniones de	25	Se debe preparar un manual de manejo de conflictos: objetivos,	5

		<p>conciliación para la buscar juntos la solución.</p> <p>Propiciaría el diálogo entre las partes.</p>		<p>estrategias y tácticas.</p> <p>Aplicando Reglamentos.</p> <p>Comunicación interpersonal.</p>	
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	<p>El líder educativo es aquel que custodia las claves del éxito académico.</p> <p>Debe ser transparente, honesto y tener una buena comunicación.</p> <p>Integridad, honestidad.</p> <p>Comunicador, empático. Saber escuchar.</p>	27	<p>El ejemplo, los valores,</p> <p>decisiones transparentes.</p> <p>Conocedor.</p> <p>Asertividad.</p> <p>Preparación académica, conocimiento de administración educativa.</p>	3
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en el Rectorado, docencia y estudiantado?	<p>La realización de la Misión, Visión y Valores Corporativos de la UTE.</p> <p>Un liderazgo natural o innato.</p> <p>El liderazgo del diálogo y la transparencia. Es flexible y democrático.</p>	26	<p>Sereno, firme, responsable.</p> <p>Democrático,</p> <p>“dejar hacer y dejar pasar”.</p> <p>Privilegia la condición humana.</p>	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la UTE?	<p>El respeto, la libertad, la lealtad, la justicia, la equidad, la integridad y transparencia. La solidaridad.</p> <p>Excelencia educativa.</p> <p>La calidad educativa.</p> <p>Compromiso.</p>	28	<p>Honradez,</p> <p>disciplina,</p> <p>competencia,</p> <p>trabajo en equipo.</p>	2

7	¿Cuáles son los valores que predominan en los docentes y alumnos?	El respeto, la justicia y la transparencia. La transparencia y la honestidad. Pertinencia institucional.	24	La cordialidad, buenas relaciones humanas, responsabilidad. Honestidad profesional.	6
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	La deshonestidad, la injusticia y el egoísmo. El temor a revelarse ante algunas situaciones. Libertinaje, egocentrismo.	21	Deshonestidad en los alumnos al realizar trabajos y exámenes. Irresponsabilidad. Irrespeto, indisciplina.	9

Fuente: Entrevista a Directivos

Elaboración: Héctor Loyaga

Sobre las entrevistas es importante señalar que las autoridades y directivos de la UTE, tienen claro los objetivos propuestos en el Modelo Educativo y Pedagógico, sus valores corporativos y su misión como Institución de educación superior.

Cada entrevistado, ha sido sorprendido por las preguntas que se le hicieron, vale decir que estaban a la altura de lo que la UTE, proyecta en su Currículo, “Excelencia y Liderazgo”. Como se ha visto en las respuestas, 22 respondieron que la Comunicación está en relación con la información, se diferencia en que la Comunicación va más allá de la información, ya que realiza el proceso de emisor-mensaje-receptor; produciéndose un movimiento de doble vía, lo cual enriquece a quien se comunica.

Cuando se preguntó, sobre si existe o no un Reglamento que regule las tareas de liderazgo, la mayoría dijeron que no (17), sin embargo existen Reglamentos diversos que manifiestan los comportamientos de docentes, directivos y estudiantes. Respondieron que existe una Planificación Estratégica donde se proyecta el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

Con respecto a la pregunta 3, los entrevistados (25) respondieron que mediante el diálogo entre las partes, un proceso verbal, donde se concilie y resuelva juntos la solución. La pregunta 4, que se refiere a las características de un líder educativo, es aquel que custodia las claves del éxito académico. Debe ser transparente, honesto y tener una buena comunicación. Integridad, honestidad. Comunicador, empático. Saber escuchar. Todo esto significa que se está practicando un liderazgo de comunicación franca y honesta, se vive en las tareas cotidianas y se da ejemplo a los estudiantes con valores y actitudes educadoras.

En la pregunta 5, el liderazgo que predomina en la UTE es, un liderazgo natural o innato. El liderazgo del diálogo y la transparencia. Es flexible y democrático. Cuando se pregunta sobre los valores institucionales la mayoría (28) contestan los siguientes: el respeto, la libertad, la lealtad, la justicia, la equidad, la integridad y transparencia. La solidaridad. La Excelencia educativa. La calidad educativa. El compromiso.

En la pregunta 7, sobre los valores que predominan en los docentes y alumnos, la mayoría contesta que son, El respeto, la justicia y la transparencia. La honestidad. La pertenencia institucional.

Finalmente en la pregunta 8, se menciona que existen antivalores y éstos son: La deshonestidad, la injusticia y el egoísmo. El temor a revelarse ante algunas situaciones. Libertinaje, egocentrismo.

### **MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS**

<b>Problemas Observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Problema 1. Escasa formación humana en gestión del liderazgo, valores y ética de los docentes y estudiantes de la UTE. No existe un Código de Ética propio de la Universidad.	a) No existe una asignatura específica sobre liderazgo y valores.	a) Poca importancia a una formación humanística y compromiso con la sociedad.
	b) No existen grupos de	b) Escasos

	liderazgo al interior de la UTE	referentes de gestión, liderazgo y valores.
	c) Poco compromiso por parte de docentes, directivos y estudiantes para formarse en gestión del liderazgo, en valores y ética.	c) Fomento de pequeños grupos de influencia e intereses personales. Poca socialización y confianza en la gestión y honestidad en las cosas.
Problema 2. Falta una planificación micro-curricular unificada y común para todas las facultades y carreras de la UTE. Falta afianzar el modelo Educativo y Pedagógico para todas las Unidades académicas.	a) Nueva Ley de Educación Superior. Propuesta nueva de Planificación micro-curricular.	a) Diversidad de planes y programas micro-curriculares en las diferentes unidades académicas
	b) No claridad y acuerdo en la Planificación por competencias, objetivos, resultados y evidencias.	b) Deficiente aplicación de los planes y Programas, con un consecuente bajo nivel académico de los estudiantes.
	c) Iniciando el proceso de planificación	d) Falta de vigilancia y

	conjunta y socialización entre docentes, con directivos y estudiantes.	responsabilidad por parte de docentes y autoridades para exigir resultados y evidencias de aprendizaje.
Problema 3. Bajo nivel académico de los alumnos que llegan a la UTE. La necesidad de iniciar un proceso de nivelación previa antes de comenzar una carrera, a través de un Propedéutico, pruebas de admisión, cursos de nivelación, adaptación e inserción a la UTE.	a) Educación secundaria de bajo nivel académico	a) Desmedro en la Calidad educativa de la UTE.
	b) Estudiantes que llegan de las provincias con un mínimo de hábitos de estudio e investigación.	b) Un alto nivel de deserción de las carreras y la consecuente pérdida de materias cada semestre.
	c) Falta de una exigencia establecida para el ingreso a la UTE. Por ejemplo: un examen de ingreso, un propedéutico, curso de nivelación, etc.	d) Poco esfuerzo por ser responsables en mejorar el nivel académico. Salen profesionales mediocres y sin compromiso.

## 5. DISCUSIÓN

El trabajo de investigación que se planteó al inicio en grado I, tuvo como punto de partida, la observación y análisis del currículo de la UTE; ésta observación, análisis se realizó a través de un acercamiento a los documentos curriculares que posee la Universidad; donde se expresa su filosofía, su cultura, su gestión, sus valores y estrategias educativas. Otra fuente de observación y diagnóstico del currículo fue, elegir una población participante con el fin de realizar una muestra, por medio de encuestas y entrevistas para obtener resultados acorde con los objetivos de la investigación.

Los temas importantes de la investigación fueron: “Análisis de los procesos para el desarrollo axiológico-formativo en los estudiantes, docentes y directivos de la UTE en el año 2010” (Trabajo de Grado I). Y, “La gestión del liderazgo, valores y ética en la UTE, 2011” (Trabajo de Grado II). Cada uno de éstos temas con sus propios objetivos y actividades a ejecutar, para obtener la información y los datos necesarios que ayuden a desarrollar la investigación, tanto a nivel diagnóstica, como a nivel de la propuesta de mejora que se planificó para su ejecución durante el al año 2011, de mayo a septiembre.

Los objetivos de grado I fueron: “Realizar un proceso de diagnóstico y análisis de la realidad del currículo de la UTE en el tema pertinente”, “Analizar los fundamentos teóricos y metodológicos del Currículo de la UTE”, “Diseñar una propuesta de mejoramiento Axialógico-Formativo para los estudiantes de la UTE”.

Los Objetivos de grado II fueron: “Motivar y sensibilizar a la participación de toda la comunidad universitaria de la UTE, en la propuesta de mejora de la gestión de liderazgo, valores, y ética”. “Promover la conformación de responsables y grupos de trabajo para llevar a cabo la propuesta de mejora de gestión de liderazgo, valores y ética en la UTE”. “Fijar una programación de trabajo para desarrollar la propuesta, de gestión de liderazgo, valores y ética en la UTE”. “Acordar con todos sobre la ejecución y desarrollo de la propuesta de mejora de la gestión de liderazgo, valores y ética, en las diferentes actividades y eventos que se realicen en la UTE”. Y;

“Consolidar y evaluar el proceso de aplicación de la propuesta en las distintas actividades y eventos de la UTE”.

La investigación se enmarcó en una metodología analítico-descriptiva, de tipo cuantitativa, la misma que pretendía realizar el análisis descriptivo de los documentos curriculares, como las tablas estadísticas de las muestras realizadas con docentes, estudiantes, directivos y padres de familia.

En la descripción diagnóstica de los documentos curriculares, se ha podido analizar y conocer sus fortalezas y debilidades de los mismos. Así como tiene grandes fortalezas la UTE en su currículo académico y de enseñanza-aprendizaje, también se ha encontrado debilidades, que han sido el eje central para planificar la propuesta de mejora.

Una de esas debilidades es la poca importancia que se ha dado a la formación de sus docentes, directivos y estudiantes acerca de la gestión del liderazgo, de los valores propios y de la ética en las diferentes áreas académicas y pedagógicas. Los mismos valores institucionales son poco conocidos y aplicados en el desarrollo curricular. Se ha realizado campañas de motivación y difusión sobre sus valores, la Misión y la visión institucional; sin embargo no han sido suficientes para comenzar a crear una cultura de liderazgo, de valores y ética dentro del currículo y gestión de la UTE.

Otra de las debilidades ha sido la poca cultura de investigación que se ejecuta dentro de la UTE, docentes poco motivados en este campo, poco formados para el desarrollo de proyectos investigativos innovadores y de punta. Además, escasos recursos para la tarea de investigación. Docentes que trabajan a medio tiempo o por horas clase, los mismos que no tienen la iniciativa ni el estímulo económico para dedicarse por entero a investigar y a producir proyectos innovadores en las diferentes unidades académicas y carreras.

También otra de las debilidades ha sido la escasa preocupación por formar de manera continua a los docentes, directivos y estudiantes en lo que se refiere al liderazgo, los valores y una ética que evidencien lo que reza la Misión y Visión de la

UTE, “formar con excelencia y liderazgo profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad” (M.E.P.UTE).

En la observación de las muestras aplicadas y procesadas, se ha encontrado que son pocos los que conocen la Misión, las políticas y la cultura institucional de la UTE, de allí que, la gestión de liderazgo es bastante modesta y hasta, poco trascendente.

La formación humana en valores y ética no es un eje significativo en el currículo de la UTE, simplemente se lo menciona como un plus para su gestión académica, administrativa y financiera.

A partir de esto se ve la necesidad de realizar una propuesta de mejora en estos aspectos, para ser ejecutada a partir del mes de mayo del 2011 en adelante.

Se empezó con el primer objetivo, motivando, promoviendo y organizando la propuesta con los equipos de estudiantes y docentes de ética, y algunos compañeros que se han unido a ésta campaña de sensibilización y concienciación acerca de la gestión del liderazgo, los valores y la ética dentro de la UTE.

Es muy importante realizar un análisis pormenorizado sobre varias problemáticas que se han detectado en el Currículo de la UTE, a partir del diagnóstico realizado, en las entrevistas a docentes y académicos, estudiantes en los talleres de aula y experiencias de vivencia de gestión del liderazgo y valores de los estudiantes de los últimos niveles de Ética Profesional.

En primer lugar, la Planificación Micro-curricular de la UTE, está en un proceso de afianzamiento, en cuanto que se está reestructurando a partir de una planificación por Competencias, generales y específicas. Esto trae como consecuencia, la diversidad de planes micro-curriculares en las facultades; poca coherencia con los objetivos y aplicación de los ejes académicos.

