



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*Tema: "Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial del campus Arturo Ruiz Mora - Santo Domingo durante el semestre Septiembre 2010 - Marzo 2011"*

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

**AUTOR:**

Lic. SANDRA LILIANA ABARCA GARCÍA

**DIRECTORA DE TESIS:**

Lic. Mónica Rodríguez, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Loja, 30 de Diciembre de 2011

Mgs.

Mónica Rodríguez

**DIRECTORA DE TESIS**

**CERTIFICA:**

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

.....

Lic. Mónica Rodríguez Mgs.

**DIRECTORA DE TESIS**

## **AUTORÍA**

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

.....

Sandra Liliana Abarca García

CI. 0601921505

## **ACTA DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Sandra Liliana Abarca García, 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, Diciembre 30 de 2011

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a los profesores y en especial para los directores de PROYECTO DE GRADO I y PROYECTO DE GRADO II.

**El Autor**

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Fredy, mi hija Doménica,

Mi madre Aída y mis hermanos Luis, Iván y Juan Carlos.

## UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

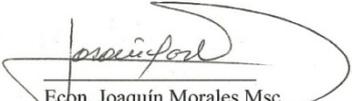
### ACTA DE COMPROMISO

Fecha: Santo Domingo Diciembre 3 de 2010

Entre los suscritos a saber: Econ. Joaquín Morales Msc. en calidad de PRO-RECTOR de la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL del Campus Arturo Ruíz Mora en Santo Domingo y la Lcda. Sandra Abarca G. con CI 0601921505 estudiante de la Maestría de la Universidad Técnica Particular de Loja en Gerencia y Liderazgo Educativo, hemos acordado celebrar la presente acta de compromiso para la realización del Proyecto de Grado I cuyo tema es "Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial del Campus Arturo Ruíz Mora Santo Domingo previas las siguientes estipulaciones:

1. Las partes entienden que mediante esta acta de compromiso se busca aplicar los conocimientos, valores y destrezas que el estudiante está adquiriendo durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de esta maestría.
2. Es un compromiso de parte del Sr. Pro- Rector permitir la entrega de la documentación requerida para la realización de este Proyecto de Grado I.
3. Como estudiante acepto que únicamente utilizaré los instrumentos de gestión educativa necesarios, manejaré correctamente la información y documentos de la Universidad y mantendré la reserva debida.
4. Como estudiante me comprometo a no retirar de las instalaciones de la Universidad documentos sin la debida autorización.
5. El tiempo de duración de esta acta de compromiso será el necesario para realizar el Proyecto de Grado I cuyo tema es." Gestión, Liderazgo y valores en la Administración de la carrera de Ingeniería Agroindustrial del campus Arturo Ruíz Mora en Santo Domingo.

Para efecto de lo anterior, firman las partes intervinientes.

  
Econ. Joaquín Morales Msc.  
PRO- RECTOR  
UTE Campus Arturo Ruíz Mora



  
Lcda. Sandra Abarca G.  
Estudiante Maestría en Gerencia  
Y liderazgo Educativo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
AUTORÍA .....	III
ACTA DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
IFICADO INSTITUCIONAL.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS .....	XI
RESUMEN .....	1
1 INTRODUCCIÓN .....	2
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 La gestión educativa .....	6
2.1.1 Concepto .....	6
2.1.2 Importancia .....	9
2.1.3 Tipos de gestión .....	11
2.2 Liderazgo Educativo.....	15
2.2.1 Concepto .....	15
2.2.2 Tipos.....	19
2.2.3 Características.....	22
2.3 Diferencias entre directivo y líder. ....	29
2.4 Los valores y la educación.....	38
3 METODOLOGÍA.....	43
3.1 Participantes. ....	43
3.2 Materiales e Instrumentos de investigación. ....	47

3.3	Método y procedimiento.....	49
4	RESULTADOS.....	51
4.1	Diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores desde el análisis de los documentos de la planificación educativa.....	51
4.1.1	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	51
4.1.1.1	La Ley Orgánica de Educación Superior.....	51
4.1.1.2	El código de Ética y Manual de Aplicación para las Instituciones de Educación Superior. ....	54
4.1.1.3	El plan Operativo Anual 2010.....	55
4.1.1.4	La Planificación Estratégica. ....	57
4.1.1.5	El modelo Educativo y Pedagógico.....	58
4.1.1.6	Estatuto UTE.....	59
4.1.2	La estructura organizativa Carrera de Ingeniería Agroindustrial.....	60
4.1.2.1	Misión y visión de la Carrera.....	60
4.1.2.2	Organigrama UTE y Coordinación de escuelas.....	61
4.1.2.3	Funciones por áreas.....	63
4.1.2.4	El clima universitario y convivencia con valores.....	64
4.1.2.5	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	65
4.1.2.6	Dimensión organizativa, operacional y valores.....	70
4.1.2.7	Dimensión administrativa-financiera y valores.....	73
4.1.2.8	Dimensión comunitaria y valores.....	74
4.1.3	Análisis FODA.....	75
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades.....	76
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas.....	77
4.1.3.3	Matriz FODA de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial.....	78
4.2	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	79

4.2.1	De los directivos. ....	79
4.2.2	De los docentes. ....	91
4.2.3	De los estudiantes. ....	93
4.2.4	De la entrevista a directivos. ....	95
5	DISCUSIÓN .....	99
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	103
7	PROPUESTA DE MEJORA .....	105
8	BIBLIOGRAFÍA .....	112
9	APÉNDICES.....	115

## ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Tabla 1: PERSONAL DOCENTE POR EDAD.....	43
Tabla 2: PERSONAL DOCENTE POR SEXO.....	44
Tabla 3: PERSONAL DOCENTE POR TÍTULO ACADÉMICO.....	44
Tabla 4: POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD Y SEXO.....	45
Tabla 5: PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD.....	45
Tabla 6: PERSONAL ADMINISTRATIVO POR SEXO Y EDAD.....	46
Tabla 7: FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA CARRERA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL.....	79
Tabla 8: ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA CARRERA.....	81
Tabla 9: LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS Y EL MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.....	81
Tabla 10: EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES .....	82
Tabla 11: DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS .....	82
Tabla 12: LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA CARRERA .....	83
Tabla 13: HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA CARRERA .....	84
Tabla 14: PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA CARRERA .....	85
Tabla 15: ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN .....	86
Tabla 16: ACTIVIDADES DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA.....	87
Tabla 17: LA COORDINACIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS Y SUS ACCIONES.....	88
Tabla 18: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES .....	89

Tabla 19: MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.....	90
Tabla 20: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES .....	90
Tabla 21: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES .....	93
Matriz 1: MATRIZ FODA.....	78
Matriz 2: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS .....	95
Matriz 3: MATRIZ DE PROBLEMÁTICA .....	97

## RESUMEN

La presente investigación realiza un diagnóstico sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial del Campus Arturo Ruiz Mora – Santo Domingo. A la vez propone un plan de mejoras para desarrollar programas de capacitación, en valores y liderazgo, así como fomentar la comunicación en la organización, y plantea la integración de todos los que la conforman, a través de una adecuada elección del personal, para recuperar la valoración que tienen los directivos, profesores y estudiantes de la institución.

La recolección de datos se tomó de 20 docentes, 50 estudiantes, nueve directivos y dos administrativos a los que se les aplicaron encuestas, la entrevista y observación se las realizó a los directivos. Los métodos elegidos para llevar a cabo la investigación fueron: analítico y descriptivo; luego del análisis de los datos obtenidos se concluye que la carrera necesita mejorar ciertos parámetros referentes al liderazgo educativo, para lo que es imperioso estimular y apoyar el plan de mejoras, que una vez desarrollado y puesto en práctica, permitirá a la institución alcanzar altos niveles de satisfacción y desarrollo.

# 1 INTRODUCCIÓN

El siglo XXI presenta altas creaciones en todas las dimensiones del quehacer humano, una realidad socioeconómica cambiante, un acelerado desarrollo científico y tecnológico, todo esto significa un gran reto para las organizaciones donde se desarrolla un proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para enfrentar este desafío la educación superior en su sentido más amplio juega un papel preponderante, es la fuerza del futuro, porque ella constituye uno de los instrumentos más poderosos para realizar el cambio. Hoy más que nunca sabemos que una adecuada gestión del conocimiento en nuestras universidades es fundamental para ayudar a los sectores sociales más vulnerables, permitiendo que la sociedad en sí llegue a la madurez.

Para alcanzar tal madurez la universidad ecuatoriana necesita que sus autoridades posean cualidades de líderes que pueden llegar a compartir una meta común, un objetivo trascendental, que va más allá de los intereses personales de cada uno. Para Casares y Siliceo (2005), el líder es una o más personas que se comprometen con otras de tal forma que los seguidores se elevan mutuamente hacia mayores niveles de motivación y moralidad.

El líder educativo tiene éxito al cambiar la base motivacional de los docentes, estudiantes y todos los que conforman la institución, llevándolos desde una motivación regular hasta el compromiso. Los líderes motivan a sus seguidores a hacer más de lo que originalmente habían planificado e incluso en algunos casos más de lo que creían posible, establecen metas desafiantes y generalmente obtienen resultados superiores.

La universidad ecuatoriana para conseguir transformar la realidad del país debe estar cimentada en ciertos valores que nuestra sociedad considera primordiales como son: la responsabilidad, honestidad, respeto, incluyendo la identidad, las costumbres, el trabajo en equipo y la creatividad. Estos valores deben estar unidos a la pregunta de fondo: "lo que aprendió para que le ha servido".

Las instituciones de educación superior para alcanzar el éxito no solo necesitan de liderazgo y valores sino también de un óptimo sistema de gestión el mismo debe ser entendido como una estructura probada para la misión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.

Las mejores universidades del mundo funcionan como unidades completas con una visión compartida. Ello engloba la información compartida, evaluaciones comparativas, trabajo en equipo y un funcionamiento acorde con los más rigurosos principios de calidad total. Para lo que utilizan un sistema de gestión que ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado.

En el presente siglo las instituciones de educación superior cada vez se enfrentan a muchos retos entre ellos están: competitividad, globalización, velocidad de los cambios, capacidad de adaptación, crecimiento, ciencia y tecnología. Equilibrar estos desafíos y otras exigencias puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización. La implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a: gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros, mejorar la efectividad operativa, reducir costos, aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas, proteger la reputación, lograr mejoras continuas, potenciar la innovación.

A través de una indagación profunda en la institución objeto de nuestro estudio se determinó que no existe estudio alguno relacionado a la gestión, liderazgo y valores a pesar de muchos años de funcionamiento pues no se han considerado como aspectos de alta trascendencia para la buena marcha de la entidad, lo que junto con los aspectos de la gestión que deben primar en la institución ,los valores fundamentales que deben primar en la misma y en especial la mejora continua unidas a las funciones de liderazgo y su alcance en la carrera , han motivado la realización del presente trabajo para alcanzar la satisfacción de nuestros directivos, docentes, estudiantes y de la comunidad educativa en general.

Al no existir documento alguno relacionado a estos aspectos tan relevantes consideramos que el presente trabajo es significativo porque describe la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial del Campus Arturo Ruiz Mora - Santo Domingo, porque nos dará el paradigma para presentar alternativas de solución como es, la propuesta de mejoras que se presenta en nuestra investigación.

El objetivo específico de la investigación es:

- Identificar las competencias de gestión, liderazgo y valores en la Carrera de Ingeniería Agroindustrial del Campus Arturo Ruiz Mora - Santo domingo

Dentro de los objetivos generales tenemos:

- Efectuar un diagnóstico sobre la gestión ejecutada en la Carrera de Ingeniería Agroindustrial del Campus Arturo Ruiz Mora.
- Establecer un análisis acerca del liderazgo en la administración de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial del Campus Arturo Ruiz Mora.
- Identificar las opiniones que se tienen dentro de la institución sobre los valores en la administración de la carrera de Ingeniería Agroindustrial del Campus Arturo Ruiz Mora.
- Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la carrera de Ingeniería Agroindustrial del Campus Arturo Ruiz Mora.

El presente estudio cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos de la misma, se recopiló datos relevantes para alcanzar los objetivos planteados y en base a ello se tomó la mejor decisión para plantear la propuesta de mejora y su desarrollo o implementación para llegar a una gestión eficaz, liderazgo óptimo y valores en cumplimiento dentro de la institución.

Los beneficiarios directos serán: los directivos, estudiantes, docentes y personal administrativo de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial.

Como resultado de la investigación se determinaron los problemas y debilidades relacionados a la gestión, liderazgo y valores en la carrera para lo que se propone una propuesta de mejora en la que se consideró la efectividad de la misma, la posibilidad de poder implantarla, y sobre todo la eficacia al realizarla.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 La gestión educativa**

#### **2.1.1 Concepto**

Para iniciar nuestro estudio recordemos lo que la Prof. Marisol Godoy en la revista educación inicial en su artículo sobre las instituciones educativas, menciona “la gestión debe presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones. Es necesario definir los objetivos institucionales, determinar las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos asignados, también definir acciones para extraer ventajas a futuro, deben considerarse las oportunidades y amenazas del medio, así como los logros y problemas de la misma organización”. Godoy, M. (2007)

Para lograr un buen desarrollo del proceso de gestión, el directivo debe ser el responsable de hacerlo pero no implica que realice todas las tareas, esta persona debe; planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar problemas, mantener una efectiva comunicación, debe preocuparse de la capacitación del personal, y algo muy importante a considerar es mantener un equilibrio de la influencia de su poder.

La gestión se puede observar desde dos dimensiones; en la primera lo determinado como parte de sus obligaciones y todo lo relacionado a la normativa de la institución y en la segunda dimensión lo que va más allá, lo que se puede observar con el pasear en los pasillos, con las experiencias ganadas y necesidades encontradas dentro y fuera de la misma institución.

La noción de autoridad implica comprender la relación directivo- institución. El liderazgo involucra tener base en el saber y sus habilidades. El rol directivo envuelve la gestión de los procesos formales de la institución, los formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas.

El rol del directivo que orienta su gestión a la necesidad de cambio, en transformación educativa, debe hacerlo pensando este proceso como una carestía de reflexión, análisis y cuestionamientos de sus propuestas, que orienten y reorienten la trayectoria institucional cuyo objetivo sea acomodarse a las demandas sociales del lugar donde se encuentra la institución y poder tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad, lo que puede implicar cambios dentro de la configuración de la institución en el orden de lo manifiesto y lo implícito como pueden ser las recompensas, gratificaciones, sanciones, señalamiento de los docentes, involucrando una modificación en su conducta llevándolos a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común del directivo es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad, con esta distancia va perdiendo noción de la realidad cotidiana en este caso concreto con los docentes y demás empleados con la posible consecuencia de tomar lecturas erróneas para la toma de decisiones. Los equipos de trabajo van perdiendo operatividad ya que son sustituidos por la burocracia de los papeles, memorándums, informes, que en vez de favorecer entorpecen la gestión.

Hemos observado en múltiples ocasiones que existen situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

La gestión educativa según Chiavenato “debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario ético y participativo”. Chiavenato, (2011).

Entiéndase también por gestión escolar el proceso mediante el cual se dirige, conduce, orienta y administra una Institución educativa, se reconocen problemas y se plantean soluciones. En la gestión educativa, las prácticas y acciones comprometen a una comunidad educativa para el alcance de sus propósitos.

La gestión a nivel educativo está constituida por cuatro áreas de función:

1. **Área de gestión directiva.-** que se refiere al como debe ser orientado el establecimiento educativo, se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima universitario, la administración universitaria, las relaciones con el entorno. Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura estudiantil propia, en el marco de la política educativa urgente.  
Con la gestión directiva el Rector y su equipo de Gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su institución. La gestión directiva tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuida que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional.
2. **Área de gestión pedagógica y académica.-** es la ciencia del trabajo de un establecimiento educativo, en el área de los procesos de diseño curricular, practican pedagogías institucionales, gestión de clases, seguimiento académico, enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.
3. **Área de gestión administrativa y financiera.-** se encarga del uso efectivo de los recursos tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano, el apoyo financiero y contable..
4. **Área de gestión de la comunidad.-** se hace cargo de las relaciones de la institución con la comunidad: participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.

Chiavenato, (2011) en uno de sus párrafos menciona que: “aquella persona que va a emprender en procesos de gestión de instituciones educativas debe conocer, por lo menos los fundamentos básicos del comportamiento organizacional, habilidades directivas (equipos de trabajo, motivación y liderazgo) y habilidades interpersonales y de comunicación”. Por consiguiente se puede decir que el líder educativo debe comprender que la “dirección” es un proceso de influencia consciente, sistemática y estable, de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos.

La dirección constituye en lo fundamental una actividad de tipo social, debido a que su acción va encaminada a la conducción de personas y grupos sociales hacia la

consecución de determinados objetivos. Esta no se limita a la esfera de la producción o los servicios, se extiende a todas las esferas de la vida social, lo cual incluye por supuesto, la educacional.

La experiencia personal nos indica que el directivo que mantiene un buen liderazgo en una institución alcanza los objetivos y metas planteadas en la misma, tanto a nivel de una gestión apropiada en la administración, del liderazgo educativo efectivo y de los valores que priman en los diferentes estamentos que conforman la institución.

Por el contrario es necesario mencionar que en numerosos establecimientos educativos la gestión casi nula limita su crecimiento, al no conseguir los recursos para incrementar tanto la infraestructura física como el incremento del recurso humano, la falta de liderazgo en el directivo no ayuda a que se tome una apropiada toma de decisiones lo que conlleva a que el clima laboral existente no sea el adecuado y en igual forma los valores no conviven dentro de la institución, todo esto conduce a una organización que adolece de aspectos tan imperiosos para la buena marcha de la institución. De todo esto se desprende la vital importancia de contar con líderes educativos con visión de servicio que trabajen en beneficio de estudiantes, docentes y la comunidad en general.

### **2.1.2 Importancia**

Con respecto a este tema Leyva (2007) señala que “La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos”.

Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo. Así por ejemplo, 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 lo que se refiere a la importancia de la gestión educativa Rodríguez (2004) señala que son necesarios los procesos de planificación, gestión, seguimiento, evaluación y

control, entendidos como medidores o indicadores para la dirección institucional, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar.

Es importante resaltar que con una buena gestión seremos capaces de analizar y diseñar políticas educativas al interior del sistema educativo, organizarlas, ejecutarlas y evaluarlas en las unidades educativas en particular.

Una buena gestión liderará los procesos de transformación institucional, en un marco de respeto y consecuencia de sus respectivos Proyectos Educativos.

Un directivo para desempeñar una buena gestión debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanentes, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del directivo es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor al cambio que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando en equipo las posibles variables de cambio.

Es de suma importancia que el directivo organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz pudiese ser las agendas de trabajo como un medio de organización funcional. Debe darse prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

De la misma manera concibamos a la institución educativa como una empresa que utiliza inteligencia y genera conocimientos y valores. Es de suma importancia para su funcionamiento conocer con detalle los pormenores de la estructura orgánica y practicar la buena administración, con el extra de la sensibilidad y el trato humano encaminado a la producción no de un producto, sino de personas de calidad que serán insertadas en las distintas esferas de la sociedad para transformarla y mejorarla.

Ahora bien, es importante señalar que bajo esta acepción la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, pero es un concepto que implica además, una visión integral de la institución en muy diversos ámbitos.

Una correcta gestión educativa, por ejemplo, debe garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y estudiantes modernizar los equipos, automatizar los procesos y capacitar al personal correspondiente, habrá de conducir a la simplificación, agilización y buen trato en los procedimientos, trámites, pagos, inscripciones, registros, adquisiciones, y otros, como asuntos que también constituyen la experiencia docente y capacitación. Como señalan De Ibarrola y Gallart, (1996) una institución de calidad no se refleja solamente en la mejoría de los aprendizajes, sino igualmente, en hacer filas cortas y realizar trámites breves.

Asimismo, una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven profesores y estudiantes: salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales pedagógicos suficientes y pertinentes.

Este óptimo ambiente universitario, si bien no garantiza la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, sí contribuye en su materialización como cultura institucional.

Finalmente, un establecimiento educativo no es una fábrica de productos chatarra o una mafia de las drogas, es una productora de esperanzas y buenas nuevas. En eso se resumen los deseos o ideas, que sólo se pueden lograr con un trabajo sistemático bien estructurado y gestionado con honestidad. En una buena administración y en la congruencia con los valores promovidos podemos reconocer a los verdaderos líderes educativos.

### **2.1.3 Tipos de gestión**

Para el análisis y fundamentación de la práctica directiva se plantean las siguientes dimensiones de la gestión educativa:

1. La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento).

La dimensión organizacional.- Los docentes y directivos, así como los estudiantes, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento.

Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal como son: los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios; así como los que conforman la estructura informal es decir los vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes.

En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la universidad pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto universitario.

Este proceso implica una experiencia de aprendizaje y experimentación para quienes participan en él. Provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la compleja tarea de educar a las nuevas generaciones.

Lo fundamental recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones universitarias, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional.

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a un segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad , pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente las intencionalidades educativas de las instituciones. Los mejores diseños y proyectos educativos, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no tendrán al mejoramiento y transformación.

## 2. La dimensión administrativa (cuestiones de administración).

Desde la dimensión administrativa se analizan las acciones de gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que apoyarán la elaboración y puesta en marcha de un proyecto educativo.

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello alcanzar los objetivos. La dimensión administrativa, es una herramienta para planear estrategias considerando el adecuado uso de los recursos y tiempo disponibles.

3. La dimensión pedagógica-didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

De manera particular, la dimensión pedagógico-didáctica se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

4. La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales)

Por dimensión comunitaria se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre universidad y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos, límites, organización; reglas de convivencia).

En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada establecimiento. Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la institución, la zona de ubicación resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles, las causas y consecuencias de dichas problemáticas.

Las comunidades educativas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Entender lo que sucede en la universidad supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza.

Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad universitaria es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

El rol del directivo 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”.

## **2.2 Liderazgo Educativo**

### **2.2.1 Concepto**

Hablar de liderazgo educativo nos lleva primero a conocer algunas definiciones acerca de liderazgo en general, citado por algunos autores.

Para JACOBS Y JACQUES el liderazgo es “Es un proceso de dar propósito a un esfuerzo colectivo y causar una voluntad de esfuerzo que sea entendible para lograr el propósito.”

Por su parte, WEST POINT menciona que liderazgo es “El proceso de influencia en el comportamiento humano a efectos de cumplir los objetivos prescritos por el líder organizacional designado.”

De la misma manera PHILIP CROSBY opina que liderazgo es “instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder.”

Gandhi es un excelente ejemplo para confirmar que el liderazgo es esencialmente la capacidad de influir positivamente. Una vez establecidas estas definiciones conozcamos lo que involucra el liderazgo educacional.

El liderazgo educacional es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el directivo de la institución educativa.

En el sector educativo, el creciente énfasis sobre la gestión basada en la universidad producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las instituciones y a los directivos a cargo de ellas ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de los directivos de la universidad. Por otra parte, el efecto del liderazgo de los directivos en la calidad educativa y el aprendizaje (UNESCO, 2005; Uribe, 2005 y Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstron, 2004) ha colocado al liderazgo educacional en el centro del debate educativo actual.

No cabe duda que los directivos deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según Unesco (2005), para que la gestión basada en la institución educativa redunde en mejoras de calidad, la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo”. Asimismo, Uribe (2005) destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la institución como organización con cultura de calidad.

En otras palabras, un genuino liderazgo educativo es sin duda un concepto que tiene muchas definiciones y caminos, a pesar de ello hay un punto en común que tiene como objetivo la capacidad de liderar, y es la de crear capacidades, pulir facultades y lograr objetivos.

Esta capacidad para influir en un grupo con el objetivo de lograr nuestras metas con éxito, nos lleva a concluir que se trata de una labor de mucha responsabilidad que conlleva influenciar a las personas positivamente para que trabajen conjuntamente con

entusiasmo en los proyectos a fin de establecer metas que concluyan con los objetivos del bien común.

Siempre que te reúnas para establecer un propósito en común con una persona, o un grupo de personas puedes tener la oportunidad de ejercer el papel de líder, de acuerdo a tus facultades para representar influencia sobre determinada colectividad, y estableciendo ciertos vínculos afectivos entre los miembros del equipo así como tus atributos al formar un estilo de liderazgo, que te permita tomar decisiones y promoverlas con el grupo.

Tener en claro de que el papel del líder es el de un mediador, que promueve los intereses de su equipo representa dejar de lado la fantasía que muchos líderes tienen y que no logran establecer con éxito al imaginar que se trata de un papel que es realizado únicamente por un individuo, contrariamente a la realidad que es la de tornarse la base del equipo junto a los colaboradores, que son principales en el rol del liderazgo, asumiendo tanto las debilidades, como las fortalezas del grupo en un ambiente de contante consulta, reflexión y armonía entre los miembros reconociendo con humildad las fallas transformándolas en fortalezas al dar el siguiente paso en cualquier proyecto.

Asimismo, la utilización de ciertas herramientas organizacionales en el contexto educacional son fundamentales para ejercer el rol de líder; como se mencionó, los colaboradores son elementales al establecer un equipo de trabajo, y se debe resaltar siempre que el mismo grupo tome decisiones dentro de límites establecidos, delegar ciertas tareas y responsabilidades puede llegar a ser una iniciativa para que los miembros del equipo se consoliden en el grupo haciéndose cargo de establecer soluciones en momentos de crisis o al emprender nuevos proyectos.

El papel de las propias ideas le da un marco de seguridad al equipo, pero el líder debe siempre tener cuidado en que sus ideas no tengan más peso que las conveniencias de todo el equipo, pues las opiniones de otros delegados pueden tener más fundamento si ciertos individuos tienen mayores habilidades especializadas en determinadas áreas; sacarle provecho a esto, hace que las consultas y decisiones sean más fructíferas, innovando siempre las ideas así como los campos a los que el proyecto tenga acceso.

El rol de la educación es un proceso continuo que el ser humano a lo largo de todo el camino en su vida va adquiriendo, absorbiendo distintos aprendizajes que nutren las facultades con las que son dotados.

El liderazgo educativo debe proponer el desarrollo de todos aquellos a quienes involucra, ya sea de los docentes como de los estudiantes o colaboradores, el líder pedagógico por su parte debe ser fuente de inspiración que no limite su papel en mandar, sino crear expectativas posibles formando iniciativas y creando caminos para que todos aprovechen las distintas experiencias interactuando juntos entre sí.

La esencia misma del liderazgo educativo está dirigida al progreso educativo sobre los estudiantes, superando barreras del nivel de la obediencia técnica a moldear un camino en donde la motivación a superar las fronteras con determinación inspire a los educadores a ejercer liderazgo educacional por sí mismos en el marco de un clima lleno de confianza y éxito.

Ninguna persona pone en duda la necesidad del liderazgo y menos aún la acertada contribución del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio, es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en los centros y un factor que incide en el desarrollo interno de estos, en cuanto a organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes.

No existe consenso respecto a qué entendemos por liderazgo y cuál ha de ser la práctica más adecuada y eficaz del mismo. Liderazgo es un término que ha estado cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas del día a día de los establecimientos educativos, así como de los valores que han de presidir el desarrollo de los mismos como instituciones educativas.

Las primeras aportaciones sobre el liderazgo en las organizaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder. En un inicio la investigación se centró en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad, de capacidad personal) que definen al líder y trató de relacionar estos con la eficacia del mismo. Progresivamente el foco de atención se

desplaza en las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es el de que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo.

Las teorías de contingencia y situacionales se enfocan en la preocupación por los contextos, es decir, por la influencia que ejercen sobre las conductas y los estilos de liderazgo las coordenadas contextuales en las que se desempeña el trabajo.

La reflexión teórica sobre el liderazgo se enriquece enormemente al reconocer la importancia clave que en los procesos de liderazgo tienen las facetas morales, simbólicas y culturales; al asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en el centro universitario, los compromisos que trata de cultivar en relación con la tarea educativa, los valores, concepciones y creencias que cultiva en el establecimiento en orden a posibilitar la construcción de una determinada cultura organizativa, las implicaciones morales que tienen los cientos de decisiones diarias tomadas por el líder, entre otras.

Finalmente cabe decir que hablar de liderazgo educativo hoy en día es sinónimo de buena organización, gestión y administración así como la aplicación de adecuadas conductas por parte del directivo que oriente a obtener los objetivos propuestos en el establecimiento educativo.

### **2.2.2 Tipos**

El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando a los docentes para que consigan unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del establecimiento.

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. El concepto educacional se emplea más bien en los movimientos por la mejora de la institución. 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.

Relativo al Liderazgo en el sistema educativo Vargas (2003), comenta que la puesta en práctica de esta posición teórica en el liderazgo educativo puede traer algunos cambios importantes en las instituciones.

Entender que la raíz del liderazgo educativo no está en la gestión sino en la educación no es una idea reciente; las normas arraigadas en la ética y cultura de la enseñanza como una profesión proporcionan la base más eficaz para el liderazgo en una escuela.

En lo que se refiere a tipos de liderazgo educacional mencionaremos al liderazgo transformador, al liderazgo instructivo y al liderazgo colegiado o distribuido.

### **El liderazgo transformacional**

El liderazgo de transformación se podría definir ... como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional (Vargas, 2003, p. 19).

En la noción del liderazgo transformador , entre otras, está la consideración de que el líder a de articular una visión para la organización , comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso; el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

El líder transformador, en definitiva, es un líder que promueve metas comunes, construye una visión compartida de qué debería ser la escuela, comunica la visión y metas del centro, apoya a grupos y a individuos en sus intentos de mejorar la enseñanza, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica, etc.

## **El liderazgo instructivo**

A finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la Investigación sobre escuelas eficaces, se insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos. Su función básica sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlo, supervisarlo, así como ser portavoz, incluso formador, de los profesores en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces.

Este conocimiento de liderazgo instructivo, del líder como persona, qué conoce y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza ha ido mejorando.

## **El liderazgo colegiado y distribuido**

Un director difícilmente puede servir como líder instructivo para un centro escolar sin la participación sustancial de otros educadores y el desarrollo de una capacidad de liderazgo entre todos los miembros de la comunidad escolar.

Se defiende la necesidad de un liderazgo que sea compartido, entendiendo que ello requiere considerar que los problemas y cuestiones escolares han de convertirse en responsabilidad de todos y crear las ocasiones para que las personas compartan y participen, comprendan y contribuyan a lo que ocurre en la organización; el liderazgo, apuntan Doyle y Smith (2001), implica una responsabilidad compartida a la hora de identificar problemas en el centro, explorar soluciones y emprender acciones de mejora; no está tanto en una persona que tenga una visión clara, como en la capacidad de los miembros del centro para trabajar con otros y construir esa visión de modo compartido, con sus distintas voces e interpretaciones.

Entender que la raíz del liderazgo educativo no está en la gestión sino en la educación no es una idea reciente; las normas arraigadas en la ética y cultura de la enseñanza como una profesión proporcionan la base más eficaz para el liderazgo en un establecimiento.

### **2.2.3 Características**

#### **Características del liderazgo transformacional**

Algunas características importantes del liderazgo transformacional para el desarrollo de los docentes y de la institución en general son los siguientes (Vargas, 2003, p.20):

- *Consideración individual*: consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de las y los docentes esto quiere decir que la relación y la comunicación es personalizada.
- *Tolerancia psicológica*: el permanecer periodos largos y constantes en un centro Educativo hace que los docentes generen grandes dosis de ansiedad, entre ellos mismos y con sus alumnos, a lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta.

Bajo este clima, es fundamental que el líder no solo posea, sino manifieste grandes dosis de empatía, para que pueda manejar el conflicto y la tensión de una mejor manera.

Pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.