En segundo lugar, la “Falta de una planta docente a tiempo completo y dedicados a la investigación”; esto ha sido un gran limitante para que la Universidad crezca en su cultura investigativa; si no hay docentes a tiempo completo, entonces no habrá coherencia entre los objetivos académicos establecidos y la aplicación de sus ejes

curriculares en el micro-currículo. Es importante mejorar este aspecto, para que la UTE, pueda realizar sus metas de excelencia académica y humano-profesional.

En tercer lugar, “El nivel académico de los alumnos que recibe la UTE es bajo, por tal razón, requiere la planificación de un Propedéutico”; el mismo que ayude para la selección y escogitamiento de los candidatos a las diferentes carreras, pero con un nivel mínimo de cultura y conocimientos básicos, científicos y humanos. De esta manera se podrá elevar el nivel académico y conseguir los objetivos planteados en el Modelo Educativo y Pedagógico.

En cuarto lugar, “Poca capacitación de los docentes para el manejo de los medios tecnológicos y la realización de proyectos de aula”, aunque este aspecto está en proceso de mejoramiento; falta el compromiso por parte de muchos docentes para seguir capacitándose y entrar en la línea de aplicación tecnológica en el aula, en los proyectos y la investigación institucional.

En quinto lugar, la “escasa formación humana y gestión del liderazgo, valores y ética de los estudiantes de la UTE”; este aspecto es un gran desafío para la institución, ya que es necesario ir creando una cultura de formación humana en liderazgo, valores y ética, comenzando por docentes, autoridades, trabajadores y alumnos, con el fin de mejorar la calidad académica, la calidad del compromiso social y humano de todos los futuros profesionales que salgan de la UTE.

Es tan importante este tema, que da pié para realizar una propuesta al respecto, con el fin de mejorar y conseguir esa cultura y establecimiento de programas concretos sobre la formación de liderazgo, valores y ética de los estudiantes y docentes de la UTE, con la participación de autoridades y padres de familia.

A partir de éste diagnóstico de debilidades, extraído de las encuestas, entrevistas, a estudiantes, docentes, padres de familia, autoridades y directivos; se propuso un proyecto de mejora para reforzar la gestión de liderazgo, valores y ética en la UTE.

Pero también se ha diagnosticado las fortalezas que posee la UTE en su gestión de liderazgo académico, administrativo y financiero. Se las puede analizar a continuación:

En Primer lugar, en relación a las fortalezas en la docencia, se destaca como valor institucional, un “equipo de docentes con mística y sentido de pertenencia”. Esto muestra que se trata de una institución con un Claustro Docente, feliz y exitoso al realizar el trabajo, con un alto sentido de dignidad y pertenencia. Por otro lado, el inicio de la “vivencia de los valores” institucionales hacen de la UTE, una institución humana y Ética. (Entrevistas a Directivos y docentes).

En segundo lugar, lo referente a la Investigación, se resalta una buena “infraestructura y equipamiento” de apoyo a esta tarea. También, la “asignación de recursos financieros” para proyectos de diversa índole. (PEDI, 2008).

En tercer lugar, en relación a la “Vinculación con la comunidad” se viene trabajando a través de “Proyectos de vinculación con programas de desarrollo social, cultural y económico”. Los mismos que se realizan cada semestre, con la guía y orientación de los coordinadores de vinculación de cada facultad, de docentes y de grupos de estudiantes de las distintas Unidades Académicas. Los proyectos de vinculación siguen un proceso de planificación, de ejecución y de evaluación (PEDI, 2008).

En cuarto lugar, lo relacionado con la “Gestión y Administración de la UTE” se ha caracterizado por un “manejo financiero honesto que garantiza el desempeño y desarrollo institucional”. Se trata de un sistema confiable, honesto y estratégico (PEDI, 2008).

En conclusión, la UTE está dando pasos gigantes en todas las direcciones, sin embargo, es necesario articular mejor todas esas fortalezas y mejorar sus debilidades, con la finalidad de optimizar algunos aspectos poco aprovechados y gestionados para el crecimiento y desarrollo de toda la Universidad.

Ahora es importante analizar y confrontar algunos aspectos mencionados en el análisis de los documentos curriculares y las encuestas y entrevistas a miembros de la UTE.

Los Objetivos de la Institución (UTE), están plasmados en todos los documentos que se analizaron, pero sobre todo en el Modelo Educativo y Pedagógico.

En los nuevos lineamientos que la UTE se ha planteado para ir rediseñando el currículo, se van ampliando estos objetivos o a veces se van aclarando y concretando mejor.

Los Objetivos evidenciados como los señalados en el PEDI, (Docencia, Investigación, Vinculación, Gestión p. 16), son medibles y contextualizados en toda la planificación estratégica y académica (PEDI, 2009).

Se aborda de manera clara en todas las Unidades Académicas y Departamentales, sobre el “desarrollo del conocimiento”, “el desarrollo de actitudes y valores” (Este, se está mejorando con el rediseño propuesto).

El desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, es una clave de la UTE, para la planificación del Macro, Meso y Micro-currículo. Todas la Unidades Académicas están planificando con la matriz por competencias.

Los contenidos están en proceso de rediseño en la mayoría de las Facultades y Departamentos. Las carreras se han replanteado nuevamente el diseño curricular, partiendo de un diagnóstico inicial y la evaluación interna de cada una de ellas. Este tema es de suma importancia en la UTE, ya que se ha iniciado el proceso de evaluación, análisis del currículo por carreras, con la finalidad de continuar el proceso de mejora para la acreditación de cada carrera.

Cada asignatura tiene su plan micro-curricular por competencias. Los módulos, unidades y bloques temáticos, tienen como orientación los objetivos de la UTE, los mismos que serán conseguidos, a través de proyectos micro-curriculares donde se plasman todos los contenidos y metodología.

Los tipos de contenidos teóricos están en coherencia con la Misión, Visión y los Objetivos institucionales. De igual manera los procedimientos metodológicos tienen como base, los planes por competencias, es decir, el desarrollo de competencias y habilidades de los estudiantes es lo que marca la orientación curricular.

Los hábitos, valores y actitudes están plasmados y desarrollados en los “Valores Corporativos de la UTE” (PEDI, p. 15). Falta, crear una cultura mejor organizada

sobre la formación axiológica y Ética. Valores y Actitudes que sean el eje mejorado de la formación humana de los estudiantes UTE.

Se cuenta con una bibliografía básica, que se está actualizando poco a poco, está en proceso de mejoramiento. Existen libros, textos, tesis, artículos, revistas científicas, etc; que se van renovando cada dos años. Existe una vasta bibliografía referencial de carácter Virtual con acceso a una Base de datos muy amplia, en interconexión con otros centros académicos del país y del mundo.

La metodología se está rediseñando a partir de los tres ejes fundamentales de la UTE: "Formación Humana, Formación Básica y Formación Profesional". (Cf. Modelo Educativo y Pedagógico, p. 29).

Con el apoyo de los laboratorios de Tecnología informática, talleres y laboratorios de comunicación y de desarrollo científico técnico, se está innovando el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las estrategias metodológicas que se enuncian son entre otras, trabajos grupales, resolución de problemas, foros, mesas redondas, conversatorios, exposiciones, informes de lecturas, controles de lectura, debates, ciclos experienciales, estudios de caso, simulaciones, magistral dialogada, entre otras.

La organización didáctica se está organizando poco a poco, en sus amplios y nuevos espacios, con recursos tradicionales y virtuales (Plataforma Virtual), salas de video, laboratorios de informática, etc.

En cuanto a la evaluación, se trabaja bastante bien el diagnóstico inicial, pero sobre todo la evaluación formativa y continua. La evaluación sumativa-final es una tarea que se ha venido trabajando con mucho proceso y sobretodo de manera interna, externa. Este proceso ayudó mucho para conseguir la acreditación de la UTE como Institución de Educación Superior de alta calidad y excelencia académica.

Existe una experiencia bastante interesante, que no se ha conseguido analizarla de manera total, debido al tiempo; sin embargo, es importante señalar que la UTE posee un proceso interno y externo de evaluación de muy buena calidad académica y

formativa (Cf. Seguimiento mensual de toda la Planificación Institucional, PEDI = Plan Estratégico de Desarrollo Institucional).

También es importante señalar que todas las tablas que están en el cuerpo de la tesis, evidencian datos objetivos de los resultados de las entrevistas, encuestas y aplicación del proyecto de mejora en su parte inicial, reflejan un situación actual en continua evolución y un trabajo de gestión muy acorde con la nueva Ley de Educación Superior y con las referencias que exige la (SENESCYT).

Finalmente, los hallazgos y problemáticas encontradas se convierten en grandes desafíos para la Gestión del liderazgo, los valores y la Ética en una institución como es la UTE. Se deja abierta ésta discusión para continuar investigando el Currículo y su gestión dentro del cumplimiento de sus objetivos, políticas y su misión.

Al continuar con la ejecución de la propuesta planteada para su desarrollo a mediano y largo plazo, se podría ubicar, dónde estuvo la UTE antes de aplicar esta propuesta y cómo estará después de la ejecución de la misma.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **6.1. Conclusiones**

Es muy importante señalar que después de haber realizado un proceso de diagnóstico de todos los elementos curriculares, un proceso de entrevistas y encuestas a un cierto número de población de la UTE, más el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), se ha podido establecer una situación actual del Currículo de la UTE, tanto en sus documentos internos, como en la gestión que lleva adelante en sus áreas académica, administrativa y financiera.

Por otro lado, los resultados de las entrevistas a directivos y autoridades (Grado I), a estudiantes, docentes y padres de familia nos dan una visión amplia de la situación en la que se encuentra la UTE, en el tema de la Gestión del liderazgo, valores y ética (Grado II).

Existen varios aspectos en relación al tema, que llevan a destacar las siguientes conclusiones:

En primer lugar, en el análisis de “la gestión del liderazgo de la UTE”, se ha visto en las respuestas de las encuestas y entrevistas que se ha iniciado un proceso de promoción hacia la excelencia académica, ya que un 54% responden que siempre se está trabajando por este desafío y un 30% responden que a veces se promueve la excelencia académica.

En segundo lugar se resalta “el desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes” en un 64 y 68% respectivamente. Los encuestados responden que siempre se está trabajando en esta tarea con los docentes. Por lo tanto se ha convertido en una Política de la Universidad.

En tercer lugar es importante resaltar también, “el trabajo en equipo en la UTE”, un 60% responden que siempre y un 38% que a veces se trabaja en equipo. Sin embargo hace falta mucho, promover y mejorar el trabajo cooperativo y de equipos entre los docentes, autoridades y directivos de la Universidad.

En cuarto lugar, se señala sobre la “vivencia de los valores personales e institucionales”; el 48% responden que siempre pero un porcentaje alto (36%) responden que a veces. Es importante mejorar y promover la práctica de los valores institucionales y personales en todas las actividades curriculares y de manera constante.

En quinto lugar, acerca de “la participación de las familias en la UTE” es bastante baja, un 54% a veces y un 24% nunca, es importante promover esta tarea.

En sexto lugar, trabajar mucho para que se concrete “la delegación de la autoridad a los grupos de decisión”; un 62% a veces y un 36% siempre. Esto significa que hace falta democratizar mejor y hacer participar más a los grupos de decisión de la UTE. (Fuente: resultados de tabla 15).

En séptimo lugar, es necesario señalar que “en el rol del docente líder no existe la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes” (62% de docentes).

Sin embargo, un 56% dicen que “el liderazgo de la UTE, está ligado a la búsqueda de innovación y cambio, por medio del cuestionamiento y aporte de todos”.

En Octavo lugar, cuando se habla de la “Gerencia Educativa en todos los niveles internos y externos de la UTE”, el 54% responden que siempre está al servicio de los mismos, ofreciendo a todos sus miembros un ambiente agradable, armónico y seguro de aprendizaje.

En noveno lugar, es importante señalar que el 60% de “los docentes dicen que siempre los valores han predominado en las decisiones que se han tomado en la UTE”. Pero también existe un 40% que no están de acuerdo con esta versión. (Fuente: Tabla 23, resultados de la encuesta a docentes).

En décimo lugar, se concluye que los estudiantes manifiestan “la falta de escucha y atención por parte de las autoridades y directivos de la Universidad” (71%). Esto es significativo dentro de la gestión, liderazgo y valores de la UTE.

En la décimo primera conclusión, es importante señalar “que los estudiantes manifiestan en una gran mayoría (75%) que la conducta de liderazgo y la motivación en el ambiente cotidiano de la UTE es bajo y sin incidencia en el aprendizaje y formación humana”. Esto sugiere que se necesita promover mayor liderazgo en todas las áreas académicas y administrativas, para que se perciba que la gestión del liderazgo en todos estos campos se vive y respira siempre de manera cotidiana. Esto sugiere que la gestión de valores en el aula está bastante baja y existe poca motivación.