- *Liderazgo compartido*: fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.
- *Trabajo en equipo produce sinergia*: esta estrategia genera mejores resultados.
- *Un liderazgo fundamentado en valores*: los líderes deben conducirse bajo la directriz

de los valores humanos básicos, tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto.

### **Características del liderazgo instructivo**

El liderazgo no se reduce a una posición formal en la organización, en tal sentido, se ha centrado preferentemente en el papel de directivo de la institución, considerando dirección y liderazgo universitario como sinónimo e ignorando otras fuentes de éste en las universidades, tal equiparación entre liderazgo y posición formal no se ajusta a la realidad de los establecimientos educativos para lo que se han aportado argumentos como:

- El liderazgo se ejerce en múltiples niveles y por parte de personas que independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos.(Bolívar,1997,p.29)
- La relación líder- liderados no es siempre unidireccional ni tampoco estática, sino interactiva, moviéndose en múltiples direcciones dentro de la organización. En cuanto que proceso social, el liderazgo no depende de un individuo sino de cómo las personas actúan conjuntamente para interpretar las situaciones y hacerles frente. (Doyle y Smith, 2001, p.1).
- La complejidad y multiplicidad de los acontecimientos y temas a los que han de hacer frente las organizaciones escolares hace que sea improbable que una única persona pueda proporcionar liderazgo para todo y en todos los contextos. El modelo de liderazgo ligado a una sola persona que ocupa un determinado rol formal en la organización tiene entre otros puntos flacos que “no explota los talentos sustanciales de los profesores” (Lambert, 2002) o, como señala Bolívar (2000, p.201), bloquea o impide el surgimiento de organizaciones que aprenden, eximiendo de la responsabilidad compartida de hacerlo.
- El liderazgo es una cualidad de la organización inherente a los roles y estructuras organizativas, que puede ser reconocido en las relaciones organizativas

emergentes. No es el derecho del director, ni es un asunto individual, sino más bien una red de relaciones entre personas, estructuras y culturas que se despliega por toda la organización, de modo que los roles del líder se complementan, solapan o cambian de persona a persona (Morrison, 2002) sin que hayan de estar ocupando posiciones formales. La práctica de los líderes está extendida en los contextos social e institucional de la escuela; no es simplemente una función de lo que sabe y hace el director o cualquier otro líder individual.

### **Características del liderazgo colegiado y distribuido**

El liderazgo distribuido, tiene diversas acepciones, una de las ideas básicas sobre las que se asienta la recoge Elmore (2002) cuando señala que el núcleo y razón de ser del centro universitario- la práctica de la enseñanza- es de naturaleza compleja, de modo que requiere niveles altos de conocimiento y habilidades en diversos dominios, que no son inherentes a un rol determinado en la organización sino que están expandidos entre diversos roles. En tal sentido, las personas deberían operar en redes de conocimiento y competencia compartida y complementaria, más que de forma jerárquica y con una clara división del trabajo.

Como señala Morrison (2002) "los líderes, los gestores, los otros profesores, son todos iguales, pero simplemente realizan un trabajo diferente". Es necesario que en una organización compleja realmente el liderazgo esté distribuido a través de la institución.

El liderazgo, así, deja de ser pensado como un privilegio de aquellos que ocupan posiciones formales para ser considerado como una cualidad que ha de estar distribuida, proporcionando oportunidades regulares para que los miembros de la comunidad escolar compartan lo que están aprendiendo sobre su propia práctica y exploren los caminos más adecuados de funcionamiento organizativo utilizando las ideas y los esfuerzos de todos ellos, en un clima de propósito compartido y de trabajo en equipo.

El liderazgo educativo constituye un elemento importante, conviene advertir que en esa conexión que habitualmente se establece entre liderazgo y mejora importa precisar

específicamente de qué liderazgo y de qué mejora se está hablando. Como bien ha señalado Sergiovanni (2001,p. 429) “ gran parte de nuestro pensamiento sobre el liderazgo y sobre el cambio es necio. Estamos tan interesados en el proceso que olvidamos la sustancia. Empleamos tanto tiempo y esfuerzo tratando de articular las estrategias correctas para el liderazgo y el cambio que prestamos sólo una atención escasa a por qué estamos liderando y cambiando, a cuál es el contenido de nuestras estrategias, a si influyen y cómo en la enseñanza y el aprendizaje”.

Es primordial no olvidar los procesos que se desarrollan en los centros universitarios y el cómo se despliegan, pero que también es crucial el contenido y sustancia de los mismos González (2003)

La figura 1.1 recoge una síntesis de los estudios realizados acerca de las principales explicaciones teóricas del liderazgo.

### PRINCIPALES EXPLICACIONES TEÓRICAS ACERCA DEL LIDERAZGO

Cuestiones que se investigan	Enfoque teórico	Dimensión técnico-científica	Dimensión Psico-afectiva
<b>ENFOQUES</b>	<b>TRADICIONALES</b>		
¿Qué es un líder? ¿Qué tipo de persona?	Enfoques de rasgos y carismático	Encuentran en un líder rasgos de personalidad como la capacidad de decisión, conocimientos, adaptabilidad, creatividad, prestigio.	Encuentran en el líder rasgos de personalidad como la facilidad de palabra, auto-confianza, auto-control, inconformidad, sociabilidad, popularidad, cooperación.
¿Cómo se comporta un líder?	Enfoques comportamental y de estilos	Comportamientos más o menos enfocados al desempeño de la tarea, más o menos autoritarios.	Comportamientos más o menos enfocados a la satisfacción de las personas, más o menos democráticos.
¿Cómo piensa el	Modelos	El líder es capaz de procesar la información, buscar los porqués y	El líder es percibido por quienes le observan como mejor o peor capacitado para decidir,

líder?	cognitivos	elaborar explicaciones causales que guíen la conducta.	generando mayor o menor aceptación.
¿Cuándo y dónde aparece el líder?  ¿Cómo se comporta en cada circunstancia?	Enfoque situacional	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: la estructura de las tareas, el grado de control, la experiencia y habilidades de los subordinados.	Aparecen variables contingentes o de situación que explican la aparición y comportamiento del líder como son: el comportamiento del grupo, la madurez de los subordinados.
<b>ENFOQUES</b>	<b>RELACIONALES</b>		
¿Qué puede obtener el seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo transaccional	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de establecer objetivos alcanzables, criterios de desempeño, de recompensa...	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de crear y comunicar el valor extrínseco e intrínseco de los incentivos.
¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder?	Liderazgo transformacional	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de persuadir, explicar, convencer, de la necesidad de transformación, del cambio...	En su relación con el seguidor, el líder es capaz de motivar, ilusionar, entusiasmar con su visión de transformación de mejora...
¿Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor?	Liderazgo servidor	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión por ser capaz de escuchar, entender, tomar conciencia...	En su relación con el seguidor, el líder que es servicial: logra adhesión al fomentar el desarrollo de las personas, el compromiso...

Fuente: adaptado y reelaborado a partir de Guillén, M & González, T.F.; "The ethical dimension of Managerial Leadership. Two illustrative Case Studies in TQM" *Journal of Business Ethics*. Vol. 34, págs. 175-189, 2001.

## La dimensión ética en el estudio del liderazgo

Desde los primeros trabajos sobre el liderazgo la referencia a la ética ha sido muy escasa. La razón por la que esta dimensión ha vuelto a ser considerada recientemente

es que sea precisamente una concepción más global del fenómeno y su interés por comprender su naturaleza desde una perspectiva menos descriptiva. Al estudiar la intencionalidad en los comportamientos, y tener que considerar la nota distintiva de la libertad, como eje que distingue el comportamiento de quienes se adhieren al líder, la ética surge de modo natural, la dimensión de su comportamiento que puede ser considerado o no de modo explícito, pero cuyas consecuencias prácticas, de la naturaleza racional y libre del comportamiento humano, son ineludibles.

La figura 1.2 presenta los mismos enfoques del liderazgo estudiados dentro de las explicaciones teóricas del liderazgo pero esta vez se enciende la luz para poder observar una dimensión que había pasado prácticamente desapercibida. La dimensión ética, complementa los hallazgos teóricos que se habían centrado especialmente en las dimensiones científico – técnica y Psico- afectiva del liderazgo.

## LA DIMENSION ÉTICA DEL LIDERAZGO

Aspectos del liderazgo	Dimensión Técnico- científica	Dimensión Psico-afectiva	Dimensión ética
<b>ENFOQUES</b>	<b>TRADICIONALES</b>		
¿Qué es un líder? ¿Qué tipo de persona?	Habilidades técnicas	Cualidades humanas agradables	Virtudes éticas
¿Cómo se comporta el líder?	Corrección técnica	Comportamiento atractivo	Comportamiento ético
¿Cómo piensa el líder?	Racionalidad técnica	Inteligencia emocional	Racionalidad ética
¿Cuándo y dónde aparece el líder? ¿Cómo se comporta en cada	Organización eficiente y eficaz	Clima organizativo agradable	Clima ético

circunstancia?			
<b>ENFOQUES</b>	<b>RELACIONALES</b>		
¿Qué puede obtener el seguidor en su relación con el líder?	Relación de transacción útil	Relación de transacción agradable	Relación de transacción justa
¿Qué transforma la actitud del seguidor en su relación con el líder?	Relación percibida como generadora de recompensa	Relación percibida como generadora de satisfacción	Relación percibida como generadora de desarrollo humano
¿Por qué la actitud de servicio del líder atrae al seguidor?	Relación en que el servicio compensa al seguidor	Relación en que el servicio satisface al seguidor	Relación en la que el servicio opera al bien común

Fuente: Reelaborado a partir de Guillén, M & González, T.F.; "The ethical dimension of Managerial Leadership. Two illustrative Case Studies in TQM" *Journal of Business Ethics*. Vol. 34, 2001 págs. 175-189.

Hablaremos del concepto tridimensional de liderazgo en la figura 1.3 , como se puede apreciar, el comportamiento de adhesión libre hacia el líder vendría explicado por la confianza del seguidor en poder alcanzar los tres tipos de bienes que describiera Aristóteles hace veinticinco siglos: los bienes útiles, los agradables y los morales.

## CONCEPTO TRIDIMENSIONAL DE LIDERAZGO

<b>DIMENSIONES LIDERAZGO</b>	<b>DEL</b>	<b>Razones que explican la confianza en el líder, la relación de libre adhesión</b>
<b>Dimensión Científico-liderazgo</b>	<b>técnica del</b>	Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes útiles (recompensa)  Confianza técnica
<b>Dimensión Psico-afectiva del liderazgo</b>		Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes agradables (satisfacción)  Confianza Psico-afectiva

<p><b>Dimensión</b></p> <p><b>Ética del liderazgo</b></p>	<p>Los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales (excelencia humana)</p> <p>Confianza ética</p>
---	--

Fuente: Reelaborado a partir de Guillén, M & González, T.F.(2001)

### 2.3 Diferencias entre directivo y líder.

Señalemos algunas concepciones sobre líder; desde mi punto de vista, el mal líder es aquél a quien todos critican no obstante el buen líder es aquél a quien todos alaban. Lao Tse cita “El gran líder es aquél que logra que el pueblo diga: lo hicimos nosotros”. Por otra parte Casares, David y Siliceo en su Manual de Liderazgo señala que cultura organizacional es: “El conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales”.Casares, David y Siliceo (2005).

El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional, construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la organización, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.

Wall et.al., en el Líder Visionario manifiesta que las relaciones con el cliente, la cultura en el trabajo tiene alta importancia. El nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos.

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, señalan que la participación, la integración, la creatividad y el otorgamiento de poderes, son aspectos

que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el empowerment (otorgación de poderes).
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, auto-motivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos. El modelo de procesos humanos requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un gran liderazgo que refuerce y reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.

De manera sintética según Alfonso Siliceo “Ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso”. Las dos palabras clave de esta definición son: “influir” y “fin valioso”. Influencia es la energía y el proceso que según Kurt Lewin, (Psicólogo alemán de la doctrina clásica de dinámica de grupos) moviliza, es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo, González (2011).

“Fin valioso” significa que el objetivo a lograr ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo cualquiera que este sea. Por ello, debemos diferenciar entre “líder” y

“antilíder” o “pseudo – líder”. El primero persigue un fin valioso, positivo, evolutivo de beneficio común; el segundo, el anti-líder, es aquel que persigue o logra un fin anti-ético, anti-humano, es decir, egoísta, negativo, involutivo y destructivo.

En esta línea de pensamiento, David Césares en su interesante libro sobre liderazgo dice: Los líderes que no han respetado los derechos humanos universales a la larga destruyeron a sus propios países y a otros. Estos hombres poseyeron cualidades extraordinarias para influir y lograr sus propias metas o las de los grupos fanatizados. Podemos reconocer su fuerza personal y social y muchos atributos y conductas específicas más; pero para nosotros resultan ser líderes desviados y bizarros que se han caracterizado por su patología y capacidad destructiva.

Desde luego, no queremos decir que los líderes tienen que ser necesariamente santos o héroes. El hombre normal, el líder humano posee cualidades y defectos, se equivoca, comete errores; pero su orientación y su actuación están dirigidos a la construcción de sí mismo, de sus semejantes y de su mundo.

### **¿Qué es ser un buen directivo?**

Dirigir no puede ser otra cosa que liberar talento humano para ponerlo al servicio de una causa noble. Un proceso que requiere tacto, sensibilidad y firmeza. Un trabajo que supone ir a caballo entre el realismo y el idealismo. El directivo debe tener los pies en la tierra y la cabeza en las nubes. Su labor en fin, es toda una aventura profesional.

Es difícil contestar a esta pregunta. Principalmente cuando entre todos estamos bombardeando al directivo moderno con múltiples listados de las excelencias que debe poseer. Estratega competente, organizador clarividente, diseñador eficaz de las políticas de dirección, visionario futurista de los negocios, sentido de la misión de la empresa, agente de cambio, dueño de principios claros y consistentes para formular la cultura corporativa, coherencia y fortaleza para aplicarla.

No es de extrañar que su lectura y análisis pueda generar sentimientos de frustración, inseguridad e incluso culpabilidad. Estas líneas no presentan un cuadro completo y

operativo de competencias directivas. Sólo pretenden dibujar un trazo personal de algunos de los rasgos y actitudes que exige el oficio de dirigir.

Cualquier directivo experto sabe que nada se improvisa, que la inspiración suele llegar, ¡qué casualidad!, después de horas y horas de transpiración. Por ello, la voluntad y fortaleza te las encuentras en una carrera exitosa.

Un buen directivo será prudente que reflexione sobre la relación que mantiene con dos poderosos caballeros. El nombre del primero, “Don Dinero”. ¿Es este un instrumento importante para sacar proyectos adelante y para esquivar la demagogia, el espiritualismo y la irresponsabilidad social, o constituye un fin en sí mismo que se torna totalitario y esclavizante.

El segundo, el tiempo humano, el recurso más valioso que un buen directivo debe administrar sabiamente.

Al directivo que le cuesta soltar las riendas, que delegar le supone una úlcera, que en su privilegio interno se considera imprescindible, le insiste Séneca: “¡Qué tarde es empezar a vivir cuando hay que abandonar la vida!”

Sin necesidad de ponernos dramáticos, si dirigir implica facilitar que el potencial humano se expresa plenamente, esto pasa por un replegarse progresivo; así hace el océano a la playa. Un poco de tranquilidad y reflexión no vendría para nada mal para contrarrestar algunas tendencias directivas que absolutizan la cantidad de trabajo en lugar de la calidad.

Existe diferencia entre ser directivo y ser líder: el directivo, jefe o llámeselo como quiera debe estar al servicio del equipo y no a la inversa.

Este nuevo paradigma rompe con muchas estructuras mentales establecidas hasta la fecha, pero nos ayuda a comprender, que en la medida en que seamos capaces de satisfacer las necesidades de todos los componentes del equipo, los resultados serán mayores. Todavía en la actualidad, son muchos los directivos que no consideran

prioritario el ocuparse de sus subalternos, o confunden en qué consiste ocuparse de ellos.

Ocuparnos de nuestros colaboradores implica interesarnos por su motivación, fortalecer la cohesión dentro del equipo, no tratar como simples medios a las personas que lideramos, estar próximos a los empleados, ser percibidos como uno más dentro del grupo.

Un jefe no es un líder. El jefe es quien ejecuta lo que el líder ha planificado. El líder es quien marca la ruta. Es un gestor de oportunidades.

Es fácil ser jefe, pero difícil llegar a ser líder. Muchos altos ejecutivos, simplemente tienen el poder formal, cedido por la organización, pero no tienen el poder que le otorga el equipo. El verdadero líder consigue “hacer”, no por la autoridad formal que posee, sino por la autoridad que le otorgan sus “seguidores”.

El líder conduce con una consolidada inteligencia emocional a sus subalternos hacia el mundo del éxito y les enseña a enseñar a las demás personas a conducirse por el mismo camino.

Se puede concluir que:

<b>EL DIRECTIVO</b>	<b>EL LÍDER</b>
<b>Dirige</b>	Orienta
<b>Habla</b>	Comunica
<b>Llama la atención delante de todo el personal.</b>	Llama la atención a solas y lo felicita en público.
<b>Está pendiente de los errores.</b>	Está más pendiente de los aciertos que de los errores.
<b>Ante los errores se le cae el mundo.</b>	Ante los errores se agiganta.
<b>Impone</b>	Propone
<b>Trabaja</b>	Disfruta lo que hace
<b>Alcanza objetivos.</b>	Alcanza el éxito.

Puede ser efectivo.	Es asertivo.
---------------------	--------------

En conclusión podemos observar que el mantener la condición de líder depende de su preocupación no sólo por sí mismo como persona sino de su interrelación con los demás y especialmente con sus colaboradores.

Por el contrario es necesario tomar en cuenta que el rol del directivo- líder es importante. En este caso, al referirnos a una institución educativa, el directivo-líder debe ser una persona que, a más de tener una función de transmitir conocimientos, debe formar a los jóvenes estudiantes en aspectos tanto social como moral y académico, debe cumplir el papel de educador para lo cual el maestro, director, o aquel funcionario administrativo debe cumplir al menos las siguientes características:

- Emprendedor.
- Comunicador.
- Animador.
- Coordinador.
- Controlador.

No olvidemos que el liderazgo surge, además de la competencia material, de la pasión de las personas y de su capacidad de compromiso. Sin esto, probablemente el “líder” no obtendrá el apoyo y soporte de los demás y se convertirá en el “jefe”.

Los líderes son quienes saben hacia donde quieren ir y transmiten esa seguridad a las personas que los rodean. Su competencia, su seguridad en las metas a alcanzar, su capacidad de influencia y la ética en su actuación, orientarán la actividad a alcanzarse.

El valor moral, la fuerza de los principios humanos, convierte al líder educativo en un motivador de su grupo, en el elemento vital de la acción y transformación social de su medio, lo cual significa un poder de convicción ética para alcanzar metas superiores y romper estructuras que beneficien a su colectividad.

El líder educacional busca la excelencia en su trabajo, como una necesidad de eficiencia y seguridad institucional en la formación de profesionales que respondan al siglo XXI, la potencialidad de hacer las cosas bien hechas que signifiquen la satisfacción personal y social dentro de una tarea planificada.

El líder Educativo debe mantener un espíritu de filosofía, organización, acción práctica, creatividad, competencia, autocrítica, buena fe, calidad humana, vocación de trabajo y servicio a la comunidad.

### **Perfil y 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 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. Siempre ve hacia arriba. 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 competido.
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 en ninguna compañía 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.

### **El éxito en la Gerencia Educativa**

El esfuerzo permanente del líder educativo por obtener el éxito de una actividad es fundamental, porque estimula a los maestros a rendir más en sus tareas, pero siempre buscando lo máximo en alcanzar niveles de eficacia en el trabajo.

El líder emprende con seguridad y confianza el camino de nuevas ideas y hace un análisis comparativo con el sistema educativo actual, indaga el cambio respectivo y emprende actividades de mejoramiento, hasta conseguir el éxito para el plantel.

### **Reflexiones para el éxito en la alta gerencia educativa**

- El líder acoge las necesidades de la comunidad, sabe interpretar los pedidos directos o indirectos de los miembros de la institución y transformarlos en proyectos

que satisfagan las aspiraciones reales de servicio al conglomerado, pero es necesario voluntad, fuerza y estímulo personal, una decisión de triunfar, de fabricar el éxito, buscarlo y seguirlo hasta alcanzarlo.

- El éxito del líder depende del apoyo que logre en una actividad determinada, de parte de su grupo de trabajo, participando en él de manera entusiasta, decidida y con fe, lo que se desea conquistar es de beneficio institucional.
- El liderazgo bien entendido no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás, un verdadero líder debe saber despertar el entusiasmo de sus colaboradores.
- La honradez es la cualidad más demandada, ya que se quieren líderes dignos de confianza, más en un entorno como el nuestro esto ha dejado mucho que decir.
- Se espera que el líder tenga una previsión de futuro, que sepa hacia dónde va. No se supone que tenga una capacidad superior y separada de la realidad, sino que tenga objetivos a medio y largo plazo. La inspiración presupone que los líderes han de ser enérgicos, entusiastas y positivos sobre el futuro.
- La iniciativa, creatividad y reflexión son atributos del líder educacional, tener éxito en la vida profesional, hacer una acción en bien de la institución, es necesario dar buen ejemplo al ejecutar una actividad o proyecto.
- El líder debe fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.
- El líder debe respetar la integridad de los demás, un verdadero líder debe saber despertar el entusiasmo de sus colaboradores.

### **Errores que no debe cometer el líder en su comunicación con la comunidad.**

El líder educativo debe estar debidamente informado de todas las actividades que se realicen, demostrando que existe una administración de acción, renovación y de valores morales e intelectuales, lo que es una especie de campaña en demostrar que se está cumpliendo con lo planificado.

La comunicación que se desee dar a conocer tiene que ser libre y tolerante, llegar a la comunidad educativa, fomentar la cohesión institucional, la amistad, el entusiasmo, la creatividad y alcanzar la unidad ante el peligro, el miedo y la ansiedad, es decir, fomentar la protección mutua. Los errores que no debe cometer el administrador educativo son:

- Pensar que el informar de sus actividades a la Comunidad Educativa es perder tiempo. Este error aísla la dirección de sus miembros y fomenta las malas interpretaciones de quienes se oponen al administrador, creando desconcierto.
- Cuando en una circular margina a una persona o grupo de ellas, genera resentimiento, rechazo, conflictos, críticas negativas y oposición, lo cual impide el desarrollo positivo y correcto de las actividades que se están llevando a cabo.
- El no usar las palabras ni la terminología apropiadas, es otro error frecuente, lo cual genera confusión, equívocos, malas relaciones humanas y pierde todo su contenido, genera además propias interpretaciones lo cual impide que el contenido de la comunicación llegue a cumplir su objetivo.
- No debe darse un mensaje autoritario, descortés o sarcástico, pues la reacción al mismo será rechazo, ya que atenta a los derechos de las personas y rompe la armonía en la institución.

## **2.4 Los valores y la educación**

Desde el origen del hombre, es decir, desde los albores de la historia, el ser humano ha tenido la preocupación y capacidad natural para diferenciar entre el bien y el mal, entre lo que es bueno, placentero y constructivo, y lo que es malo, nocivo y destructivo.

Los valores, considerados en una perspectiva antropológica, representan las normas, principios y significados ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura como un modo de vida integrado. Los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser. En los valores, consciente o inconscientemente, se refleja el modo como se desea vivir por considerarlo como el que más sentido y significado posee en relación con la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él.

En este sentido el estudio de los valores tiene una doble dimensión: la ética universal por un lado y la ética fenomenológica que varía con el tiempo, espacio y necesidades específicas de los grupos sociales por el otro. Por ejemplo, los valores de honestidad y respeto se consideran en una categoría universal, es decir, no se ven alterados en su esencia por las condiciones espacio- temporales. La productividad, la calidad y la capacitación, en tanto son estimadas, definidas y promulgadas como valores de una empresa concreta o como un ideal a lograr, así serán aceptadas y compartidas.

Desde un ángulo sociológico, jurídico, psicológico, fenomenológico e histórico, un valor lo es en tanto que la comunidad o grupo así lo defina. En este sentido, todo valor responde a un significado ético que contiene actitudes, motivaciones y convicciones, reflejándose en ellos una cosmovisión y una ética o moral.

Los valores son los cimientos de toda cultura, son los principios de acción con un necesario contenido ético que animan el “deber ser” en la vida social, en su búsqueda de lograr el ya repetido “bien común” que implica el mejoramiento sistemático de la calidad de vida, construyéndose así la trascendencia de los destinos humano- sociales.

Los valores existen en todo tipo de comunidad o grupo humano, en una pareja, en la familia, en el grupo deportivo o religioso, en el municipio, en la escuela, en la universidad, en la empresa y en un pueblo, estado o país.

En la Declaración de la UNESCO de 1973 referente a Educación y valores, se establece que la educación del hombre moderno está considerada en un gran número de países como problema de excepcional dificultad, y en todos, sin excepción, como tarea de la más alta importancia y prioridad. Por tanto, constituye la educación un tema capital, de envergadura universal, para todos los líderes que se preocupan de mejorar el mundo de hoy y preparar el de mañana. Las universidades analizan la manera en que la ciencia responde a la pregunta **¿por qué?** Buscando el valor de la **verdad**; y la tecnología responde a la pregunta **¿cómo?** Buscando el **valor** de la **utilidad**. Los valores con un contenido ético responden a la pregunta **¿para qué?** Y buscan enseñar y exigir el

“deber ser”. Enseñar para el bienestar en la vida es la preocupación de la educación en los valores y el reto de los líderes en todo ámbito social.

En forma de síntesis se presenta el siguiente cuadro “Diez categorías de valores humanos”, que inspirar y regulan la conducta humana y por ello la actuación de todo líder.

### **CATEGORIAS DE VALORES HUMANOS**

<b>Religiosos</b>	Amor a Dios, amor al hombre, compasión, sacrificio, perdón, oración, misticismo.
<b>Éticos- morales</b>	El bien, la igualdad, el respeto, la honestidad, la libertad, el compromiso, la lealtad y la fidelidad.
<b>Jurídicos</b>	La justicia, la seguridad jurídica, la equidad y el bien común.
<b>Socio- políticos</b>	La libertad, la paz, la solidaridad, la subsidiariedad, el consenso, la democracia y el bien común.
<b>Familiares</b>	La integración, el amor filial, fraternal, conyugal y el apoyo mutuo
<b>Educativos</b>	El conocimiento, la liberación, la autoconciencia, la formación e información, el crecimiento y desarrollo humano y la comunicación.
<b>Estéticos</b>	La belleza, la armonía, la comunicación, y la libre expresión,
<b>Científicos</b>	La verdad, la investigación, la experimentación, el avance y el desarrollo.
<b>Históricos</b>	La objetividad, la certeza, la interpretación, el registro y la investigación.
<b>Organizacionales</b>	La productividad, la calidad, la capacitación, el servicio, la rentabilidad, la responsabilidad social, la seguridad en el empleo y la seguridad industrial e higiene.

La educación es la base del crecimiento y realización humana, se la define como el proceso humano-social a través del cual se incorporan al ser humano (individuos y grupos) los **valores y conocimientos** de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad mediante la educación.

A todo nivel la educación tiene un papel crucial para inculcar valores éticos mundiales en la mente de las generaciones de jóvenes.

Al hablar de valores necesariamente tenemos que mencionar a la familia en el proceso educativo. Vamos a tomar un fragmento del Módulo “Familia en el Proceso Educativo”, elaborado por especialistas del CELEP para la Maestría en Educación Preescolar que desarrolla la Asociación Mundial de Educadores Infantiles (AMEI).

“La Familia como agente educativo, es el grupo humano primario más importante en la vida del hombre, la institución más estable de la historia de la humanidad. El hombre vive en familia, aquella en la que nace, y, posteriormente, la que el mismo crea. Es innegable que, cada hombre o mujer, al unirse como pareja, aportan a la familia recién creada su manera de pensar, sus valores y actitudes; transmiten luego a sus hijos los modos de actuar con los objetos, formas de relación con las personas, normas de comportamiento social, que reflejan mucho de lo que ellos mismos en su temprana niñez y durante toda la vida, aprendieron e hicieron suyos en sus respectivas familias, para así crear un ciclo que vuelve a repetirse”.

Algunos científicos, varios de ellos antropólogos, afirman que las funciones que cumple la familia, persisten y persistirán a través de todos los tiempos, pues esta forma de organización es propia de la especie humana, le es inherente al hombre, por su doble condición de SER individual y SER social y, de forma natural requiere de éste, su grupo primario de origen.

La comunicación desempeña importantes funciones informativas, regulativas y afectivas, cuestiones que están indisolublemente ligadas. En el desarrollo de las actividades hogareñas conjuntas se produce una necesaria comunicación entre los miembros, aunque también ellos dedican parte de su tiempo a la actividad específica de la comunicación afectiva, que se convierte en motivo de la actividad intrafamiliar. Esta comunicación expresa las necesidades e intenciones de los miembros del grupo familiar; mediante ella se ejerce una influencia en sus motivos y valores, condicionándose las decisiones vitales de todos. <http://www.oei.org.co/celep/celep6.htm> Centro de Referencia Latinoamericano para la Educación Preescolar. La familia en el proceso educativo.

La familia es también un centro de cooperación, de soporte y ayuda a las necesidades de sus miembros que puede transformarse en centro de diversas actividades con el liderazgo de los más fuertes o más experimentados.

Es necesario recordar que la familia es el pilar fundamental de la sociedad, la estabilidad en la familia les da márgenes de conducta, las personas somos el resultado de nuestras familias. El nacimiento y el inicio de la socialización del individuo se da a través del sistema de relaciones familiares cotidianas que transfieren al individuo patrones de conducta, valores y tradiciones, la familia desempeña un papel primordial en la formación de valores y en su transmisión de una generación a otra.

De la misma manera Quartala (2008) cita “resulta injusto fijar la mirada solamente en la educación formal como responsable de la formación de *valores* pues esta jerarquía se estructura en el individuo, en su interacción con las diferentes esferas de la vida: familia, comunidad, trabajo, ambiente físico, ambiente social”.

De todo esto se desprende que la educación en el proceso de integración es continua desde la etapa inicial del niño y su función es formarlo con una conducta basada en valores como lo son el respeto, la honestidad, responsabilidad, cooperación, identidad nacional, solidaridad entre otros, para así estén preparados para la participación e incorporación a la sociedad en la universidad. Los docentes y directivos somos las piezas claves para alcanzar los objetivos propuestos, ya que cumplimos con el deber de

organizar, dividir e evaluar y sobre todas las cosas colaborar con la educación de nuestros estudiantes.

La educación en valores dentro del ámbito educativo es una tarea bastante compleja que implica buscar las vías para así llegar a cada una de las áreas sociales de los estudiantes con una comunicación acorde donde se puedan conseguir y crear espacios que estén involucrados el educador, educando y la comunidad donde se esté valorando las diferentes relaciones personales que surgen de una manera constructiva y sean positivas.

Es por ello que la educación debe estar basada en valores morales que suponen la comprensión y adquisición de conceptos y formas de actuar de acuerdo con valores sociales de responsabilidad, solidaridad, participación, respeto, justicia, deben conducir a un desarrollo de una moral autónoma, que conlleve una verdadera actitud democrática, a fin de fomentar la reflexión permanente sobre situaciones que contribuyan a crear actitudes críticas frente a nuestra sociedad.

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 Participantes.**

En el presente trabajo de investigación los participantes son: cincuenta estudiantes de la carrera de Ingeniería Agroindustrial; diecinueve docentes hora clase y un docente a tiempo completo; nueve directivos entre ellos el Pro- Rector, la Directora Académica y siete Coordinadores como son de la carrera de Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Electromecánica, Ingeniería de Empresas , Ingeniería en Comercio Exterior, Ingeniería Agropecuaria, Ingeniería en Diseño Gráfico, Ingeniería en Marketing; dos administrativos: la secretaria y la Asistente de Prácticas, a continuación se presenta las tablas correspondientes con las muestras representativas de las mismas.