La décima segunda conclusión dice que “existe un sentimiento de no compromiso con la gestión del liderazgo y valores, por parte de las autoridades y directivos”. Esto es percibido por un buen número de estudiantes de la UTE.

La décimo tercera conclusión consiste en señalar que “docentes, estudiantes y padres de familia, dicen que debe mejorar el aprendizaje y la vivencia de los valores y la ética en todas las actividades curriculares y académicas de la UTE”. Es importante decir que una de las tareas más importantes de la UTE, es la formación

humana en valores y liderazgo de sus estudiantes; por tal razón se convierte en un gran desafío para la Universidad. (Fuente: Resultados de la Tabla 25).

La décimo cuarta conclusión manifiesta que “se declara por parte de las autoridades y directivos que existen antivalores en la gestión y liderazgo de la UTE, éstos son: “la deshonestidad, la injusticia y el egoísmo, el temor a revelarse ante algunas situaciones, el libertinaje, egocentrismo, etc”. (Fuente: Entrevistas a Directivos y autoridades UTE).

Para terminar las conclusiones es necesario manifestar que no se han desarrollado los objetivos propuestos de manera total, solamente de manera parcial en la propuesta, ya que son objetivos a largo plazo.

Cada actividad que se realiza en el Departamento de Ética Profesional, está orientada a promover la Gestión de liderazgo en valores y ética de los estudiantes de la UTE.

## **6.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones se desprenden de las conclusiones que se han realizado, a partir de los contenidos de la investigación y los resultados obtenidos de todo el proceso de diagnóstico, análisis y propuesta de mejora, aplicada a la Universidad Tecnológica Equinoccial.

En primer lugar, se recomienda que se realice una propuesta general planificada, ejecutada y evaluada, sobre “la gestión del liderazgo en la Universidad” con el fin de conseguir a largo plazo, “la excelencia Académica de la UTE”, teniendo en cuenta a todos los actores internos y externos que aportan día a día para la consecución de este anhelado desafío.

En segundo lugar, se recomienda “realizar una campaña motivacional y de estímulos para que todos los docentes, autoridades y directivos se capaciten, formen de manera continua, en sus áreas de competencia y de especialización”. Para esto debe invertir y obligar a sus miembros a formarse, capacitarse, dentro y fuera de la misma Universidad.

En tercer lugar, se recomienda “favorecer, organizar y planificar, todo el trabajo académico y administrativo, por equipos y grupos, motivando a un trabajo cooperativo, de solidaridad y apoyo entre todos, que confluya a un mejoramiento de su gestión, liderazgo y el desarrollo de los valores personales e institucionales”.

En cuarto lugar, se recomienda motivar y promover el conocimiento y la práctica de los valores institucionales y personales en todas las actividades curriculares, de manera constante. Que todos se interesen en vivenciar y contagiar de los valores de la UTE y de los valores que necesita la Universidad para alcanzar su excelencia académica.

En quinto lugar, se recomienda “realizar actividades, eventos y campañas académicas, sociales y culturales dónde participen más las familias de los estudiantes e inviten a otras, para conocer el quehacer cotidiano de la Universidad.

En sexto lugar, se recomienda que se promueva por parte de las autoridades una mejor democratización, delegación y participación de los miembros de la UTE, en los grupos de decisión y de gestión de liderazgo en actividades pertinentes a cada función. Que se promueva un trato más horizontal y familiar en el ambiente de la Universidad.

En séptimo lugar, se recomienda que se realice una propuesta para promover “el rol del docente líder” en la universidad, en el aula y en los proyectos que la Universidad tiene como medios de participación y gestión del currículo y en las actividades del mismo.

En octavo lugar, se recomienda que en “la gestión educativa se vaya creando un ambiente agradable, de confianza y con eficacia para resolver los problemas y desafíos que plantean en el diario trajinar de la UTE y sobre todo de sus estudiantes. Que la gerencia educativa en la UTE, sea un compromiso de todos y se traduzca en resultados positivos” para su crecimiento y mejora académica de sus educandos.

En noveno lugar, se recomienda que “para la toma de decisiones y la gestión del talento humano, se lo haga desde los valores que promulga la Universidad”. Que los

docentes y directivos académicos tengan en cuenta los valores y la ética a la hora de tomar las decisiones que afectan a sus miembros internos y externos.

En décimo lugar, se recomienda que “las autoridades y directivos de la UTE, escuchen más a sus estudiantes, antes que hablarles y decirles lo que tienen que hacer”. La escucha es un valor que la UTE necesita poner en práctica en todas sus actividades docentes, administrativas y de liderazgo.

La décimo primera recomendación consiste en que “se promueva una campaña de motivación en las aulas, en las actividades académicas para mejorar el ambiente de aprendizaje y académico” en todas la Unidades y Carreras de especialización.

La décima segunda recomendación se trata de que “la Universidad promueva eventos donde comprometa más a sus miembros con la gestión de liderazgo, valores y ética”. Un compromiso que dé testimonio de cooperación, servicio y compromiso con la misión y tarea de educar con excelencia a sus estudiantes.

La décimo tercera recomendación consiste en que se “debe mejorar el aprendizaje y la vivencia de los valores y la ética en todas las actividades curriculares y académicas de la UTE”. Lo piden los docentes y padres de familia de los estudiantes de la Universidad.

La décimo cuarta recomendación consiste en que “se realicen campañas y eventos para mejorar la gestión del liderazgo y anti-valores que se han estado percibiendo al interior de la UTE. Estos antivalores son un desafío de la gestión de la Universidad: “la deshonestidad, la injusticia y el egoísmo, el temor a revelarse ante algunas situaciones, el libertinaje y el egocentrismo entre otros”.

Finalmente se recomienda continuar y consolidar la propuesta de mejora del currículo en la gestión del liderazgo, valores y ética de los miembros de la UTE.

Se dejan abiertas las puertas para que compañeros docentes, directivos y autoridades sigan apoyando la ejecución de esta propuesta con el contingente de ciertas áreas que tienen que ver con la gestión, el liderazgo, los valores y la ética de la UTE. Pero sobre todo, que cada uno de los docentes puedan gestionar desde sus

clases, en el día a día ese liderazgo, los valores y ética de sus estudiantes, que serán los futuros líderes y profesionales del país.

## **7. PROPUESTA DE LA MEJORA EN LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO, VALORES Y ÉTICA DE LA UTE**

### **7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA:**

Participación de la Comunidad Universitaria de la UTE, en la aplicación y mejora de la gestión del liderazgo, valores y ética, de todos sus miembros.

### **7.2. JUSTIFICACIÓN**

A partir de lo que se ha observado y analizado en el diagnóstico del currículo de la UTE, a través de entrevistas y encuestas a directivos, docentes, alumnos y padres de familia; documentos oficiales de la gestión de liderazgo y valores, se ve la necesidad e importancia de realizar una propuesta de mejoramiento de la gestión de liderazgo y valores aplicada a la Universidad. Dejo en claro que por razones de tiempo y pertinencia del trabajo, se realizará en algunas facultades, carreras y unidades académicas, para empezar.

La decisión de estudiar este problema, sus causas y efectos, se deben a que la UTE está atravesando un momento de grandes desafíos y transformaciones, a partir de la Acreditación realizada por el Ex CONEA. Además, la UTE es una Institución que está en pleno desarrollo académico, tecnológico y de investigación.

El crecimiento de la población estudiantil en los primeros niveles. La gestión administrativa ha logrado, innovaciones y crecimiento en su Campus físico y estructural.

El mejoramiento de su claustro docente, a través de una formación académica continua y exigente. Sin embargo, ahora es necesario centrarse en la gestión de

formar líderes, fundados en los valores y la ética. Existe el convencimiento de que éste aspecto ayudará a la Universidad a realizar su Misión, que consiste en “formar con excelencia y liderazgo profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la Ciencia y de la sociedad” (Modelo Educativo y Pedagógico, p. 21).

Además, se ha visto que se ha “descuidado” un poco esta dimensión, ya que se pretende poner énfasis en una formación técnica y competitiva, que es muy acertado, sin embargo, es necesario no descuidar y a su vez, reforzar lo que siempre ha tenido la UTE, excelencia humana y una gestión de calidad centrada en los valores y la ética.

Es importante proponer una alternativa de respuesta a este desafío de la UTE, una participación de la Comunidad Universitaria, en la mejora y fortalecimiento de la gestión de liderazgo, valores y ética. Este tema ayudará a tomar conciencia y a preocuparse de formar líderes en valores y ética, en todas las actividades docentes y administrativas.

Se debe involucrar a autoridades, directivos, docentes, alumnos y padres de familia, para poder llegar a una situación deseada, donde todos actúen y trabajen, valorando la gestión, el liderazgo, los valores y la ética.

### **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **7.3.1. Objetivo general:**

Incorporar a toda la Comunidad Universitaria de la UTE, a la propuesta de mejora en la Gestión de liderazgo, valores y ética durante el semestre de mayo a septiembre del 2011.

#### **7.3.2. Objetivos específicos**

a) Motivar y sensibilizar a la participación de toda la comunidad universitaria de la UTE, en la propuesta de mejora de la gestión de liderazgo, valores, y ética.

b) Promover la conformación de responsables y grupos de trabajo para llevar a cabo la propuesta de mejora en la gestión de liderazgo, valores y ética en la UTE.

c) Fijar una programación de trabajo para desarrollar la propuesta, de gestión de liderazgo, valores y ética en la UTE.

d) Acordar con todos sobre la ejecución y desarrollo de la propuesta de mejora, de la gestión de liderazgo, valores y ética, en las diferentes actividades y eventos que se realicen en la UTE.

e) Consolidar y evaluar el proceso de aplicación de la propuesta en las distintas actividades y eventos de la UTE.

#### 7.4. ACTIVIDADES CON DOCENTES, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA

##### ACTIVIDADES GENERALES DE LA PROPUESTA

ACTIVIDADES	PROYECTO DE MEJORAMIENTO			¿CÓMO?
	DOCENTES	ESTUDIANTES	PADRES DE FAMILIA	
	Participación de la Comunidad Universitaria de la UTE, en la aplicación y mejora de la gestión del liderazgo, valores y ética, de todos sus miembros.			
1. Motivación y sensibilización, a la participación de toda la comunidad universitaria de la UTE, en la	Video –foro de motivación y sensibilización, con docentes, autoridades y directivos de la UTE.	Video-foro de motivación y sensibilización, con los representantes de los Estamentos estudiantiles	Video-foro motivacional y sensibilización, con los representantes de padres de familia e invitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obteniendo la aprobación y apoyo de las autoridades de la UTE.</li> <li>• Elaborando invitaciones para todos los</li> </ul>

<p>propuesta de mejora de gestión de liderazgo, valores, y ética.</p>		<p>de la UTE.</p>	<p>dentro de la UTE.</p>	<p>estamentos de la UTE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijando fechas y horarios de estos encuentros motivacionales y de trabajo.</li> <li>• Presentando la propuesta a todos y fijando objetivos, actividades y criterios de aporte a la UTE.</li> </ul>
<p>2. Conformación de responsables y grupos de trabajo para llevar a cabo la propuesta de mejora en la gestión de liderazgo, valores y ética en la UTE.</p>	<p>Taller de presentación y planificación de la propuesta con docentes, directivos y autoridades.</p>	<p>Taller de presentación y planificación de la propuesta con los estamentos estudiantiles de la UTE.</p>	<p>Taller de presentación y planificación de la propuesta con los representantes de padres de familia e invitados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometiendo a cada participante a unirse al trabajo y desarrollo de la propuesta.</li> <li>• Fijando un plan de trabajo para los diferentes equipos y representantes de los estamentos</li> </ul>