#### **Tabla 1**

## PERSONAL DOCENTE POR EDAD

<b>DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
De 25 - 30 años	1	5%
De 31 - 35 años	0	0%
De 36 - 40 años	4	20%
De 41 - 45 años	6	30%
De 46 – 50 años	7	35%
De 51 en adelante	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirección Académica UTE- Santo Domingo

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

En el caso de los docentes se consideró a todos los que estaban trabajando durante ese semestre, al no tener una alta tasa de estudiantes las autoridades académicas no contratan a más docentes por hora clase por lo que se consideró a los veinte docentes como el 100% del total a ser encuestado. El análisis determinó que la mayor cantidad de docentes se encuentran en la edad de 46 a 50 años, seguido de aquellos que se encuentran en el rango de 41 a 50 años, lo que se considera un aspecto positivo para la buena marcha de la institución, los docentes se encuentran en edades en las que pueden seguir capacitándose y están ávidos de tener más conocimientos.

### Tabla 2

## PERSONAL DOCENTE POR SEXO

<b>DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Hombres	14	70%
Mujeres	6	30%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirección Académica UTE- Santo Domingo

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

Del total de la muestra se concluye que el 70% son hombres y el 30% mujeres. Cabe señalar que no se considera una situación positiva pues es notoria la desigualdad en el número de docentes hombres contratados, se debe dar mayor oportunidad a las docentes, una forma de hacerlo sería mayor flexibilidad en el horario de trabajo.

**Tabla 3****PERSONAL DOCENTE POR TÍTULO ACADÉMICO**

<b>DOCENTES CLASIFICADOS POR TITULO ACADÉMICO</b>	f	%
Docentes con título de Pregrado	13	65%
Docentes con título de Posgrado	7	35%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirección Académica UTE- Santo Domingo

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

De la muestra total de 20 docentes, el 35% tiene título de cuarto nivel como es la maestría, el 65% de profesores no tienen título de posgrado pero están estudiando o finalizando sus estudios. Se considera que no es una situación positiva pues hoy en día con la aprobación de la Nueva Ley Orgánica de Educación Superior en uno de sus artículos especifica que para ser docente de nivel superior debe tener un título de posgrado.

**Tabla 4****POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD Y SEXO**

<b>ESTUDIANTES POR EDAD Y SEXO</b>	f	%	f	%
De 17 a 18 años	8	16%		
De 19 a 20 años	22	44%		
De 21 años en adelante	20	40%		
Hombres			22	44%
Mujeres			28	56%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirección Académica UTE- Santo Domingo

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

De la muestra total de 50 estudiantes, se evidencia que el mayor número de ellos están en el rango de 19 a 20 años, siguiéndole muy de cerca los que tienen 21 años en adelante. Siendo esto una circunstancia positiva para la universidad notándose que as

esta carrera ingresan estudiantes jóvenes ansiosos de conocimientos y de adquirir nuevas experiencias en el aprendizaje pues se trata de una carrera eminentemente práctica.

En lo referente al sexo de los 50 estudiantes encuestados se determina que se hallan estudiando actualmente 28 mujeres y 22 hombres. Situación que se puede decir es positiva pues se puede observar que el sexo femenino hoy en día si estudia este tipo de carrera que es eminentemente práctica.

**Tabla 5**

**PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD.**

<b>PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Hombres	7	77,8%		
Mujeres	2	22,2%		
De 35 a 40 años			2	22,2%
De 41 a 45 años			4	44,4%
De 46 en adelante			3	33,3%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirección Académica UTE- Santo Domingo  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

De un total de 9 directivos, el 78% de ellos son hombres y 22% mujeres, notándose una gran diferencia en la repartición de puestos no hay igualdad de género sigue prevaleciendo el sexo masculino en los roles directivos, se considera situación negativa al no verse distribuido equitativamente los puestos de alto rango.

De la totalidad de directivos la edad de la mayoría oscila entre 41 a 45 años, situación positiva pues la toma de decisiones la hacen directivos en edades con actitud objetiva prestos a tomar las mejores decisiones.

**Tabla 6**

## PERSONAL ADMINISTRATIVO POR SEXO Y EDAD

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO POR SEXO Y EDAD</b>	f	%	f	%
Mujeres	2	100%		
De 30 a 35 años			2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirección Académica UTE- Santo Domingo

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

Se aprecia que el 100% del personal administrativo son mujeres, todavía este tipo de cargo lo sigue realizando el sexo femenino, como es el de secretaria y asistente de prácticas situación considerada un tanto equilibrada al no existir un gran número de personal administrativo.

La edad de las dos mujeres está entre 30 a 35 años, situación positiva, se las considera jóvenes y eso les permite realizar una tarea eficaz.

### **3.2 Materiales e Instrumentos de investigación.**

El método es el camino teórico, los instrumentos de investigación constituyen los procedimientos concretos que el investigador utiliza para lograr información. Los métodos son globales y generales, los instrumentos de investigación son específicos y tienen un carácter práctico y operativo, se subordinan a un método y éste a su vez es el que determina qué instrumentos se van a usar.

Los instrumentos de investigación a utilizarse son: la encuesta dirigida a los profesores y estudiantes; el cuestionario de entrevista se utilizó para la recuperación de la información de campo y se la realizó a los directivos; y la observación tanto a directivos, estudiantes y personal administrativo, a continuación se detalla las características de cada uno de estos instrumentos, la observación al ser un instrumento de investigación en este proceso, fue muy empleada pues se la puede hacer en el campo de las ciencias humanas.

La observación se convirtió, en una práctica científica en la medida que:

1. Sirvió a un objetivo ya formulado de la investigación.
2. Se planificó sistemáticamente.
3. Se sujetó a comprobaciones de validez y fiabilidad.
4. La observación se realizó en forma directa sin intermediarios que podrían haber distorsionado la realidad estudiada.

Conviene resaltar que observar es contemplar y examinar atentamente algo con el objeto de determinar su naturaleza y funcionamiento. Por ejemplo, cuando aplicamos la observación participante durante el desarrollo de trabajo de campo en la carrera de Ingeniería Agroindustrial, se respetó las normas de relación social por las que se rigió el grupo como son directivos, docentes, estudiantes y personal administrativo en donde se tomó en cuenta su tiempo y su espacio para no interferir con sus actividades cotidianas. La ventaja de convivir con los diferentes actores involucrados en la investigación me sumergió en un baño de información, ya que la convivencia nutre de un conocimiento experiencial.

La entrevista es una técnica que cumple diversas funciones: de diagnóstico, de orientación, de terapia y de investigación. La ejecución de la entrevista se realizó en tres fases importantes:

1. Se inició el contacto con cada uno de los entrevistados, explicándoles el objetivo de nuestra entrevista primeramente, se les consultó si estaban de acuerdo en ayudarnos para luego concertar otra fecha para poder realizarlas.
2. En las fechas acordadas se pasaron a formular las preguntas a los entrevistados, interrogándolos en la forma más clara posible.
3. Y finalmente se anotaron las respuestas de la manera más adecuada.

Las características que reunieron estas entrevistas fueron:

Una vez establecida la hora y fecha de cada una de las entrevistas con los diferentes actores se procedió de la siguiente manera:

Se comenzó la entrevista con preguntas simples, las mismas reunieron requisitos de confiabilidad y validez, en mi papel del entrevistador no rehuí la atención del objetivo de la entrevista poniendo la suficiente agudeza para observar, escuchar, transcribir y sintetizar las respuestas a mí realizadas, como entrevistador siempre conté con una guía de entrevista (cuestionario) donde se estableció los objetivos y los aspectos más relevantes que fueron recopilados como fue el caso de la entrevista dirigida, finalmente las anotaciones que se tomaron fueron hechas con la mayor imparcialidad y objetividad posible.

La encuesta al ser una de las técnicas de investigación social más difundidas se basó en las declaraciones orales o escritas de una muestra de la población estudiantil con el objeto de recabar información. Se fundó en aspectos, objetivos, (hechos, hábitos de conducta, características personales) o subjetivos (opiniones o aptitudes).

La encuesta se apoyó en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permitieron una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

Para obtener mejores resultados cabe agregar que además se analizaron algunos documentos institucionales y de carácter público como son:

El plan operativo anual, la planificación estratégica, el Modelo Educativo y Pedagógico de la UTE la Ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto de la Universidad, el Código de Ética y Manual de Aplicación para las Instituciones de Educación Superior.

### **3.3 Método y procedimiento**

Los métodos de investigación que se aplicaron son: el descriptivo, analítico y sintético entre otros que nos permitieron explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación efectuada fue de tipo explorativo y descriptivo ya que facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión y liderazgo educativo, la promoción de valores en la Carrera de Ingeniería Agroindustrial, de tal manera, que es posible conocer el

problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la situación para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se requiere también del método analítico – sintético, pues proporciona la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudan a la comprensión y conocimientos de la realidad.

Otro de los métodos ejecutados es el método inductivo y el deductivo que permite configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

Es necesario además mencionar el método hermenéutico que permite la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico y, además facilita el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utiliza las siguientes técnicas e instrumentos de investigación: la lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre la gestión, liderazgo y valores en la Carrera de Ingeniería Agroindustrial.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, nos sirven como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico- conceptuales.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores desde el análisis de los documentos de la planificación educativa.**

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

Los instrumentos utilizados por la carrera de Ingeniería Agroindustrial donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores son: la Ley Orgánica de Educación Superior, el código de Ética y manual de aplicación para las instituciones de Educación superior, Plan Operativo Anual 2010, Planificación Estratégica, Modelo educativo y Pedagógico y Estatuto de la UTE.

##### **4.1.1.1 La Ley Orgánica de Educación Superior.**

Para hacer el diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores en la carrera de Ingeniería Agroindustrial vamos a tomar algunos artículos de la constitución para realizar nuestro diagnóstico institucional.

La Ley Orgánica de Educación Superior en su último Registro Oficial N° 298 Año I promulgado en Quito, el martes 12 de Octubre del 2010 en el Pleno de la Asamblea Nacional, considera:

Art. 27" De la Constitución vigente se establece que la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez, impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido

crítico, el arte y la cultura física , la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar”.

En uno de estos primeros artículos de la reforma a la Constitución y orientándonos a nuestro tema de investigación que es la gestión, liderazgo, y valores en la carrera de Ingeniería Agroindustrial de la UTE encontramos que la educación toma como eje principal al ser humano en todos sus contextos, respeta sobre todo los derechos humanos de los estudiantes, sin distinción de raza, nacionalidad, género, edad, situación económica pues hoy en día otorga becas a todos aquellos estudiantes que quieren ingresar y no lo hicieron antes por falta de recursos. Otra cosa este artículo señala que las instituciones educativas garantizarán el desarrollo holístico de los estudiantes, entiéndase por holístico un neologismo, doctrina en la cual un “todo”, un ser, es algo más que la suma de sus partes. Por lo tanto un enfoque holístico es un enfoque totalizador que contempla el conjunto de las circunstancias de un fenómeno. Tomado de el Diccionario de la Lengua Española.

En el caso de los estudiantes no solamente el estudiar y tener un aula apropiada es todo sino que también la institución cuenta con lugares de recreación y esparcimiento donde los educandos se distraen y tienen contacto con los demás. Además se realizan conferencias, simposios, charlas con temas actuales y de desarrollo del ser humano, inclusive se realizó una campaña de valores que tuvo una duración de seis meses. Algo que se debe mencionar es que también se tiene contacto con la colectividad pues se están desarrollando proyectos, es hoy y como debió haber sido siempre que la universidad ecuatoriana no solamente imparte el conocimiento sino lo pone a disposición de los que lo necesitan ajustándose a las necesidades de la comunidad.

En el Art. 8 de entre los fines de la Educación Superior tomaremos los que nos competen de acuerdo al presente tema de investigación para luego pasar a hacer el diagnóstico correspondiente:

- Fortalecer en las y los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo

ideológico;

- Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;
- Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social;
- Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

En las encuestas realizadas se notó que todavía no existe ese espíritu de considerar algo cuidadosamente para tomar una decisión, con criterio propio todavía los estudiantes piensan en función del grupo en el que conviven, los valores se han perdido en algunos casos y en otros, en ocasiones se los considera, fuera de actualidad.

Al utilizar los instrumentos de investigación se observó que la juventud de Santo Domingo poco o nada conoce o quiere conocer de sus raíces culturales pues más les interesa conocer de otras culturas podemos mencionar el caso de la música pues la que ellos escuchan es de otros países cuando se les menciona la música ecuatoriana solo creen que el referente principal de nuestra música es el pasillo y ninguna otra más. Contrariamente a lo expresado anteriormente no logramos hacer conciencia en los estudiantes que asuman una conciencia ética y solidaria en su profesión recordemos que la ética es el conjunto de principios, valores, costumbres y normas de conducta, adquiridos, asimilados y practicados de un modo estrictamente racional o consciente. Corresponde al ejercicio libre y consciente de la razón para justificar nuestros actos desde el punto de vista del bien y del mal.

Art. 9 La educación superior y el buen vivir.- La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza.

Algo de resaltar es que debemos respetar los derechos del otro para poder convivir en armonía, respetándonos unos a otros y cuidando la naturaleza, los estudiantes de esta carrera al tener que realizar muchas prácticas como parte de su aprendizaje deben aprender a vivir mancomunadamente.

#### **4.1.1.2 El código de Ética y Manual de Aplicación para las Instituciones de Educación Superior.**

Para nuestro diagnóstico recordemos lo que es un código de ética, que no es más que un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación o profesión. Ahora ética es la ciencia que tiene por objeto de estudio a la moral y la conducta humana. Nosotros sabemos que cosa es buena, que otra cosa es mala, si alguien es respetable o corrupto. Tomado de <http://www.definicionabc.com/general/etica.php>

Lo que todos queremos es que los estudiantes graduados de la universidad actúen con ética profesional con vocación de servicio, con capacidad profesional (intelectual, moral y física), es actuar de acuerdo a la finalidad de la profesión (servir a la comunidad), y si bien el ejercicio profesional debe brindar beneficios propios, estos deberán ser obtenidos también por la sociedad en donde se actúa,

El código de ética para las Instituciones de Educación Superior está conceptuado como un instrumento formativo integral, en base a los principios generales de responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad.

En la carrera objeto de nuestro estudio, el coordinador fomenta la aplicación de estos valores pues es aquí donde debe primar la ética profesional, término que se explicó anteriormente, al elaborarse productos y estos al ser consumidos por la comunidad debe primar sobre todo la responsabilidad social y la honestidad. Ver anexo 1

#### **4.1.1.3 El plan Operativo Anual 2010.**

El plan Operativo 2010 tomó como base el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2008-2012) en lo que hace relación a los objetivos de las unidades y metas que se cumplieron a los largo del año 2010. Sin embargo debido a que la planificación es un proceso dinámico incorporó algunos elementos que lo modificaron, así: la realidad del entorno y sus circunstancias; la retroalimentación dada por los integrantes de la unidad y por los análisis realizado conjuntamente con la Dirección de Planificación dentro del proceso de seguimiento; y, los criterios consensuados en un Taller de seguimiento que se realizó con el Equipo directivo de la UTE.

El plan Operativo anual del 2010 se enmarcó en cuatro ejes:

#### **Investigación**

- Se profundizaron y ampliaron las líneas, áreas y temas de investigación a fin de que los trabajos de titulación, las tesis de posgrados y las convocatorias a proyectos de investigación estén enmarcados en dichos lineamientos.
- Se están impulsaron las pasantías, intercambios, becas de investigación nacionales e internacionales así como años sabáticos, asegurando resultados concretos de investigación.
- Se consolidó el Financiamiento a las actividades de Investigación mediante:
  - Incremento de fondos propios destinados para proyectos de invetigacion.
  - Se está gestionando el financiamiento nacional en base a proyectos de investigación aplicada.
- Se está insertando paulatinamente la universidad en redes de cooperación nacional e internacional con base en procesos de investigación.
- En el año 2010 ya se realizó un evento científico que propició la divulgación de los resultados de las investigaciones mostrando el quehacer investigativo de la UTE.
- Con la Nueva Ley Orgánica de Educación Superior se tuvieron que definir políticas institucionales que articulen los procesos de investigación de manera inter y multi disciplinaria, considerando la integración de programas y proyectos entre las

diferentes facultades, campus, pregrado y posgrado, incorporando como elemento importante las tesis de grado, los proyectos integradores y la investigación formativa del quehacer cotidiano en el proceso de aprendizaje.

- Se está consolidando el Sistema Informático que administra la formulación, ejecución, seguimiento, control y evaluación de los proyectos de Investigación, y que interactúe con otros sistemas de la Universidad a fin de poder generar reportes sobre los investigadores: su formación, experiencia, actividades desarrolladas, etc.

### **Docencia**

- Se encuentra actualmente elaborándose un proyecto de integración docente que tendrá como referentes al estatuto, el reglamento general, el modelo educativo, el sistema de carrera docente y el presupuesto, que fomente el desarrollo integral del docente y un mayor tiempo de dedicación en las distintas actividades de la Universidad: docencia, investigación, vinculación y gestión.
- De la misma manera se está consolidando el sistema de Admisión, Nivelación, y Seguimiento de los Estudiantes.
- Propiciar la publicación de libros, divulgaciones científicas y artículos científicos y realizar el estudio pertinente para la creación de la editorial de la Universidad.
- Fortalecer el Sistema de Formación Docente.

### **Vinculación con la colectividad**

- Los proyectos de vinculación con la colectividad que desarrollen las unidades deben ser afines con sus carreras, considerando como un elemento fundamental la movilidad estudiantil hacia los sectores del entorno de su formación y procurando favorecer a temas relacionados con los grupos vulnerables y los derechos individuales y colectivos.
- Se implementó un concurso anual de proyectos de vinculación con la colectividad, a ser financiados con fondos propios de la Universidad.
- Se está desarrollando una aplicación informática que apoye la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos de vinculación con la colectividad.

- Se consolidará el sistema de seguimiento a los egresados a nivel nacional, incorporando a las modalidades semipresencial y a distancia.
- Se está trabajando en el mejoramiento del sistema de comunicación de todo el quehacer de la Universidad.

### **Gestión**

- Se tuvo que revisar y adecuar el Estatuto y la normatividad interna una vez que se aprobó la nueva Ley de Educación Superior.
- Se realizó el estudio técnico sobre la capacidad de la población estudiantil versus la capacidad física, tomando en cuenta las observaciones del SENESCYT en cuanto al número de estudiantes por aula.
- Ya se cuenta con el Sistema de Bienestar Universitario como un elemento fundamental para el desarrollo integral de docentes, estudiantes y trabajadores.

#### **4.1.1.4 La Planificación Estratégica.**

La planificación estratégica se la realiza cada cuatro años lo que quiere decir que tenemos desde el año 2008 al 2012.

Esta planificación se la hace de los objetivos Institucionales en este caso de la UTE que son:

1.- Formar profesionales íntegros, investigadores y emprendedores para que lideren una gestión socialmente responsable. Los objetivos de la unidad son:

- Potenciar y desarrollar las capacidades del recurso humano.
- Mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Promover la formación en valores.
- Promover una cultura orientada al emprendimiento.
- Generar una cultura orientada a la investigación.

2.- Generar y acceder al conocimiento que apoye el desarrollo institucional y de la sociedad. Los objetivos de la unidad son:

- Promover y acceder al conocimiento.

3.- Fortalecer vínculos con los distintos sectores de la sociedad, mediante programas permanentes de apoyo. El objetivo de la unidad es:

- Fortalecer los vínculos de la universidad con la sociedad.

4.- Establecer innovadores procesos de calidad, que garanticen el desempeño exitoso de la docencia, investigación, interacción con el medio y gestión universitaria. El objetivo de la unidad es:

- Mejorar los procesos internos.

#### **4.1.1.5 El modelo Educativo y Pedagógico.**

Corresponde a la educación superior , como espacio activo de desarrollo de la sociedad, formar las competencias o capacidades integrales, necesarias para afrontar la complejidad de las nuevas realidades, complejidad que a decir de Morin implica la riqueza de pensamiento que articula y relega la diversidad de saberes, asumiendo a la vez, principios antagónicos, concurrentes y complementarios.

Desde este escenario, la Universidad Tecnológica Equinoccial, con los insumos obtenidos desde diversas fuentes: entrevistas realizadas a distintos actores de la comunidad educativa, jornadas de reflexión con varios expertos, documentos elaborados por las Facultades, sondeos de opinión sobre las competencias genéricas, entre otros constituye su modelo educativo.

El modelo educativo UTE se sustenta en concepciones teóricas actuales de la educación universitaria e incorpora los aspectos pertinentes del Plan Nacional de Desarrollo y las disposiciones legales vigentes y como metodología, utiliza la formación por competencias. Ver anexo 2

#### 4.1.1.6 Estatuto UTE.

### ESTATUTO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

El Consejo Universitario de la Universidad Tecnológica Equinoccial, en uso de las atribuciones que le concede la Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Educación Superior y la ley Constitutiva de la Universidad, aprueba el siguiente Estatuto: escribo solo los títulos y capítulos.

#### TÍTULO PRELIMINAR

Constitución y domicilio

#### TÍTULO I

De la misión, principios y objetivos

#### TÍTULO II

Autoridades y organización de las Facultades

#### CAPÍTULO I

Del Consejo Universitario

#### CAPÍTULO II

Del Rector

#### CAPÍTULO III

Del Vicerrector General Académico

#### CAPÍTULO IV

Del Consejo Académico

#### CAPÍTULO V

De las comisiones

De la comisión de evaluación interna

De la comisión de vinculación con la colectividad

#### CAPÍTULO VI

De la Cancillería

#### CAPÍTULO VII

Del Sistema Integrado de Educación Superior

#### CAPÍTULO VIII

De la Corporación Equinoccial

#### TÍTULO III

Del régimen y de las Unidades Académicas

#### CAPÍTULO I

De las Facultades

Del Consejo Directivo de Facultad

Del Decano

#### CAPÍTULO II

De la Dirección General de Posgrados

#### CAPÍTULO III

De los Docentes

#### CAPÍTULO IV

De los estudiantes

#### TÍTULO IV

De los empleados y trabajadores

#### TÍTULO V

De las sanciones

#### TÍTULO VI

De las elecciones

TÍTULO VII  
Del referendo

TÍTULO VIII  
Del patrimonio

TÍTULO IX  
Disposiciones generales

TÍTULO X  
Disposiciones transitorias

TÍTULO XI  
Disposiciones finales

Con respecto a ese documento de carácter interno es necesario subrayar que se lo consideró pues regula las actividades internas en la institución, como es del régimen y de las unidades académicas en la parte concerniente a los estudiantes y a los docentes.

#### **4.1.2 La estructura organizativa de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial**

##### **4.1.2.1 Misión y visión de la Carrera**

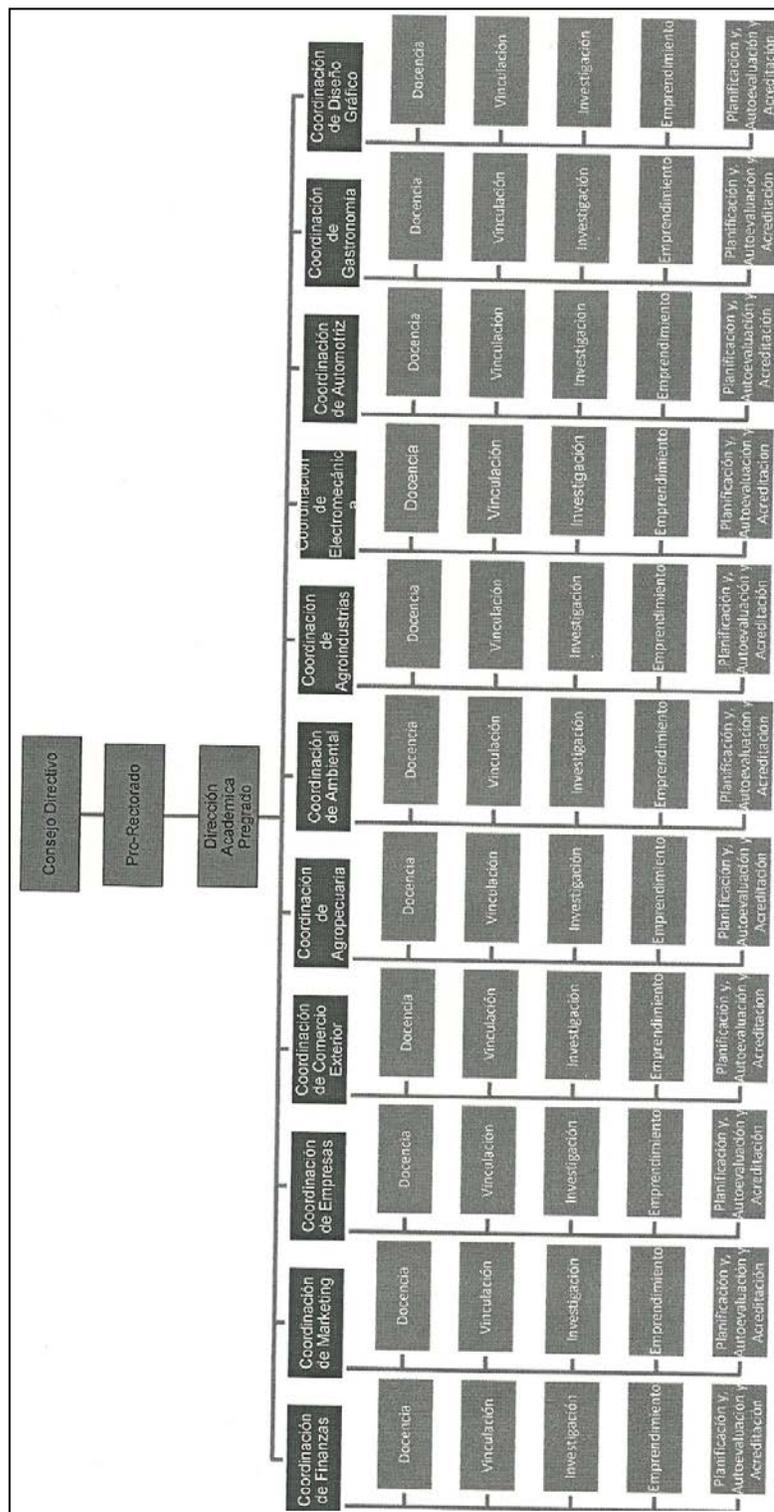
###### **Misión de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial**

Formar con excelencia y liderazgo, profesionales íntegros, que realicen extensión universitaria en un marco de equidad, competitividad y sostenibilidad mediante procesos académicos innovadores, transdisciplinarios, sistemáticos e investigativos que contribuyan con el sector agroindustrial dentro de la proyección social.

###### **Visión de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial**

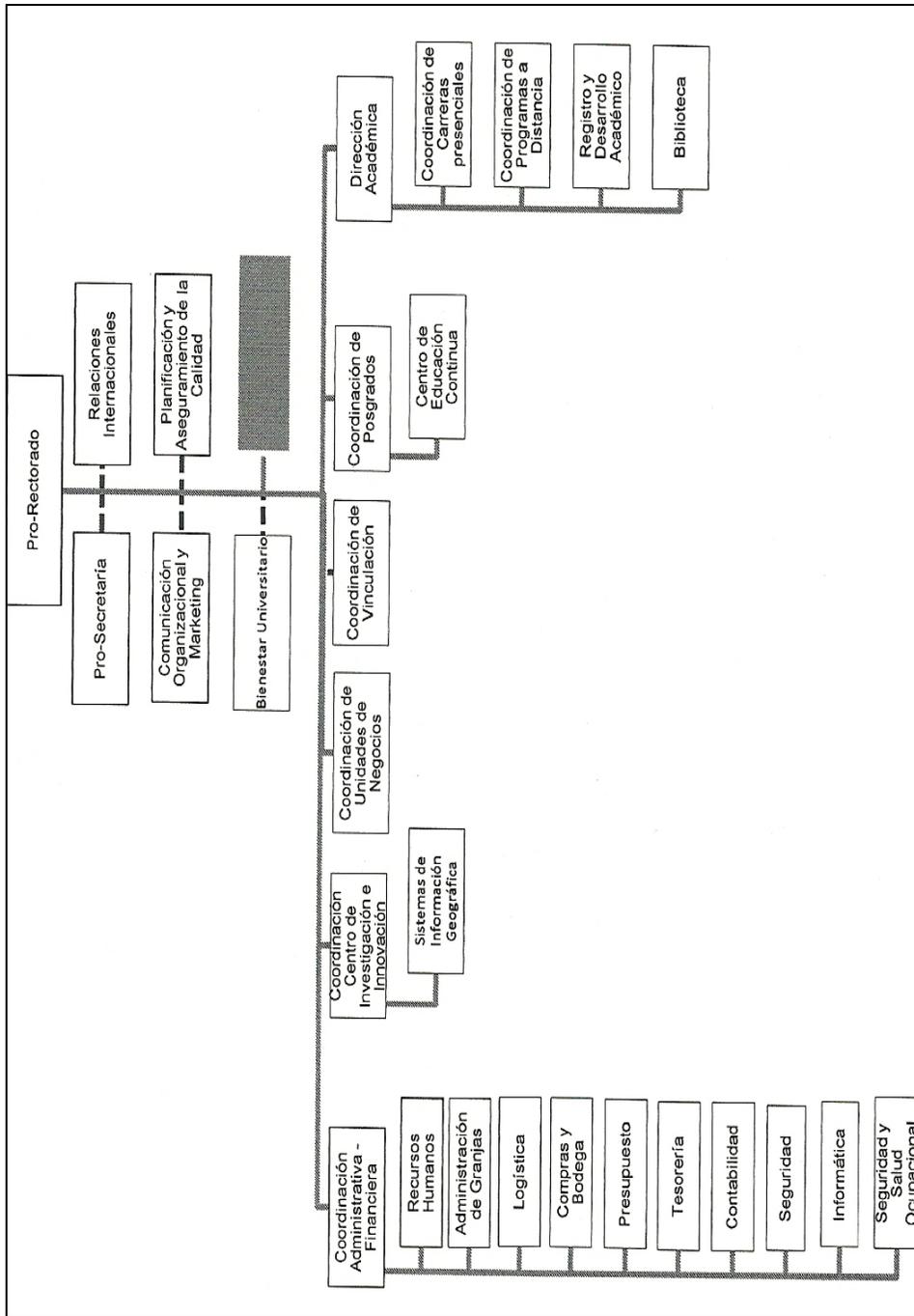
Liderar la formación integral del Ingeniero Agroindustrial mediante la generación de conocimiento científico y tecnológico que permita desarrollar investigación, extensión y proyección social en las áreas de su competencia enmarcados en su compromiso con la producción y desarrollo sostenible basados en el aprovechamiento racional de los recursos, el empleo exitoso de tecnología y servicios, con ventajas comparativas y competitivas, tanto en el ámbito nacional como internacional.

### 4.1.2.2 Organigrama UTE Campus Arturo Ruiz Mora Coordinación de escuelas



Fuente: Estructura Organizativa de UTE Campus Arturo Ruiz Mora  
 Elaborado: Coordinación Administrativa- Financiera UTE

## Organigrama UTE Santo Domingo



**Fuente:** Estructura Organizativa UTE Campus Arturo Ruiz Moral  
**Elaborado:** Coordinación Administrativa -Financiera UTE.

Para la presente investigación se analizó el organigrama referente al lugar que ocupan los coordinadores de carrera y los docentes para de esta manera relacionar si influencia en algo o en su totalidad la aplicación de una gestión eficaz y una acertada toma de decisiones.