				<p>de la UTE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniendo en cuenta, los objetivos, criterios, y contenidos de la propuesta.</li> </ul>
<p>3. Fijando un programa de trabajo sobre la propuesta, con la participación de todos los representantes de los estamentos de la UTE.</p>	<p>Taller para socializar y conocer la propuesta, con la participación de los docentes y directivos de la UTE.</p>	<p>Taller de socialización y conocimiento de la propuesta con la participación de los estudiantes de la UTE.</p>	<p>Taller de socialización y conocimiento de la propuesta con los padres de familia de la UTE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentando una propuesta de plan y programa del trabajo que vamos realizar.</li> <li>• Recibiendo el apoyo de alguien que nos ayude a mejorar y aplicar la propuesta dentro de la UTE.</li> <li>• Comprometiendo a los representantes de los distintos estamentos para que sean responsables de la</li> </ul>

				aplicación de la propuesta.
4. Acordando entre todos sobre la aplicación y desarrollo de la propuesta, en las diferentes actividades y eventos que se realicen en la UTE.	Encuentro con los docentes y directivos, para ponerse de acuerdo en las estrategias y formas de aplicar la propuesta en las actividades y eventos.	Encuentro (convivencia) con los representantes de los estudiantes y responsables para establecer las estrategias de aplicación de la propuesta en las actividades estudiantiles.	Encuentro (convivencia), con los representantes de los padres de familia e invitados responsables, para establecer las estrategias y maneras de aplicar la propuesta en sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitando y comprometiendo a todos a participar de este encuentro, convivencia, para establecer las estrategias de aplicación.</li> <li>• Trayendo cada representante y responsable, su aporte estratégico para aplicar la propuesta en sus actividades.</li> <li>• Poniéndose de acuerdo entre todos en algunas estrategias comunes y semejantes para la aplicación y</li> </ul>

				ejecución de la propuesta.
5. Consolidación y evaluación del proceso de aplicación y ejecución de la propuesta en las actividades y eventos de la UTE.	Propiciar reuniones con los docentes y directivos, para ir consolidando y evaluando en el tiempo el desarrollo de la propuesta inicial y la deseada.	Propiciar reuniones con los estudiantes para ir consolidando, animando y evaluando la aplicación y ejecución de la propuesta inicial y la deseada.	Propiciar reuniones con los padres de familia e invitados para ir evaluando y mejorando la aplicación y ejecución de la propuesta inicial y la deseada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animando para que se reúnan a compartir las vivencias y experiencias sobre la aplicación de la propuesta en sus actividades.</li> <li>• Propiciando un trabajo común, con un seguimiento sobre el proceso de aplicación de la propuesta.</li> <li>• Evaluando y consolidando lo bueno y mejorando lo que aún no camina.</li> </ul>

Fuente: Matriz de Actividades (Proyecto de Grado I)

## **7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

El proyecto de mejora se realizará en la Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede Quito, que está situada en la Rumipamba y Burgeois, entre la Av. 10 de Agosto y Av. América, Sector Rumipamba y el Nuevo Campus en la Avenida Occidental y Mariana de Jesús.

Las Facultades y Carreras con las que se ha trabajado son: Ingeniería en Alimentos, Automotriz, Mecatrónica; Comunicación, Educación Inicial; Ciencias Económicas, De empresas; Arquitectura y Diseño Interior; Hotelería, Gastronomía.

De estas carreras o Unidades Académicas, se trabajará con dos cursos al menos. Por tanto, son cursos a partir de Cuarto Nivel, hasta el décimo de Profesionalización. Son estudiantes más y mejor preparados, maduros y con interés de profesionalizarse en la gestión de liderazgo, valores y Ética.

De estos cursos se organizará equipos Piloto, para que se encarguen de llevar adelante la propuesta en el tiempo tentativo y vayan preparando la sostenibilidad del mismo, después que ellos terminen su carrera. Sin embargo, ésta propuesta será presentada y socializada con los directivos de la UTE, para que poco a poco la vayan asumiendo como una propuesta institucional y sea evidenciada en la Malla Curricular.

## **7.6. POBLACIÓN OBJETIVO**

Los coparticipantes del proyecto de mejora de la Gestión de liderazgo, valores y Ética en la Universidad Tecnológica Equinoccial, serán 100 estudiantes, 50 docentes, 20 directivos y 5 autoridades de la Universidad (Como personal Piloto para ir desarrollando el proceso de Ejecución de la Propuesta).

Para concretar todo el proyecto es importante, buscar algunos aliados estratégicos para que ayuden a afianzar la propuesta. A nivel Interno de la UTE, serían las Áreas de Psicopedagogía, de Planificación Curricular, de Orientación académica y vocacional, de bienestar estudiantil, la ADUTE (Asociación de docentes de la

Universidad), de Vinculación, de Relaciones Públicas y otros, que se sumen en el camino.

A nivel externo, se debe acudir al Ministerio de Educación para que apoyen y asesoren con capacitadores y orientadores desde un enfoque de la Nueva Ley de Educación Superior.

También es importante recurrir a los Padres de familia de los estudiantes, fundaciones nacionales e internacionales (de Jóvenes, universitarios, Pasantes, de intercambio, etc.), comunidades donde se realicen proyectos de vinculación; que se especialicen o tengan conocimiento sobre Gestión, Liderazgo, Valores y Ética, para que apoyen en la institucionalización de la Propuesta si es posible a largo plazo en toda la Universidad y sus sedes en Salinas y Santo Domingo.

Con todo esto, ya se puede ver que la beneficiaria directa de ésta propuesta es la Universidad Tecnológica Equinoccial como Institución de Educación Superior y formadora de juventudes líderes para aportar al país y la sociedad ecuatoriana. Pero también toda la juventud y familias que son miembros de la UTE.

## **7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

### **7.7.1. Talentos Humanos**

Los talentos humanos con los que se contará para esta propuesta son: 5 Docentes de ética Profesional, 5 docentes más de otras carreras que están dispuestos a ayudar en el proyecto, total 10 docentes; 300 alumnos que son de nuestra responsabilidad por las clases de ética profesional y otros 500 alumnos que serán de los 5 compañeros de otras áreas que se unirán a la propuesta.

Un directivo por cada Unidad Académica y el apoyo del Sr. Rector y Vicerrector que siempre están apoyando este tipo de proyectos. Capacitadores y gestores de la propuesta, serán 5 compañeros y algunos que se irán sumando en el camino, durante la ejecución.

### **7.7.2. Recursos Tecnológicos**

Se puede contar con 4 salas virtuales con capacidad para 100 personas, 4 laboratorios de computación con capacidad para 50 personas cada una, aulas con capacidad para 40 personas cada una, con proyectores electrónicos. Teatro con espacio para Video-foro con 200 personas.

El Uso de la Plataforma Virtual en lo que es la comunicación y la Información. El apoyo decidido del área de tecnología y ciencia, etc. Videos, Películas, Power Point, Cámara Digital. También, en el camino de la ejecución se encontrarán otros recursos que faciliten la realización de los objetivos y metas.

### **7.7.3. Recursos Materiales**

Como recursos materiales, se dispondrá de Aulas con proyectores, los espacios tecnológicos antes mencionados, los patios de la Universidad para el trabajo de talleres, tanto en la Matriz como en el campus occidental. Otros recursos materiales que favorecerán el trabajo, se requerirán sobre la marcha.

### **7.7.4. Recursos físicos**

Se debe prever que se puedan utilizar diversos recursos de esta naturaleza, como son los espacios de la Universidad, como patios de cultura, 2 teatros de encuentros, salas virtuales equipadas, espacios verdes en el caso del campus occidental, la Capilla en el caso de la matriz, los laboratorios del IDIC, como espacios virtuales de investigación especialmente en el campus occidental.

Las Bibliotecas, matriz y del campus occidental, en el caso de investigaciones virtuales y físicas. Una cafetería y restaurante Universitario, etc.

### **7.7.5. Recursos económicos**

Los recursos económicos pueden ser internos y externos. Internos por parte de la misma Universidad; las autoridades económicas y administrativas son muy generosas para estas tareas de mejora y aporte a la Universidad. Se presentará un presupuesto a la Dirección Administrativa y Financiera.

Además la asociación de docentes es muy colaboradora para estos proyectos, también pueden ayudar presentándoles un presupuesto que sea viable.

El aporte de los alumnos, padres de familia y de los docentes involucrados, puede ser un recurso sustentable por largo plazo. Este recurso se lo puede canalizar vía pagos a los docentes y matrículas de los estudiantes cada semestre. Aunque sea mínimo, sin embargo va a sostener por largo tiempo la ejecución de la propuesta e institucionalización de otras actividades que se desprendan de la misma, con el objeto de gestionar liderazgo, valores y ética en todos los miembros de la UTE.

A nivel externo, se puede buscar apoyo de algunos amigos de la Universidad, organismos del Estado que apoyen y financien actividades de liderazgo, valores y ética.

Algún organismo internacional que quiera apoyar ésta iniciativa, algún fondo de solidaridad con la juventud y su formación humana de calidad.

Actividades de autogestión, realizadas por una pequeña organización que se prevea en la misma Universidad.

#### **7.7.6. Recursos Organizacionales**

Es muy importante la organización de equipos de trabajo que inicien la propuesta y que luego, vayan extendiendo está propuesta a las diferentes Facultades y Unidades Académicas de la UTE.

Posteriormente pueden aportar a otras Universidades, como un plan Piloto de esta formación en Gestión de liderazgo, valores y Ética de sus miembros.

La organización debe empezar con los alumnos de clase que tenemos a nuestra responsabilidad. Los docentes de Ética Profesional, los docentes de Liderazgo, emprendimiento y gestión profesional, los docentes de investigación y tecnología, de vinculación, etc, pueden ser el punto de partida para organizar diferentes equipos de trabajo, de ejecución de la propuesta.

El personal que existe en los cursos, las clases, los proyectos de gestión, donde se va organizando a los estudiantes para que ejecuten esta propuesta. Luego, organizar

un buen equipo de docentes a fines, que quieran participar de la ejecución de la propuesta de mejora en Gestión de liderazgo, valores y Ética de la UTE.

Organizar equipos de líderes que promuevan el desarrollo de la propuesta a nivel estudiantil en sus carreras y facultades.

En la UTE es viable organizar paso a paso, un proceso organizativo dentro de la misma, con alumnos, docentes, directivos y padres de familia.

### 7.8. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA EN LA UTE.

El Presupuesto que tentativamente se propone está proyectado para un semestre de ejecución inicial:

<b>Tipo de costos</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo de cada concepto</b>	<b>Subtotales</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>			
• <b>Recursos Humanos</b>	5 Docentes		
	50 estudiantes		
	Trabajo de oficina, informes, otros.		
	Difusión de la Información	250,00	
	Ayuda a otros docentes y estudiantes de apoyo en la Propuesta	500,00	750,00
• <b>Recursos Materiales</b>	Copias	150,00	
	Papel	30,00	
	Plumas, borradores	100,00	

	Otros..	100,00	
			380,00
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	Movilidad	100,00	
	Refrigerios	250,00	
	Tecnología	200,00	
	<b>Otros</b>	100,00	
			650,00
<b>Unidades (Honorarios)</b>	Equipo responsable del Proyecto de mejora	2.500,00	2.500,00
<b>Total:</b>			<b>4.280,00</b>

Fuente: Matriz de Presupuesto del Módulo de Evaluación de Instituciones Educativas/ 2010.