#### **4.1.2.3 Funciones por áreas**

Conozcamos algunas de las funciones referentes al segundo organigrama:

La Coordinación Administrativa se encargará del Recurso Humano, la Administración de Granjas, Logística, Compras y Bodega, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Seguridad, Informática y Seguridad y Salud Ocupacional.

La Coordinación del Centro de Investigación e Innovación tendrá a su cargo los Sistemas de Información Geográfica.

La Coordinación de Vinculación con la Comunidad se encargará de formular, desarrollar y ejecutar proyectos de vinculación con la comunidad.

La Coordinación de Posgrados tendrá a su cargo todo lo referente a las maestrías y Educación Continua.

La Dirección Académica a la que le compete toda la parte Académica en lo que respecta a la Coordinación de Carreras presenciales, Coordinación de programas a distancia, Registro y Desarrollo Académico y Biblioteca.

El Coordinador de la Carrera será el profesor a tiempo completo de docencia además de coordinar a los profesores a tiempo completo de: vinculación; emprendimiento; investigación; y planificación, autoevaluación y acreditación en cada una de las carreras.

#### **4.1.2.4 El clima universitario y convivencia con valores.**

La convivencia puede considerarse como un recurso educativo sobre el cual podemos operar para producir aprendizajes. Además podemos precisar a la convivencia escolar como: “la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional. No se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción” (MINEDUC, 2002b, pp.7).

De esta concepción de convivencia es relevante destacar algunos conceptos centrales:

La convivencia escolar es la relación entre todos los actores institucionales. Esto implica que los niños, jóvenes y adultos son considerados partícipes de la convivencia adscribiéndoseles derechos y responsabilidades.

La convivencia es fruto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad escolar, independiente del rol que desempeñen. De allí que todos son, no sólo partícipes de la convivencia como se señala en el punto anterior, sino que gestores de ésta. Por lo tanto la convivencia no es algo estable, sino que es una construcción colectiva y dinámica, sujeta a modificaciones conforme varían las interrelaciones de los actores en el tiempo. Esto tiene una implicancia fundamental: la convivencia no es responsabilidad de uno u otro actor, sino de todos los miembros de la comunidad educativa, sin excepción. (MINEDUC, 2005; Maldonado, 2004).

Un manual de convivencia debiera referir a los principios y normas generales que permiten construir entre todos los actores, el contexto de convivencia que el establecimiento requiere para hacer posible las aspiraciones, valores e ideales contenidos en su Modelo Educativo y Pedagógico. Es decir, debe partir de un marco general construido por todos y que es responsabilidad de todos, dentro del cual se insertan las obligaciones que los estudiantes tienen respecto a un rol que es complementario con otros para lograr los objetivos institucionales. Lo anterior permite

generar el clima de relaciones necesario para favorecer el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes.

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

El contenido de esta dimensión permite reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela de agroindustrias y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la enseñanza, el aprendizaje y estilos de aprendizaje, la planeación, la evaluación, el clima del aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo o materiales didácticos, entre los más importantes proporcionaré una descripción de ellos.

#### **FACTORES QUE SE RELACIONAN:**

##### **ENSEÑANZA**

Revisar y reflexionar acerca del proceso de **enseñanza**, puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Pudiera decirse que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa la enseñanza, y determina las formas que se ofrecen a los alumnos para aprender. Por tal razón, los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación.

La acción de enseñar en lo formal, está a cargo de los profesores con muchos años de experiencia. Ellos son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades. Por ello, la mayor responsabilidad de que los estudiantes aprendan recae necesariamente en los profesores y las formas como orientan las acciones de enseñanza.

Las formas o estilos de enseñanza de cada profesor, pueden apreciarse en su planeación didáctica y en la autoevaluación de la práctica docente, conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender.

## APRENDIZAJE

Respecto del proceso de aprendizaje, conviene preguntarse: ¿Qué significa aprender?, ¿Cuándo se reconoce que se ha logrado un aprendizaje?, ¿Identifica cómo aprende cada uno de sus estudiantes y qué requieren para lograrlo?, ¿Qué indica que todos sus estudiantes aprenden lo que tienen que aprender y que lo hacen en el tiempo destinado para ello?, ¿Hay claridad respecto de lo que los estudiantes deben aprender en cada asignatura y al término del nivel donde se ubican?, ¿Reconoce las capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes?, ¿De qué manera estimula sus avances, esfuerzos y logros?, ¿Conoce el perfil de egreso que deben lograr los estudiantes al término de su carrera?

Estos cuestionamientos ayudan a comprender lo trascendente y relevante que pueden ser las formas y estilos de enseñanza en el logro de aprendizajes.

Llama especialmente la atención el hecho de que al inicio de cada semestre los profesores identifican, con cierta probabilidad, a los estudiantes que no lograrán los aprendizajes requeridos para aprobar el curso y como predicción en muchos casos se cumple. ¿Qué hacer para que los estudiantes que se identifican en riesgo de reprobación no se rezaguen?

Entre otras cosas, es necesario precisar las opciones que se pueden ofrecer a estos estudiantes, reconociendo sus capacidades, aptitudes, estilos y ritmos para aprender. El hecho de que algunos estudiantes no muestren haber aprendido un mismo contenido al mismo tiempo que los demás, no significa que en el transcurso del semestre no lo lograrán, por ello la atención específica que pueda tener el docente con ellos es determinante (ritmos de aprendizaje distintos), por lo que se requiere un seguimiento puntual a cada estudiante y, especialmente, a los que muestran dificultades para lograr

aprendizajes. En la carrera objeto de la investigación si se realiza este reconocimiento para controlar el avance de los estudiantes que tienen problemas de aprendizaje.

## ESTILOS DE APRENDIZAJES

Así como cada docente tiene un estilo propio para enseñar, también los estudiantes tienen un estilo o formas particulares para aprender. Tomar en cuenta los estilos de aprendizaje significa reconocer las formas con las cuales los estudiantes desarrollan mayor concentración para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y la retención, entre otras. ¿Qué estilos de aprendizaje identifica en usted mismo y en sus estudiantes? Tener conciencia de ello significa reconocer los factores que pudieran influir en la obtención de aprendizajes más logrados, considerarlos, ayuda a comprender las formas requeridas por cada estudiante para construir sus aprendizajes y permite a los maestros poner en práctica alternativas didácticas que propicien que el proceso de aprender sea significativo para cada estudiante.

## PLANEACIÓN

Un elemento fundamental del proceso de enseñanza es la planeación: ¿Cómo se planea cada clase, cada unidad, cada semestre?, ¿Qué rutas o caminos didácticos se proponen para cada clase? La reflexión a partir de la revisión de la planeación permite identificar la variedad de formas con las que se enseña cada tema, asignatura y nivel, lo que permite identificar los estilos y formas de enseñanza que de manera sistemática se utilizan en el aula y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes.

También la planeación del docente permite descubrir si lo planeado toma en cuenta los enfoques del plan y programas de estudio para el tratamiento de los contenidos, y si éstos se articulan con los diferentes programas y proyectos que operan en la institución y que contribuyen con el aprendizaje de los estudiantes, además de verificar si considera la atención a la diversidad; es decir, si se proponen diversas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos. Así mismo

puede identificarse; si los valores se trabajan únicamente en una asignatura o en todas las asignaturas.

La planeación docente es un insumo importante y que se tiene mucho en consideración para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente y que repercuten de algún modo en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

## EVALUACIÓN

Otro elemento determinante es la evaluación que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retro alimentadoras del hacer del docente.

La evaluación a los estudiantes es un insumo valiosísimo que le permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación que existe entre las formas cómo enseña y cómo evalúa y, los logros de sus estudiantes.

Asimismo, la evaluación identifica y precisa dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender. Lo deseable es que esta información se aproveche para proponer nuevas estrategias que apoyen el avance.

Otros de los insumos que aportan información trascendente acerca de cómo se enseña y evalúa, es el diseño de los ejercicios y problemas que realizan los estudiantes para los docentes, y los exámenes que aplica el docente, así como los resultados obtenidos. Al revisarlos encontrará situaciones que reflejan las formas de enseñanza y su impacto en el aprendizaje, por lo que será necesario reflexionar para reorientar algunas prácticas si es necesario.

Si la planeación toma en cuenta la diversidad de los estudiantes y la evaluación se enfoca a retroalimentar lo que no se ha aprendido, es decir a aprovechar los aciertos y errores para corregir y consolidar el aprendizaje, entonces se estará dando un gran paso hacia el logro educativo de todos los alumnos.

## CLIMA DEL AULA

Las investigaciones señalan que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en una institución y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus estudiantes, y un indicador de ello es la confianza:

¿Qué grado de confianza genera en el grupo o grupos que atiende?, ¿Cómo son las relaciones que establece con sus estudiantes y entre ellos?, ¿Demuestra preferencia por algunos estudiantes? ¿Qué características presentan los estudiantes que son aceptados, discriminados o ignorados?, ¿Qué hace ante la diferencia?, ¿Las relaciones que propicia generan un clima que estimula el aprendizaje?

## TIEMPO QUE SE DESTINA A LA ENSEÑANZA

El tiempo que se destina a la enseñanza es también un factor asociado con la calidad de los aprendizajes. Respecto de este elemento es prioritario identificar la forma como administra el tiempo para la organización de las actividades de enseñanza y de aprendizaje.

Al hacer un balance de la cantidad de tiempo destinado a actividades como el pase de lista, la revisión de tareas, la obtención de trabajos, los seminarios o cursos que se realizan, la disciplina, los reportes y las comisiones, entre muchas otras;

¿Cuánto es el tiempo efectivo que destina para enseñar?,

¿Qué tan importantes son dichas actividades y qué prioridad tienen en función de la enseñanza y el aprendizaje?

Conviene reflexionar para reconocer cuáles de estas tareas son necesarias y cuáles alternativas o que cambios es posible implementar a fin de destinar el mayor tiempo a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se aprende con lo que se enseña.

## MATERIALES DIDÁCTICOS

Los materiales didácticos son de gran apoyo para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

¿Qué tipo de recursos o materiales didácticos utiliza para el tratamiento de los contenidos de aprendizaje?, ¿Son variados, atractivos, interesan a los estudiantes?, ¿Hacen falta otros, de qué tipo y para qué?-

Los materiales en el aula son de gran importancia, contribuyen a despertar la curiosidad, creatividad y formas de aprender a aprender; todo lo que nos rodea puede ser un magnífico recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales diferentes.

Es conveniente hacer un listado de todos los recursos con los que se cuenta en el aula y en la institución a fin de aprovecharlos; así como aquellos que son necesarios para programar su adquisición, de este modo, se estará contribuyendo a mejorar las formas de enseñar y de aprender. ¿qué decisiones y acciones habría que emprender para aprovechar y optimizar el uso de todos estos recursos favorecedores de experiencias de aprendizaje?

La dimensión pedagógica curricular debe ir de la mano con los valores que la universidad forje en un ambiente en donde prime la tolerancia, la igualdad, y el respeto a partir de la aceptación de la pluralidad individual, la variedad cultural, la diversidad étnica, y el reconocimiento de las diferencias, de cada uno de sus educandos

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

Reflexionar acerca del contenido de esta dimensión contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución.

¿Qué sentido tiene revisar las formas de organización escolar?, ¿Qué trascendencia tiene en el aprovechamiento de los estudiantes la toma de decisiones mediante la cual se define la organización de las tareas de la escuela?, ¿Cómo son las relaciones que

se establecen entre el personal, los estudiantes, las autoridades y los padres de familia u otros miembros de la comunidad?, ¿Cómo caracteriza el clima o ambiente escolar en el que se desempeña?, ¿A qué cree que se deba?, ¿La organización de los actores escolares considera la planeación y la evaluación, como herramientas de mejora?.

Responder a tales cuestionamientos en lo individual permitirá identificar situaciones que al dialogarse en el colectivo ayudan a reconocer la presencia de varios elementos, entre los que destacan los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares.

Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la institución para tomar las decisiones que consideran más convenientes al enfrentar diversas situaciones. Comúnmente las decisiones que en colectivo se toman buscan favorecer a los directivos y docentes, y no necesariamente los intereses de los beneficiarios directos o indirectos del servicio que presta la institución: estudiantes y la comunidad.

## **FACTORES DE LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA**

### **ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

Un criterio fundamental que debe centrar las decisiones en las instituciones educativas es el que tiene que ver con el logro educativo.

Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes de los estudiantes mejorarán y sus resultados educativos serán superiores a los que actualmente logran, porque al colocar en el centro de la institución los aprendizajes de los estudiantes/ logro educativo, la organización buscará acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la universidad ecuatoriana.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, tirantes, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes conllevan a prácticas docentes muy similares, - no generalizables, pero si prevalecientes -, lo que determina un ambiente de aula e institución que poco favorece la profesionalización del personal y en

consecuencia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no genera el involucramiento de todos los estudiantes y la comunidad en las tareas de toda la institución para su mejoramiento.

Un ambiente o clima rutinario no crea condiciones para la mejora continua de todos los procesos que se viven en la institución y muy difícilmente se obtendrán resultados exitosos que den satisfacción a los responsables de la organización educativa.

### ACTITUD PROFESIONAL

Las organizaciones educativas que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción.

Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado, utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

### LIDERAZGO

Tomar las decisiones y asumir los compromisos en lo individual y colectivo, requiere algo más que voluntad como el reconocer que se necesita mayor capacitación y actualización sobre lo que puede ayudar a mejorar las prácticas en el aula, a desarrollar las habilidades requeridas para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje pero también los de organización y administración escolar.

### ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Por otra parte, en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la institución: los directivos y la comisión académica, así como la vinculación con la comunidad.

Conviene preguntarse:

¿Qué sentido tienen las comisiones que operan en la institución?, ¿En qué y a quiénes favorecen?, ¿Cuánto tiempo se les dedica y a costa de qué?, ¿Qué tanto se articulan o integran a los contenidos curriculares que se abordan en las aulas?

## REUNIONES DE COMISIÓN ACADÉMICA

Respecto de los espacios para las reuniones de la Comisión Académica de la institución, es importante reconocer la utilidad que tienen, para que sirven, que situaciones y temáticas se abordan, a qué acuerdos se llegan y cómo se revisa su cumplimiento o modificación.

Un aspecto clave, es que en las reuniones el mayor tiempo se dedique a temas académicos, a plantear alternativas a las diversas situaciones que impiden o no favorecen el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, de las prácticas de los docentes y directivos, así como el hacer del personal de apoyo y asistencia, en caso de tenerse.

El espacio de la Comisión Académica es una oportunidad valiosa de intercambiar con los pares inquietudes y formas de cómo mejorar lo que se ha venido haciendo; asimismo puede aprovecharse para identificar articulaciones entre las diversas asignaturas y niveles; también para establecer vinculaciones entre los programas y proyectos que operan en la institución e integrar mejor los contenidos y acciones que contribuyan a desarrollar visiones más integrales y prácticas.

Una vez realizado el diagnóstico se saca como conclusión que la gestión en la institución no es la más acertada, no se toman las más acertadas decisiones y las que se hacen no van en beneficio de la totalidad de personas que trabajan en la institución.

### **4.1.2.7 Dimensión administrativa-financiera y valores**

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración de la institución favorecen o no los procesos de enseñanza y

de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los estudiantes y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

## **FACTORES DE LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA**

### **ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS**

Acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo (calendario semestral y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros). Cumplimiento de la normatividad; así como la relación con las autoridades en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

Una adecuada administración de los recursos conlleva a que en la universidad se logre esta tan pretendida coordinación no obstante luego de analizar los resultados del diagnóstico se nota que no se lo ha logrado, los responsables de los departamentos no regulan estas acciones lo que se refleja en los desaciertos al tomar las decisiones.

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

Esta dimensión involucra la participación de miembros de la comunidad donde se ubica la institución. Mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de la comunidad, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la institución, principalmente en aquéllas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

## **FACTORES DE LA DIMENSIÓN COMUNITARIA**

### **VINCULACIÓN UNIVERSIDAD - COMUNIDAD**

También en esta dimensión se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, entre los que se encuentran los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles

relacionadas con la educación. En esta dimensión es necesario elaborar y ejecutar sobre todo programas y proyectos de vinculación con la comunidad, de la misma forma gestionar actividades de cooperación con instituciones públicas y privadas en este contexto.