### 7.9. CRONOGRAMA A EJECUTAR CON EL PERSONAL COMPROMETIDO CON LA PROPUESTA

Qué	Cómo	Cuándo	Dónde	Quién
1. Foro de motivación y de sensibilización, sobre la participación de toda la comunidad universitaria de la UTE, en la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obteniendo la aprobación y apoyo de las autoridades de la UTE.</li> <li>• Elaborando invitaciones para todos los estamentos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayo del 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teatro de la UTE Matriz Quito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes invitados, alumnos de nuestros cursos e invitados, autoridades y directivos invitados.</li> </ul>

gestión de liderazgo, valores y ética.	<p>la UTE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijando fechas y horarios de estos encuentros motivacionales y de trabajo.</li> <li>• Presentando la propuesta a todos y fijando objetivos, actividades y orientaciones que aporten en la mejora.</li> </ul>			
2. Conformación de responsables y grupos de trabajo para llevar a cabo la propuesta en la UTE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometiendo a cada participante a unirse al trabajo y desarrollo de la propuesta.</li> <li>• Fijando un plan de trabajo para los diferentes equipos y representantes de los estamentos de la UTE.</li> <li>• Teniendo en cuenta, los objetivos,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junio del 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Teatro de la UTE Matriz Quito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un docente, 5 estudiantes, una autoridad o un directivo por equipo de trabajo.</li> </ul>

	<p>critérios, y contenidos de la propuesta.</p>			
<p>3. Fijar una programación de trabajo sobre la propuesta, con la participación de todos los representantes de los estamentos de la UTE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentando la propuesta de programa del trabajo tentativo que vamos ejecutar.</li> <li>• Recibiendo el apoyo de alguien que asesore y apoye en la organización del programa.</li> <li>• Comprometiendo a los representantes de los distintos estamentos para que sean responsables de la ejecución de la propuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Julio del 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la UTE Matriz Quito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mismos equipos organizados. Representantes de los docentes, de los directivos, y de los estudiantes.</li> </ul>
<p>4. Acordar entre todos sobre la aplicación y ejecución de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitando y comprometiéndolo a todos a participar de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agosto del 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En una de las salas de la UTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos responsables constituidos por los</li> </ul>

<p>propuesta, en las diferentes actividades y eventos que se realizan en la UTE.</p>	<p>este encuentro (convivencia), para establecer las estrategias de aplicación y ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayendo cada representante y responsable, su aporte estratégico para aplicar la propuesta en sus actividades.</li> <li>• Poniéndose de acuerdo entre todos, en algunas estrategias comunes y semejantes para la aplicación de la propuesta.</li> </ul>		<p>Matriz Quito</p>	<p>diferentes estamentos de la UTE.</p>
<p>5. Consolidando y evaluando el proceso de aplicación de la propuesta en las distintas actividades de la UTE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animando para que se reúnan a compartir las vivencias y experiencias sobre la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Septiembre del 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En una de las salas de reuniones de la UTE Matriz Quito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los equipos responsables de la ejecución de la propuesta y miembros</li> </ul>

	<p>aplicación de la propuesta en sus actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciando un trabajo común, con un seguimiento sobre el proceso de aplicación de la propuesta.</li> <li>• Evaluando y consolidando lo bueno y mejorando lo que aún no camina.</li> </ul>			<p>invitados de la UTE.</p>
--	---	--	--	-----------------------------

Fuente: Matriz de Cronograma de actividades (Proyecto de Grado I)

Este cronograma es tentativo de trabajo de organización y cohesión de los equipos que desarrollarán la propuesta de mejora durante el semestre. Están en coherencia con las actividades iniciales que se realizarán con docentes, estudiantes y padres de familia invitados para motivarles y comprometerles a participar de la propuesta, durante el semestre.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, Inés, (1990). *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires: Troquel

Albaladejo Juan J. (coordinador); Torralba H. José A.; González R. Nicolás (2002); Un marco de colaboración entre la institución docente y la familia: la educación en valores a través del cine. (s.e).

Ander-Egg. Ezequiel, (1992), *Técnicas de Reuniones de Trabajo*, Bs. As. Argentina: Humnaitas.

Boronat, M. Julia, (s.f). *La orientación en la Educación Básica Venezolana: Acercamiento y Análisis Etnográfico de la realidad*. Universidad de Valladolid, España.

Brunet Graciela, (1996), *Hablemos de Ética*, Argentina, Ediciones Homo Sapiens.

Buele M. Mariana (2011), *INSTRUCTIVO PARA ELABORACIÓN DE TESIS*, Proyecto de Grado II, Loja-Ecuador.

Calzadilla, R (2005). "Ética y educación humanista, una reflexión para transformar la educación y apoyar la formación de la persona humana". Caracas, Venezuela. Fundadonex.

Camps Victoria; (2000); *Los valores de la educación*, Madrid: Anaya.

Carrasco J. Bernardo & Calderero J. Fernando, (2000); *Aprendiendo a Investigar en Educación*, Madrid, RIALP. S.A.

Carrera H. Xiomara P. (2009), *GUÍA DIDÁCTICA*, Instructivo para Elaboración de Tesis, Proyecto de Grado I, Loja- Ecuador.

Chiavenato Idalberto, (2007), Administración de Recursos Humanos, McGrawHill, México.

Consuegra A. Natalia (2007), Diccionario de Psicología, Bogotá, Ecoe Ediciones.

Cornejo M. Ángel; (1996); Enciclopedia de la Excelencia Tomo 1; p.56.

Covey Stephen R. (2009), El Líder Interior, Buenos Aires, Paidós.

Cuadernos de Educación y Desarrollo Vol. 2, Nº 20 (octubre 2010).

Cuéllar Pérez Hortensia, (2009), El ser y la esencia de los valores, Una axiología para el siglo XXI, México; Editorial Trillas.

ENCICLOPEDIA DE PEDAGOGÍA, (2002), Espasa Calpe, S.A. Tomo I, El Alumno, España.

\_\_\_\_\_ (2002), Espasa Calpe S.A. Tomo II, El profesor, España.

\_\_\_\_\_ (2002), Espasa Calpe S.A. Tomo III, El Diseño Curricular, España.

Fernández, Lidia, (1994), Instituciones educativas, Buenos Aires, Paidós.

Frigerio, G. & Poggi, M., y otros. (1992) Las Instituciones Educativas, Cara y Ceca, Bs.As. Argentina: Troquel.

García L. Luis A. (1996). Artículo: Gestión Educativa; Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina. Recuperado el 25/07/2011, en

<http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>

Guadalupe, M. (2000); Educar en Valores; Colección Vivir 1. P.121; Caracas; Ed.

Paulinas.

Guillén Parra Manuel, (2006), *Ética en las Organizaciones, Construyendo Confianza*, Prentice Hall, Madrid. Ediciones PEARSON.

Gómez Moldes, J. A. (2009), Koontz, H. y Wehrick, H. "Liderazgo". En Bello Dávila, Z. y Casales Fernández, J. C. *Psicología social*. [La Habana](#): Editorial [Félix Varela](#).

Hernández M. Paulina, (s.f), *La educación en valores en la Familia y su lugar en el Proceso Pedagógico que Desarrolla la Escuela*. (s.e), (s.c).

Koontz, H. y Wehrick, H. "Liderazgo". En Bello Dávila, Z. y Casales Fernández, J. C. *Psicología social*. [La Habana](#): Editorial [Félix Varela](#).

MacMillan James H. & Schumacher Sally, (2005), *Investigación Educativa*, Madrid, Pearson.

Madrigal T. Berta E. (2002), *Habilidades Directivas*, México, Mc Graw Hill.

Marques Ramiro, (2000), *El Libro de las Virtudes*, Bilbao, Desclée de Brouwer.

Martínez G. Ramón, (2001); *Valores Humanos y Desarrollo Personal*, Bilbao; CISS PRAXIS.

MODELO E.F.Q.M. DE EXCELENCIA. Cuadro en Word, Curso 2001-2002.

Modelo Educativo y Pedagógico (2008), Quito- Ecuador: UTE.

Munch, Lourdes & Ángeles Ernesto, (2009); *Métodos y Técnicas de Investigación*, México, Trillas.

Ojeda M. Eugenia, Arismendi Paula y Rivero Enrique, (2007), *Ética, una Condición Global de la Conducta Humana*, PEARSON EDUCACIÓN, México.

Ortiz O. Alexander L. (1999); "La educación de los valores en la universidad: un imperativo de la Pedagogía Contemporánea"; en Colombia: Revista de la Corporación Educativa del Litoral *ISSN: 0 ed.: v. AÑO 3 fasc. No. 8 p.2 – 3.*

Ortiz O. Alexander L. (1999); Artículo: Liderazgo Educativo, Monografías.com; Cuba.

Ortiz O. Alexander, (2005); Artículo: UNESCO OREALC; Revista PRELAC, N° 1 AÑO 1; Decano de la Facultad de Ciencias Técnicas. Universidad Pedagógica "José de la Luz y Caballero"; s.e.

Perassi de Nicotra, Z. & Frantin de Samper, (1992), "El planeamiento estratégico situacional y su aplicación. Un caso de la realidad educativa a través de la técnica del P.P.O.", UNSL, mimeo.

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, (2008), Quito- Ecuador: UTE.

Plan Curricular Institucional, (2008-2012), Quito-Ecuador, UTE.

Posner George J., (2007), Análisis del Currículo, México, McGraw-Hill Interamericana.

Posso Y. Miguel A., (2008), Guía Didáctica, Modelos Pedagógicos y Diseño Curricular, Ecuador. UTPL.

Puig, Mario A. (2004); "Madera de líder" Claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo; Gestión del conocimiento, Ed. Urbano.

Quintana Martín & Moreno Cerrillo, (2007), Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores, El Centro Educativo Versátil; España, Mc Graw Hill.

Quintana C. Olga M., Vázquez P. María C. & Medero L. Veitía; (s.f); Artículo: “El líder educacional, su ejemplo para lograr el éxito”. (s.e).

Reglamento Orgánico Interno de la UTE, 8 Septiembre, 1988, Quito- Ecuador: UTE.

Rodríguez B. Farah & Berges Maritza, (1996). La familia como agente coordinador de los factores socializadores de la comunidad. Informe de investigación. Departamento de Formación Pedagógica General. ISP Félix Varela.

Saracho Edgardo S. (1999), Ética Interactiva para Bachillerato, México, Ediciones Trillas.

Steiger, André, (1998), Comprender a História da Vida, Do Átomo ao Pensamento Humano, Sao Paulo- Brasil, Paulus.

Tierno, Bernabé (1998), Valores Humanos, Volumen IV, Madrid, Talleres de Editores S.A.

Valenzuela, Jaime R. (2008). Evaluación de Instituciones Educativas, Anexo de Clima Laboral, pp. 202-212, México, Trillas.

Villoro, Luis; (1997); El poder y el valor: Fundamentos de una Ética Política; (s.e).

## **BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA**

Aguilar, M & Morales, M. (2007). “Relación entre los estilos de pensamiento, los tipos de liderazgo y los estilos educativos en docentes de la Universidad César Vallejo- Piura”. Tesis para optar el grado de magíster e n d o c e n c i a u n i v e r s i t a r i a Universidad. César Vallejo: Piura. [En línea]. Recuperado el 26/07/2011;

en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v09\\_2007/pdf/a08.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v09_2007/pdf/a08.pdf)

Berenstein Marcelo, (2009). Artículo: "Diferencias entre Directores de Equipo y Líderes". [En línea]. Recuperado el 27/07/2011; en: <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/diferencias-entre-directores-de-equipo-y-lideres.html>

Buenas Tareas; El Concepto De Liderazgo Educativo [En Línea]. Recuperado el 25/07/2011; en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-Concepto-De-Liderazgo-Educativo/1290590.html>

Corazza Sandra, (2007); Clase sobre Gestión Institucional, Diploma de Post-grado en Gestión de las instituciones Educativas. Argentina: Flacso. [En línea]. Disponible en: <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm>, Consultado el 9/8/2011.

Del Carmen Rosa, (2008); Módulo de Gestión Prospectiva, Artículo del miércoles 2 de abril de 2008. [En línea]. Recuperado el 26/07/2011; en: <http://mavaerosy.blogspot.com/2008/04/lder.html>

Días M. Antonia; (s.f); Artículo: Los valores en la educación (Values in education) [En línea]. Recuperado el 9/8/20011, en <http://doces.es/uploads/articulos/los-valores-en-la-educacion.pdf>

Díaz M. Isabel; Mota Jonaidi; Tovar Johana, (2008). Artículo: Gestión y tecnología; [En línea]. Recuperado el 28/09/2011, en: <http://johanatov.blogspot.es/>

Duart, Josep M. (2003) Artículo: Educar en valores en entornos virtuales de aprendizaje: realidades y mitos [\*] Director de la Oficina de Proyectos Internacionales (UOC); [En línea], Recuperado el 9/8/2011; en: <http://www.uoc.edu/dt/20173/20173.pdf>

Ezpeleta Justa, (s.f), Conceptos de gestión educativa: la mirada de Justa Ezpeleta Suite101.net <http://melisafuentes.suite101.net/conceptos-de-gestion-educativa-la->

mirada-de-justa-ezpeleta-a21657#ixzz1Xz4aRb8k. [En línea]. Recuperado el 15/09/2011; en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

Fuentes Melisa (2010). Artículo: Conceptos de gestión educativa: la mirada de Justa Ezpeleta, (s.e). [En línea]. Recuperado el 22/07/2011 en <http://www.definiciónabc.com/general/gestion.php>

Fronzizi, Risieri; (1972); ¿Qué son los valores? : Introducción a la Axiología; (s.e). [En línea], Recuperado el 5/08/2011 en:

[http://148.201.94.3:8991/F?func=direct&at\\_base=ITE01&doc\\_number=000000347](http://148.201.94.3:8991/F?func=direct&at_base=ITE01&doc_number=000000347)

García Luis A. (1996). Artículo: Gestión Educativa; Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina. Recuperado el 25/07/2011, en <http://www.prismaseducativos.com.ar/gestion.htm>

GUÍA PARA PADRES PARA EDUCAR EN VALORES; [En línea]; Recuperado el 9/8/2011; en <http://www.cerm.es/archivos/publicaciones/dircomunica/modelos/ies%20alguazas.pdf>

Graffe, Gilberto J. (s.f), Artículo: "Gestión Educativa" (En línea); Recuperado el 25/07/2011 en, [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S079897922002000300007&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S079897922002000300007&lng=es&nrm=iso).

Molina, Luzcarin, Perez Pellín, Siulbel, Suarez Auxifrantys et al. (2008); La importancia de formar valores en la Educación Superior. Acta odontol. Vol. 46, No 1, pp. 41-51. En línea]. Disponible en la World Wide Wb: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0001-63652008000100009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0001-63652008000100009&lng=es&nrm=iso) ISSN 0001-6365

Montilla Silvia (2011), Artículo: Liderazgo: Nuevos Tipos de Liderazgo. [En línea]. Recuperado el 16/09/2011, en: <http://unpasomas.fundacion.telefonica.com/educacion/2011/01/04/liderazgo-nuevos-tipos-de-liderazgo/>

Ortiz O. Alexander L. (2006). Artículo: El liderazgo educacional: Un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad; [En línea]. Recuperado el 25/07/2011, en: <http://pobservacion2006.espacioblog.com/post/2006/03/30/el-liderazgo-educacional-imperativo-la-direccion-la>

Ortiz Ocaña, Alexander L. (2001). Artículo: "El liderazgo educacional: un imperativo en la Dirección de la Escuela en la Actualidad" . En Brasil. REVISTA IBEROAMERICANA CONTEXTO Y EDUCACION ISSN: 0103-8758 ed: EDITORIAL UNIJUI v. AÑO 16 fasc.No.64, p.141 – 152. [En línea]. Recuperado el 26/07/2011, en: <http://unipop.galeon.com/productos1386436.html>

Quintana Olga M.; Vázquez P. María C.; Veitía Medero, Liset; (s.f). Artículo. "EL LÍDER EDUCACIONAL, SU EJEMPLO PARA LOGRAR EL ÉXITO". [En línea]. Recuperado el 27/07/ 2007; en: <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>

Rodríguez Roberto R. (2011). El Directivo como Líder en su Institución. [En línea] Recuperado el 23/07/2011; en: <http://www.slideshare.net/rtoritte/el-directivo-como-lder>

UNESCO OREALC, Artículo publicado; Revista PRELAC, N° 1 AÑO 1 Julio de 2005). [En línea]. Recuperado el 23/07/2011; en: <http://liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf>

## 9. APÉNDICES

## **ANEXO 1**

### **FORMATO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO GRADO I**

#### **MATRIZ DE ENTREVISTA A AUTORIDADES Y DIRECTIVOS DE LA UTE**

1. ¿La UTE, en qué modelo pedagógico se encuentra?
2. ¿Cuáles son las características del modelo pedagógico de la UTE?
3. ¿Comente 3 características del currículo de la UTE?
4. ¿Actualmente como se organizan los contenidos para el aprendizaje en la UTE?
5. ¿Cuáles son los objetivos institucionales para la formación de los alumnos?
6. ¿Actualmente qué métodos y qué recursos son los más utilizados en la UTE?
7. ¿Compártanos una experiencia de aprendizaje en la UTE?
8. ¿Cómo se evalúa en la UTE?
9. ¿Compártanos una sugerencia para mejorar el currículo institucional?
10. ¿Cómo se promueve en los alumnos el desarrollo de actitudes y valores en la UTE?

(Matriz aplicada a autoridades académicas, curriculares, realizada en Grado I)

## ENCUESTA REALIZADA A ESTUDIANTES DE LA UTE

**OBJETIVO:** Diagnosticar, conocer y mejorar la gestión de un liderazgo ético y en valores de los estudiantes de la UTE en los últimos años de su Carrera Profesional.

6. ¿Es importante para ti, que se refuerce y mejore la gestión del liderazgo ético y los valores en el Pensum Académico de la UTE?

SI ( )                      NO ( )                      SIN OPINIÓN ( )

7. ¿Qué Valores y Principios experimentas y refuerzas en tu diario trajinar dentro de la UTE?

e) Los Valores y Principios Corporativos-UTE ( )

f) Los valores y Principios que traes desde tu familia y entorno ( )

g) Los valores y Principios que aprendiste con tus amigos, compañeros y de la sociedad ( )

h) Otros ( )

8. De los valores y principios que se mencionan a continuación, en la gestión del liderazgo, coloque en orden de importancia que tiene cada uno para Ud.

j) La solidaridad y el altruismo .....

k) La integridad y transparencia .....

l) La honestidad y honradez .....

m) La justicia y la equidad .....

n) El respeto a los derechos de los demás .....

o) La conciencia de la protección al ambiente y la naturaleza.....

p) La responsabilidad Social y el Servicio a la Comunidad.....

q) El reconocimiento de la Igualdad y la libertad de todos.....

r) El esfuerzo, la constancia y dedicación académica.....

9. ¿Cuál es el grado de incidencia que tiene el liderazgo ético y los valores, en la formación académica y profesional de excelencia en la UTE?

Mínima ( )              Media ( )              Alta ( )              Muy alta ( )

10. ¿Con qué frecuencia experimenta la necesidad de formarse humanamente, en liderazgo ético, valores y principios, para ejercer mejor en el futuro su profesión?

A veces ( )      Pocas veces ( )      Muchas veces ( )      Siempre ( )

Nombre.....Edad.....Carrera.....Nivel.....

## ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA DE LA UTE

**OBJETIVO:** Diagnosticar, conocer y mejorar la gestión de liderazgo ético y valores de sus hijos, que se forman académicamente y profesionalmente en la UTE.

6. ¿Cree usted que se debe formar a su hijo/hija en un liderazgo ético y en valores, para su futuro profesional?

SI ( ) NO ( ) SIN OPINIÓN ( )

7. ¿Cuál es el grado de responsabilidad que tienen para formar en liderazgo, valores, principios y Ética, las siguientes instituciones?:

e) La Familia: Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( ) Ninguno ( )

f) La Universidad: Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( ) Ninguno ( )

g) La Sociedad, sus amigos, compañeros: Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )  
Ninguno ( )

h) Otra: ¿Cuál?.....Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )  
Ninguno ( )

8. ¿Cómo cree usted que se debe formar en liderazgo, valores, principios y en ética a los hijos/hijas en la familia? Exprese sus aportes y sugerencias:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿Cuál cree usted que debe ser la tarea de la Universidad en la formación del liderazgo, los valores, principios y Ética?:

e) Enseñar nuevos valores, nuevos principios y un nuevo liderazgo ( )

f) Reforzar y promover aquellos que traen de sus familias y su entorno ( )

g) Ofrecer espacios donde se vivan, se experimenten y se potencien, el liderazgo, los valores y los principios de la Institución UTE ( )

h) Otra: ¿Cuál?.....

10. ¿Cuál es el grado de incidencia que tiene la formación en liderazgo, en valores y principios éticos de su hijo/hija, para la excelencia y éxito como futuro/a profesional?

Ninguno ( ) Mínimo ( ) Mediano ( ) Alto ( ) Muy alto ( )

Nombre..... Edad..... Profesión.....

## ENCUESTA PARA DOCENTES DE LA UTE

**OBJETIVO:** Diagnosticar, conocer y mejorar la formación del liderazgo, los valores y principios éticos, de la UTE.

6. ¿Cree usted que se debe implementar, apoyar y mejorar la gestión del liderazgo, valores, principios y Ética de nuestra Universidad UTE?

SI ( ) NO ( ) SIN OPINIÓN ( )

7. ¿Por dónde deberíamos empezar a mejorar la gestión del liderazgo y valores de la UTE? Exprese sus sugerencias y aportes.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Cómo evalúa y observa el grado de importancia en la Gestión Curricular y en el Pensum Académico de la UTE, la gestión del liderazgo y valores de la Universidad?

Ninguno ( ) Mínimo ( ) Medio ( ) Alto ( ) Muy alto ( )

9. ¿Qué liderazgo, valores, y actitudes éticas ha observado con mayor frecuencia en el aula, fuera del aula, en la UTE? Señale en la siguiente lista la frecuencia:

j) Honestidad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

k) Solidaridad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

l) Justicia, equidad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

m) Integridad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

n) Transparencia: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

o) Dedicación académica: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

p) Respeto por los demás: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

q) Responsabilidad, social, ambiental: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( )  
Mucha ( )

r) Motivación y deseo de superación: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( )  
Mucha ( )

10. ¿Estaría dispuesto/a a ayudar y apoyar en la gestión del liderazgo, valores y ética de la UTE?

SI ( ) NO ( ) SIN OPINIÓN ( )

Nombre.....Facultad.....

## ENCUESTA PARA DIRECTIVOS Y AUTORIDADES DE LA UTE

**OBJETIVO:** Diagnosticar, conocer y mejorar la formación del liderazgo, los valores y principios éticos, de la UTE.

11. ¿Cree usted que se debe implementar, apoyar y mejorar la gestión del liderazgo, valores, principios y Ética de nuestra Universidad UTE?

SI ( ) NO ( ) SIN OPINIÓN ( )

12. ¿Por dónde deberíamos empezar a mejorar la gestión del liderazgo y valores de la UTE? Exprese sus sugerencias y aportes.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. ¿Cómo evalúa y observa el grado de importancia en la Gestión Curricular y en el Pensum Académico de la UTE, la gestión del liderazgo y Valores de la Universidad?

Ninguno ( ) Mínimo ( ) Medio ( ) Alto ( ) Muy alto ( )

14. ¿Qué liderazgo, valores, y actitudes éticas ha observado con mayor frecuencia en el aula, fuera del aula, en la UTE? Señale en la siguiente lista la frecuencia:

s) Honestidad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

t) Solidaridad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

u) Justicia, equidad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

v) Integridad: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

w) Transparencia: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

x) Dedicación académica: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

y) Respeto por los demás: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( ) Mucha ( )

z) Responsabilidad, social, ambiental: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( )  
Mucha ( )

aa) Motivación y deseo de superación: Ninguna ( ) Poca ( ) Mediana ( )  
Mucha ( )

15. ¿Estaría dispuesto/a a ayudar y apoyar en la gestión del liderazgo, valores y ética de la UTE?

SI ( ) NO ( ) SIN OPINIÓN ( )

Nombre.....Rol en la UTE.....

**MATRICES DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS SOBRE GESTIÓN Y  
LIDERAZGO EN LA UTE**

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA UTE**

<b>No</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta débil</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				
2	¿La UTE, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de la UTE y el profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				
6	¿Cuáles son os valores institucionales que busca desarrollar la UTE?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos de la UTE?				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES PARA PADRES DE  
FAMILIA DE ALUMNOS DE LA UTE

No	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	En su familia, considera que se está motivando, promoviendo la práctica de los valores y del liderazgo.						
2	Los padres de familia asumen la responsabilidad de la formación en valores y liderazgo de sus hijos/hijas.						
3	La UTE como institución educativa, está respondiendo a sus expectativas en la formación del liderazgo y valores de su hijo e hija.						
4	Los valores y liderazgo que han aprendido sus hijos e hijas en la familia, son los mismos que se practican en la sociedad, sus amigos o compañeros.						
5	Los siguientes valores: amor, respeto, honestidad, sinceridad y responsabilidad se viven dentro de su familia.						
6	Una de las tareas que tiene la UTE, es la de reforzar y promover en sus hijos e hijas, el liderazgo y los valores humanos.						
7	El liderazgo, los valores y la ética de sus hijos e hijas, están claros y son importantes para el logro de una carrera exitosa como profesionales.						
8	La gestión del liderazgo y los valores se exigen a un profesional, para ejercer con éxito y competencia su trabajo.						

9	Considera que existen espacios y oportunidades en su familia para vivenciar los valores y el liderazgo con sus hijos e hijas						
10	Ud. les enseña con su ejemplo, el liderazgo, los valores, los principios y las buenas costumbres a sus hijos e hijas en su familia.						

### ENCUESTA DE GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES A DOCENTES DE LA UTE

	<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2	El liderazgo en la UTE está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante para transformar las formas habituales de la educación.			
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general; la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva, donde se integran docentes- estudiantes- familias, padres y representantes de la comunidad, con el fin de desarrollar y materializar metas de la UTE.			
5	Hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje.			
6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio en las metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
7	El proceso de enseñanza-aprendizaje, los valores, son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8	Hay resistencia en los compañeros, director, rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			

9	Me siento poco integrado en la Universidad y entre los compañeros y compañeras.			
10	Existe desacuerdo continuo en las relaciones con el director, rector, vicerrector de la UTE.			
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas de la UTE.			
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector, Vicerrector de la UTE.			
13	Los directivos de la UTE, mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15	Existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes en la UTE.			
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y docentes de la UTE.			

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA UTE

	<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNC A</b>
1	EL Rector, Vicerrector, tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.			
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente de la UTE.			
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			

6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.			
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14	La Ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

## **ANEXO 2**

### **DOCUMENTOS UTE:**

[Modelo Educativo](#)

[Código de Ética](#)

[Plan Operativo 2011](#)

[Planificación UTE](#)

[Reglamento de Régimen Académico](#)

[Reglamento Interno de Personal](#)

[Reglamento Orgánico](#)

[Seguimiento del POA](#)

## **ANEXO 3**

### **DEPARTAMENTOS UTE**

#### **Departamento de Informática y Computación IDIC**

El Departamento o Instituto de Informática y Computación IDIC, es una de las áreas mejor montadas y de punta que posee la UTE, veamos los **objetivos** que tiene en la: Docencia, investigación, vinculación con la comunidad y en la gestión.

En la **Docencia**: 1) Diseñar, desarrollar e implementar, capacitar y brindar asistencia técnica en aplicaciones y servicios informáticos que apoyen el proceso de enseñanza-aprendizaje. 2) Mejorar el nivel académico de los funcionarios docentes del IDIC a través de la capacitación en pedagogía y en las nuevas herramientas informáticas. 3) Mantener actualizado el programa de Ofimática para que responda a las necesidades académicas y al desarrollo tecnológico. En la

**Investigación**: 1) Contribuir al desarrollo de la Investigación institucional y del área informática. En la **vinculación con la Comunidad**: 1) Favorecer la vinculación de

la UTE con la sociedad a través del uso eficiente de nuevas herramientas y facilidades tecnológicas. 2) Brindar servicios de capacitación, desarrollo de Software y aulas virtuales a empresas e instituciones. En la **Gestión**: 1) Consolidar

e integrar los datos de los diferentes sistemas informáticos y migrar las aplicaciones a tecnología Web. 2) Optimizar y automatizar los procesos de la UTE.

3) Mantener permanentemente actualizados la información, el hardware, el software y las comunicaciones de los sistemas computacionales de la UTE. 4) Mantener actualizados al personal docente y administrativo de la UTE, a través de

una capacitación permanente en aspectos relacionados con la informática. 5) Acreditar el programa de Ofimática.

Las **acciones** que ha realizado esta área durante los últimos dos años son: En la **Docencia**: 1) Informe de los cambios implementados y su capacitación en el mejoramiento de la administración de programas analíticos, e incorporando 10 mejoras a la funcionalidad del campus virtual (Abril, 2008). En la **Investigación**: 1) Informe del equipamiento disponible para el desarrollo de aplicaciones virtuales (Abril, 2008). En la **Vinculación con la Comunidad**: 1) Informe de entrega-recepción donde se incluya las pruebas y capacitación realizadas (Junio, 2008). 2) Informe de la Instalación y capacitación realizadas (Enero, 2009). En la **Gestión**: 1) Informe de la integración de los datos en los servidores en los tres campus (Diciembre, 2008). 2) Informe de integración de los datos de los diferentes sistemas informáticos: LMS, Medicina, SICAF, SIEC, SYSROL, SICONUTE. (Diciembre, 2008). 3) Informe del análisis y reingeniería realizado (Diciembre, 2009). 4) Informe de migración del sistema operativo Windows 2008 (Agosto, 2008). 5) Informe de instalación de los servicios bajo la tecnología BLADE (Septiembre, 2008) 6) Informe de implementación del nuevo direccionamiento IP (Diciembre, 2008). 7) Informe sobre la acreditación del programa de Ofimática obtenida (Enero, 2009). 8) Informe de instalación y configuración de los equipos del nuevo IDIC, Campus Occidental. (PEDI, 2008-2012: 64-67).

### **Departamento de Relaciones Públicas**

En el Departamento de relaciones Públicas se han establecido los siguientes Objetivos: En la **Docencia**: 1) Coordinar eventos nacionales o internacionales de carácter científico, académico, social o cultural de temas trascendentes para la universidad y la sociedad. En la **Investigación**: 1) Propiciar un ambiente de compañerismo entre los diferentes estamentos a través de la organización de eventos sociales. 2) Mantener informada a la colectividad sobre los aspectos, actividades y eventos destacados de la UTE.

Las acciones que ha realizado esta Área de la UTE en los dos últimos años son: En la Docencia: 1) Informe de la realización y memoria del evento (Seminario Internacional para la Investigación Educativa en Ciencias y matemáticas) (Junio, 2008). 2) Informe de la realización y memoria del evento (Seminario Internacional de Orientación Vocacional) (Agosto, 2008). En la Investigación: 1) Informe semestral sobre la ejecución de los eventos (Junio y Diciembre, 2008). 2) Informe semestral de la Publicación (Junio y diciembre, 2008). 3) Informe anual sobre el plan de promoción institucional (Julio, 2008). (PEDI, 2008-2012: 68).

### **Departamento del Instituto de Idiomas**

En este Departamento se tienen los siguientes objetivos: En la **Docencia**: 1) Implementar y difundir eventos extracurriculares en los diferentes idiomas. 2) Fomentar el pensamiento crítico-humanístico y en valores a nivel institucional. 3) Crear programas de profesionalización dirigidos a los requerimientos de la sociedad. 4) Capacitar y actualizar a los docentes del Instituto en la enseñanza de un idioma como segunda lengua. 5) Motivar y concienciar sobre la importancia de aprender inglés actualmente. 6) Mejorar el nivel de idiomas extranjeros de los docentes y personal administrativo de la UTE.

En la **Investigación**: 1) Orientar a los estudiantes de diferentes carreras para el desarrollo de proyectos de investigación. 2) Investigar y generar material didáctico para el desarrollo de los diferentes idiomas. En la **vinculación con la comunidad**: 1) Organizar cursos, seminarios o talleres que faciliten el aprendizaje de los diferentes idiomas que ofrece el Instituto de Idiomas. En la **Gestión**: Mejorar los procesos internos del Instituto. 2) Disponer de un ambiente para los docentes que satisfagan las necesidades pedagógicas y metodológicas del proceso educativo.

**Acciones** que han realizado durante estos dos años pasados: En la **docencia**: 1) Creación de la creación de eventos como talleres, casas abiertas, visitas académicas, etc. (Diciembre, 2008). 2) Presentación de la propuesta de un programa de licenciatura de enseñanza del Inglés como segunda lengua (Abril, 2008). 3) Informe de la capacitación de los docentes del Instituto en la enseñanza de Inglés (Mayo, 2008). 4) Presentación de la propuesta del manejo de un segundo

idioma en la evaluación y categorización de los docentes (Octubre, 2008). 5) Informe de la ejecución y desarrollo del programa de licenciatura en Idiomas (Diciembre, 2009).

En la **Investigación**: 1) Informe anual de Líneas, áreas y temas en la elaboración de proyectos de investigación (Diciembre, 2009). 2) Informe anual de la presentación de los proyectos elaborados (Diciembre, 2009). En la **Vinculación con la Comunidad**: 1) Informe de los cursos impartidos (Diciembre, 2008). 2) Informe de los seminarios realizados (Enero, 2009).

En la **Gestión**: 1) Informe semestral del análisis de necesidades en la enseñanza del Inglés (Agosto, 2008). 2) Informe de las actualizaciones del manual de procedimientos y el reglamento del Instituto (Diciembre, 2008). 3) Informe del equipamiento del área docente y la biblioteca especializada (Marzo, 2009). (PEDI, 2008-2012: 71-72).

### **Departamento de Extensión Universitaria**

Este Departamento tiene los siguientes **Objetivos**: En la **Vinculación con la comunidad**: 1) Mantener programas de educación que obedezcan a factores de demanda de los sectores empresariales, gubernamentales, ONGs y de la sociedad en general. 2) Mantener proyectos integrales de desarrollo social que impacten de manera positiva en las comunidades.

**Acciones** que se han realizado en esta área: 1) Informe de la realización y resultados del programa a “Ganar” (parea jóvenes) (Mayo, 2008). 2) Informe semestral de la ejecución y seguimiento del plan anual de desarrollo social (Junio, 2008). 3) Informe anual donde se incluye el plan de extensión universitaria (Enero, 2009). (PEDI, 2008-2012: 73).

### **Área de Documentación y Archivo**

En esta área existen los siguientes objetivos: En la **Docencia**: 1) Entregar información científica y tecnológica que permita la formación de profesionales, investigadores y emprendedores.

En la **Investigación**: 1) Desarrollar e implementar el sistema de información científica y tecnológica de la UTE, que permita generar y acceder al conocimiento que apoye al desarrollo institucional.

En la **Vinculación con la Comunidad**: 1) Facilitar el acceso a los recursos de información existentes en la Biblioteca universitaria a determinados sectores de la sociedad. En la **gestión**: 1) Desarrollar e implementar el proceso de información científica y tecnológica: estudio de necesidades, selección, adquisición, procesamiento, automatización y difusión de la información.

**Funciones** que ha venido realizando ésta área, durante estos dos últimos años: En la **docencia**: 1) Informe semestral con número de libros impresos y digitales (Junio, 2008). 2) Informe semestral de la bibliografía incorporada (Junio, 2008). En la **investigación**: 1) Reportes del contador de visitas de la WEB, (Diciembre, 2008). 2) Informe anual general de Textos y tesis de grado de la UTE (Diciembre, 2008).

En la **Vinculación con la comunidad**: 1) Informe semestral de convenios firmados con instituciones externas. (Junio, 2008). 2) Informe del desarrollo y resultados de la feria del libro (Marzo, 2009). En la **gestión**: 1) Informe anual de actualizaciones (Diciembre, 2008). 2) Informe anual de publicaciones realizadas en la UTE (Diciembre, 2008). 3) Estudio de necesidades de la Institución (Enero, 2009). (PEDI, 2008-2012: 74).

### **Departamento de Investigación y Transferencia de Tecnologías**

En este departamento, que me parece uno de los más importantes por su novedad y participación de docentes y estudiantes. Tiene los siguientes **objetivos**: En la **docencia**: 1) Mantener permanentemente actualizada la estructura curricular de las cátedras de Desarrollo de Emprendedores e Investigación Básica en correspondencia con los requerimientos institucionales y de la comunidad. 2) Capacitar a los docentes de la UTE para transmitir y desarrollar el Espíritu Emprendedor en cada una de las cátedras asignadas.

En la **Investigación**: 1) Disponer permanentemente de estudios actualizados sobre las necesidades susceptibles de ser satisfechas mediante investigación, en

los sectores empresariales y sociales vinculados con la Universidad. 2) Brindar apoyo a la Comisión de Investigación en los procesos de convocatoria, formulación, evaluación y seguimiento de los Proyectos de Investigación.

En la **Vinculación con la comunidad**: 1) Fomentar una cultura emprendedora y de investigación, afianzada en la relación Universidad-Empresa-Estado-Sociedad. 2) Impulsar la vinculación con actores locales, nacionales e internacionales que apoyan el desarrollo de emprendimientos juveniles universitarios. En la **gestión**: 1) Optimizar la estructura administrativa a fin de responder adecuadamente a los requerimientos institucionales.

**Acciones** que este Departamento ha realizado durante estos dos últimos años: En la **docencia**: 1) Informe de la actualización realizada sobre el curso de Técnicas Activas de inter-aprendizaje (Agosto, 2008). 2) Informe de la ejecución de la Cátedra, Desarrollo de Emprendedores (Noviembre, 2008).

En la **Investigación**: 1) Instrumentos de investigación que serán implementados en el Sistema Electrónico de Investigación de la UTE (Enero, 2008). 2) Informe de las Líneas de investigación institucionales (Diciembre, 2008). 3) Informe anual de seguimiento y ejecución de proyectos en la UTE. (Diciembre, 2008). 4) Informe de publicaciones realizadas anualmente, artículos científicos, como resultado de los proyectos de investigación. (Diciembre, 2008).

En la **Vinculación con la Comunidad**: 1) Informe de proyectos elaborados y presentados, así como sus evaluaciones (Diciembre, 2008). 2) Informe anual donde se incluye las publicaciones realizadas sobre emprendimiento (Diciembre, 2008). 3) Informe de instrumentos de investigación generados para ser incorporados metodológicamente en el accionar universitario (Julio, 2009). En la **gestión**: 1) Informe anual de desempeño organizacional (Diciembre, 2008). 2) Informe anual de desempeño sobre el proceso de pre-incubación empresarial (Diciembre, 2008). (PEDI, 2008-2012: 75-77).

## **Departamento de Bienestar Universitario**

En este Departamento tenemos los siguientes objetivos: en la función **docencia**: 1) Seleccionar docentes en base a méritos. 2) Implementar el portafolio del docente. 3) Seleccionar a los estudiantes teniendo en cuenta su orientación vocacional. 4) Alinear a los estamentos universitarios en la práctica de los valores corporativos. 5) Fomentar el pensamiento crítico y una actitud proactiva en los estamentos universitarios.

En la función **vinculación con la comunidad**: 1) Promover relaciones interinstitucionales entre la UTE y organismos nacionales e internacionales que permitan realizar proyectos de interés mutuo e intercambio académico. En la función, **gestión**: 1) Mejorar continuamente los procesos administrativos y de servicio al cliente.

**Las acciones** que han realizado durante estos dos últimos años en este departamento son: en la **docencia**: 1) Propuesta de consolidación y rediseño aprobada e implementada, sobre la información de candidatos a docentes para las distintas áreas (Junio, 2008). 2) Informe de la presentación de la propuesta sobre el portafolio del docente y su aprobación (Junio, 2008). 3) Informes de los eventos de capacitación de los docentes, cada semestre (Septiembre, 2008). En la **Vinculación con la comunidad**: 1) Informe anual de los convenios interinstitucionales (Diciembre, 2008). 2) Informe anual de las pasantías de los docentes y estudiantes a nivel internacional (Diciembre, 2008). En la **gestión**: Informe semestral sobre el mejoramiento de los procesos administrativos (Septiembre, 2008). (PEDI, 2008-2012: 79).

## **Departamento de Patrocinio**

En este Departamento encontramos los siguientes objetivos en la función, **gestión**: 1) Optimizar los procesos de la cartera vencida y maximizar la recuperación. 2) Optimizar la defensa judicial y extrajudicial de los juicios.

**Las acciones** realizadas por este departamento son: en la **gestión**: 1) Informe de actualización de la cartera vencida (Julio, 2008). 2) Informe de la implementación

de la mejora al sistema financiero, listado de deudores y cuentas por cobrar (Diciembre, 2008). 3) Informe de la implementación de la aplicación informática y la capacitación realizada para administrar la cartera vencida (Junio, 2009). 4) Informe semestral sobre todos los trámites de los juicios pendientes de la UTE en las diferentes judicaturas (Junio y diciembre, 2008). (PEDI, 2008-2012: 82).

Existen otros Departamentos como, el de Vinculación con la Comunidad, el de la Federación de Estudiantes (FEDEUTE), el de la Asociación de Docentes (ADUTE), el de la Asociación de empleados (AETUTE), Departamento de Coordinación de Departamentos Académicos, Departamento Académico de Ciencias Humanísticas, Departamento Académico de Ciencias Contables, Departamento Académico de Ciencias Exactas, Departamento Académico de Ética, etc; los mismos que no he tenido acceso a una información más detallada. Por tal razón solamente los menciono para que sepamos que existen otras Áreas importantes en la UTE.

Por otro lado quiero señalar también que no he tenido acceso a los Organigramas de cada uno de estos Departamentos. Sin embargo en lo que he realizado de manera exhaustiva al describir sus objetivos y tareas, me parece suficiente para conocer lo que realizan, y las funciones que cumple cada uno de ellos.

## **ANEXO 4**

### **FOTOGRAFÍAS Y EVIDENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN**

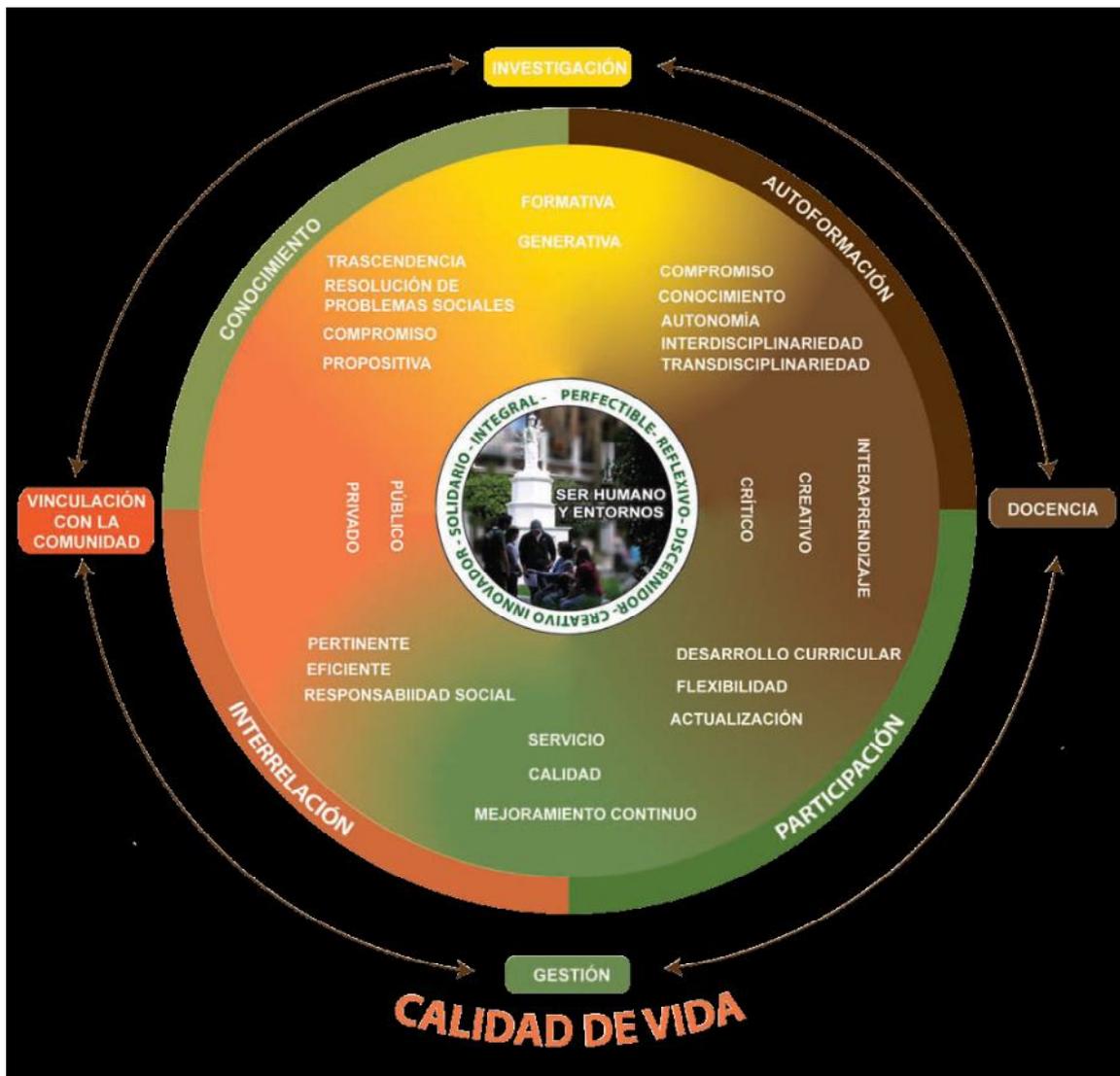


VISTA EXTERIOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y DE INGENIERÍAS



VISTA EXTERIOR DEL CAMPUS OCCIDENTAL UTE

## ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA GESTIÓN DE LA UTE





VISTA EXTERNA DE LAS FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CIENCIAS DE LA INGENIERÍA, CIENCIAS SOCIALES Y LABORATORIOS DE TECNOLOGÍA UTE.



REUNIÓN DE TRABAJO DE LAS AUTORIDADES ACADÉMICAS DE LA UTE

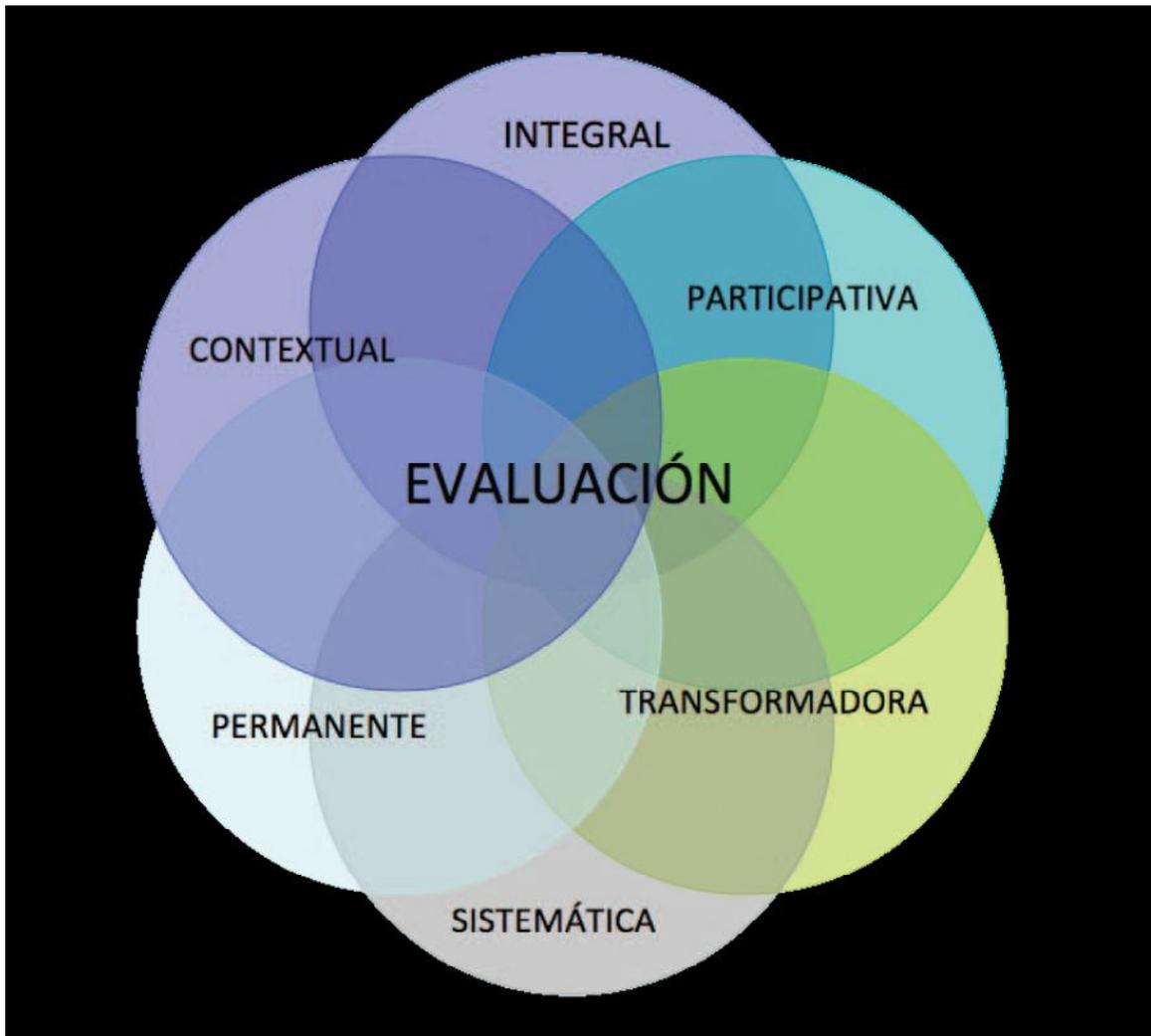


GRÁFICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN UTE



REUNIÓN DE TRABAJO DE EVALUACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE FACULTADES Y UNIDADES ACADÉMICAS DE LA UTE



DOCENTE ENSEÑA ARTE Y VALORES



GRADUACIÓN DE ESTUDIANTES UTE



AUTORIDADES: RECTOR - VICERECTOR



ESTUDIANTES EN LABORATORIO INFORMÁTICO



**FOTO 1: TRABAJO GRUPAL DE ÉTICA Y VALORES**



**FOTO 2: CAPACITACIÓN DE DOCENTES PARA APLICAR LA PROPUESTA DE MEJORA**



**FOTO 3: EQUIPO DE ESTUDIANTES TRABAJANDO LA PROPUESTA**



**FOTO 4: CAPACITANDO ESTUDIANTES PARA TRABAJAR LA PROPUESTA**



**FOTO 5: CONFERENCIA Y TALLER SOBRE GESTIÓN Y LIDERAZGO**



**FOTO 6: CONFERENCIA SOBRE GESTIÓN Y LIDERAZGO**



**FOTO 7: CHARLA SOBRE ÉTICA Y VALORES**



**FOTO 8: EQUIPO DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA**



**FOTO 9: LOGOTIPO DE LA UTE MATRIZ-QUITO**