#### OPINIONES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

La participación de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la institución a la comunidad.

Se deben realizar estudios sobre los niveles de satisfacción de la comunidad relacionado a los egresados de esta institución de educación superior. Es necesario además realizar un análisis de la deserción a nivel superior, para encontrar las causas y encontrar las soluciones.

Constituye un espacio de mucha relevancia la conexión con la comunidad los futuros profesionales emergidos de la universidad deben trabajar en proyectos de vinculación con el medio que nos rodea.

#### **4.1.3 Análisis FODA**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que nos permitió analizar los elementos internos o externos de la carrera de Ingeniería Agroindustrial.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que tiene la carrera a diferencia de otras carreras de la zona.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la carrera, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

## **MATRIZ FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b> <b>Controlables</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>No controlables</b>
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

### **4.1.3.1 Fortalezas y debilidades**

#### **FORTALEZAS DE LA GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES**

- 35% de docentes con título de maestría; 65% de docentes con título de tercer nivel.
- Personal docente idóneo, impartiendo la cátedra de acuerdo a su perfil profesional y experiencia.
- Costos asequibles de los servicios educativos en relación a otras universidades privadas del Trópico.

- Infraestructura ergonómica en: laboratorios de química, sanidad animal, sanidad vegetal, suelos, cárnicos, planta industrial, unidades productivas, aulas, biblioteca, laboratorios de computación, oficinas y áreas deportivas.

## **DEBILIDADES**

- El campus al estar ubicado en los alrededores es propicio para la delincuencia.
- Desvinculación con organismos de desarrollo.
- Ausencia de capacitación al personal docente, estudiantes y administrativos en liderazgo y valores.
- La autoridad no siempre toma la última decisión.
- Dependencia académica, financiera y administrativa de la UTE Quito.
- El modelo por competencias ha sido implementado sin respaldo técnico ni institucional.
- Falta de participación activa de docentes y administrativos, en la elaboración de los planes operativos de la carrera.
- No existe un manual sobre las tareas a realizar para tener un buen liderazgo.

### **4.1.3.2 Oportunidades y amenazas**

#### **OPORTUNIDADES**

- Muy buena acogida a nivel nacional por el prestigio y acreditación de la Universidad.
- Plazas de trabajo no cubiertas en su totalidad por profesionales del sector agroindustrial.
- La colectividad desea otras alternativas de oferta educativa en la Universidad.
- Buen número de profesionales interesados en cursar estudios de cuarto nivel en la rama agroindustrial.
- Interés de empresas agroindustriales de la zona, en establecer convenios con la Universidad.

#### **AMENAZAS**

- Los planes de estudio y modelos de enseñanza no están estructurados de acuerdo al modelo por competencias.
- Falta de vinculación de la carrera con los problemas de Santo Domingo y de la zona de influencia.
- Ausencia de datos estadísticos sobre la realidad agroindustrial de la provincia y de la región.
- La comunidad no mira con buenos ojos la no práctica de los valores.

#### 4.1.3.3 Matriz FODA de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial.

##### Matriz 1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35% de docentes con título de maestría; 65% de docentes con título de tercer nivel.</li> <li>• Personal docente idóneo, impartiendo la cátedra de acuerdo a su perfil profesional y experiencia.</li> <li>• Costos asequibles de los servicios educativos en relación a otras universidades privadas del Trópico.</li> <li>• Infraestructura ergonómica en: laboratorios de química, sanidad animal, sanidad vegetal, suelos, cárnicos, planta industrial, unidades productivas, aulas, biblioteca, laboratorios de computación, oficinas y áreas deportivas.</li> <li>• Bienestar estudiantil, becas académicas y deportivas, club social y deportivo en las disciplinas de básquetbol, fútbol, club de danza, de teatro.</li> <li>• Se cuenta con todos los instrumentos de planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos de los empresarios de la zona de ampliar oferta educativa para satisfacer otras necesidades de formación profesional.</li> <li>• Plazas de trabajo no cubiertas en su totalidad por profesionales del sector agroindustrial.</li> <li>• La colectividad desea otras alternativas de oferta educativa en la Universidad.</li> <li>• Buen número de profesionales interesados en cursar estudios de cuarto nivel en la rama agroindustrial.</li> <li>• Interés de empresas agroindustriales de la zona, en establecer convenios con la Universidad.</li> </ul>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El campus al estar ubicado en los alrededores es propicio para la delincuencia</li> <li>• Desvinculación con organismos de desarrollo.</li> <li>• Ausencia de capacitación al personal docente, estudiantes y administrativos en liderazgo y valores.</li> <li>• La autoridad no siempre toma la última decisión</li> <li>• Dependencia académica, financiera y administrativa de la UTE Quito.</li> <li>• Falta de participación activa de docentes y administrativos, en la elaboración de los planes operativos de la carrera.</li> <li>• No existe oferta para la capacitación de cuarto nivel en el área agroindustrial, para docentes y graduados en Santo Domingo.</li> <li>• No existe un manual sobre las tareas a realizar para tener un buen liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes de estudio y modelos de enseñanza no están estructurados de acuerdo al modelo por competencias.</li> <li>• Falta de vinculación de la carrera con los problemas de Santo Domingo y de la zona de influencia.</li> <li>• Ausencia de datos estadísticos sobre la realidad agroindustrial de la provincia y de la región.</li> <li>• La comunidad no mira con buenos ojos la no práctica de los valores.</li> </ul>

**Fuente:** UTE Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

Una de las fortalezas con que cuenta la carrera de Ingeniería Agroindustrial es contar con personal docente idóneo, impartiendo la cátedra de acuerdo a su perfil profesional y experiencia. Otra gran fortaleza es el tener todos los instrumentos de planificación como son: el POA, Modelo Educativo y Pedagógico entre otros.

Por el contrario una de las debilidades en la parte de liderazgo y valores es que no se cuenta con profesionales con experiencia y conocimientos sobre esta temática, como no se lo considera importante dentro de la institución, ello ha llevado a que no se cuente con un manual de procedimientos sobre las tareas a realizarse enfocadas al liderazgo y valores tanto a nivel directivo, académico y administrativo.

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1 De los directivos.

El lugar donde se realizó la investigación es una institución de educación superior privada, ubicada en la cabecera cantonal de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el Km. 4 ½ Vía Chone, en el Campus Arturo Ruiz Mora de la Universidad Tecnológica Equinoccial, en la actualidad cuenta con 1200 estudiantes distribuidos en varias Carreras, el estudio se enfocó en la Carrera de Ingeniería Agroindustrial, se

efectuó la encuesta, a nueve directivos de la institución, 50 estudiantes y 20 docentes, se realizó la entrevista y observación a los directivos de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial,

**Tabla 7**

**FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA CARRERA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL.**

<b>FORMA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El Pro-rector organiza las tareas cuando él cree necesario.	2	22.2%
Coordinadores de carrera.	6	66.7%
Por grupos de trabajo.	1	11.1%
Trabajan individualmente.	0	0%
No contestan.	0	0%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

En respuesta a la pregunta ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución? De los datos que reflejan la tabla 7 se puede constatar que: de los nueve directivos, dos responden que el Pro-rector organiza los equipos de trabajo cuando él cree necesario correspondiente al 22,2%; seis directivos responden que son los Coordinadores de Carrera quienes forman los equipos de trabajo cuyo porcentaje es del 66,7%; un directivo responde que se forma los equipos de trabajo a través de la formación de grupos de trabajo, el porcentaje es del 11,1%; de estos datos se concluye que son los Coordinadores de Carrera quienes conforman los equipos de trabajo.

Esta situación es desfavorable porque se delega la autoridad en las decisiones de trascendental importancia para el buen funcionamiento de la institución.

**Tabla 8**

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

<b>ASPECTOS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El número de miembros de la carrera.	8	88.9%
Los resultados obtenidos en la carrera.	1	11.1%
Valor y tiempo empleados en la carrera.	0	0%
Otros	0	0%
No contestan	0	0%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

Para dar respuesta a este interrogante para medir el tamaño de la organización que toma usted en cuenta, se obtuvieron los siguientes resultados:

De los nueve directivos encuestados: ocho responden que el tamaño de la carrera se mide por el número de miembros que tiene la carrera, el porcentaje es del 88,9 %; un directivo responde que el tamaño de la carrera se mide por los resultados obtenidos; de esta tabla se puede colegir que la medición del tamaño de la carrera se basa solo en indicadores cuantitativos más no cualitativos.

Esta consecuencia resulta desfavorable para la institución pues, el tamaño de la organización debe medirse por el reconocimiento que tenga en la comunidad.

**Tabla 9**

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS Y EL MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS.

<b>LAS TAREAS SE ENCUENTRAN EN EL MANUAL DE NORMAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	9	100%

No	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

En respuesta a la afirmación sobre las tareas de los miembros de la institución de si se encuentran escritas en una manual de normas, reglas y procedimientos: de los nueve directivos encuestados todos responden que si, existen las tareas de los miembros de la institución escritas en una manual de normas, reglas y procedimientos, el porcentaje es del 100% lo que determina una situación positiva pues la institución cuenta con este documento tan imprescindible para la buena marcha de la gestión.

### Tabla 10

#### EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

<b>LAS DECISIONES ESTÁN LIDERADAS POR:</b>	f	%
Pro-rector	7	77.8%
Director Académico	1	11.1%
Coordinadores	1	11.1%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

Dando respuesta a la afirmación sobre el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones y por quién está liderado se obtuvieron los siguientes resultados: de los nueve directivos encuestados seis responden que el Pro-rector toma decisiones, correspondiente al 77,8%; uno responde que es el Director Académico quién toma las decisiones e incumbe al 11.1%; un directivo manifiesta que es el Coordinador quien toma las decisiones y concierne al 11.1%.

Se concluye que el Pro-rector toma la mayoría de decisiones y delega en pocas ocasiones. Esta situación la consideramos negativa, las decisiones deben ser tomadas a nivel directivo, previo conocimiento de ello se lograra optar por la mejor opción.

**Tabla 11**

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

<b>SE DELEGA LA TOMA DE DECISIONES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	3	33.3%
No	6	66.7%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
Elaborado: Sandra Abarca G.

En contestación a esta afirmación para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

Se tuvo como respuesta que del total de directivos encuestados el 33,3% responden que si, más de la mitad el equivalente al 66,7% responden que no. Se concluye que la primera autoridad casi no delega a sus colaboradores para que le ayuden en la toma de decisiones. Este resultado es negativo en ocasiones, es necesario que se delegue la toma de decisiones, el directivo no puede hacerlo todo.

**Tabla 12**

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DE LA CARRERA**

<b>ORDEN</b>	<b>SE PROMUEVE</b>	<b>SIEMPRE</b>		<b>A VECES</b>		<b>NUNCA</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a	Excelencia académica	7	77.8%	2	22.2%	0	0%
b	El desarrollo profesional de los docentes.	2	22.2%	6	66.7%	1	11.1%

c	La capacitación continua de los docentes.	3	33.3%	6	66.7%	0	0%
d	Trabajo en equipo	2	22.2%	5	55.6%	2	22.2%
e	Vivencia de valores institucionales y personales.	0	0%	1	11.1%	8	88.9%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	0	0%	0	0%	9	100%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	0	0%	2	22.2%	7	77.8%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

En la respuesta a la afirmación la administración y liderazgo de la carrera promueve se obtuvo como resultado que: de los nueve directivos, siete responden que casi siempre la administración y liderazgo de la carrera promueve la excelencia académica; seis directivos reconocen que a veces la administración y liderazgo de la carrera promueve el desarrollo profesional de los docentes; seis directivos confiesan que a veces la administración y liderazgo de la carrera promueve la capacitación continua de los docentes; cinco directivos responden que a veces la administración y liderazgo de la carrera promueve el trabajo en equipo; ocho directivos alegan que nunca la administración y liderazgo de la carrera promueve la vivencia de valores institucionales y personales; nueve directivos responden que nunca la administración y liderazgo de la carrera promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas; siete directivos indican que nunca la administración y liderazgo de la carrera promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Todo esto refleja una situación negativa, existe una falta de gestión y liderazgo de los directivos de la carrera; además coexiste una falta de vivencia de valores institucionales y personales, la delegación de autoridad a los grupos de decisión es nula, por lo tanto se plantea una propuesta de mejora para solucionar estos problemas, mediante una serie de capacitaciones tanto a directivos, docentes y estudiantes.

**Tabla 13****HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA CARRERA**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas.	7	77.8%	2	22.2%	0	0%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	33.3%	6	66.7%	0	0%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	2	22.2%	7	77.8%	0	0%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.	4	44.4%	5	55.6%	0	0%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	8	88.9%	1	11.1%	0	0%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

De la declaración habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una carrera de los nueve directivos: siete directivos reconocen, que casi siempre las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una carrera son innatas; seis directivos responden que a veces las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una carrera se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; siete directivos revelan que a veces las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una carrera se adquieren a partir de la experiencia; cinco directivos reconocen que a veces las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una carrera se desarrollan con estudios en gerencia; ocho directivos confiesan que siempre las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una carrera se logran mediante una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

En consecuencia, la mayoría de directivos piensan que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una carrera se logran mediante la capacitación continua, lo que refleja una situación negativa pues los docentes no sienten que son un pilar esencial en la institución, de esto se desprende la necesidad de poner en marcha la propuesta de mejora presentada dentro de la que cual se cuenta con un plan de capacitación.

**Tabla 14****PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA CARRERA**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	1	11.1%	3	33.3%	5	55.6%
b	La disminución de estudiantes por aula.	1	11.1%	7	77.8%	1	11.1%
c	La mejora de los mecanismos de control.	0	0%	2	22.2%	7	77.8%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	0	0%	2	22.2%	7	77.8%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

Se obtuvo como resultado a la declaración promoción para mejorar el desempeño y progreso de la carrera usted como directivo que promueve: de los nueve directivos, cinco responden que nunca la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la carrera se promueve por el uso de la información de resultados de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar ; siete directivos manifiestan que a veces la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la carrera promueve la disminución de estudiantes por aula; siete directivos reconocen que nunca la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la carrera promueve la mejora de los mecanismos de control; siete directivos responden que nunca la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la carrera promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

En tal sentido los directivos, nunca utilizan la información de resultados generados por estudiantes y docentes para saber que mejorar, al mismo tiempo los directivos nunca mejoran los niveles de control y nunca hacen nada para mejorar los ambientes cordiales de trabajo, estos factores producen una situación negativa que hace imperante la necesidad de buscar un cambio en los directivos.

**Tabla 15****ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

ORDEN	SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (pro-rector(a), Director Académico, etc.)	9	100%	0	0%	0	0%
b	De gestión (secretario, financiero, etc.)	9	100%	0	0%	0	0%
c	De coordinación (Coordinador de carrera, etc.)	9	100%	0	0%	0	0%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	9	100%	0	0%	0	0%
e	Otros (vinculación, acreditación)	9	100%	0	0%	0	0%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

De la encuesta sobre los diferentes organismos que integran la institución, y cuales se encuentran en ella se obtuvo como resultado que: efectivamente la institución si cuenta con todos los organismos que deben integrar todo establecimiento de educación superior. Situación positiva para la institución pues cuenta con todas las representaciones necesarias para su buen funcionamiento.

**Tabla 16****ACTIVIDADES DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA.**

ORDEN	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	8	88.9%	1	11.1%	0	0%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	0	0%	2	22.2%	7	77.8%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	0	0%	1	11.1%	8	88.9%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	2	22.2%	7	77.8%	0	0%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

En esta tabla referente a la declaración la coordinación académica de la institución es la encargada de: se desprende la siguiente información; del total de directivos, ocho responden que siempre la coordinación académica de la institución es la encargada de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; siete directivos indican que nunca la coordinación académica de la institución establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; ocho directivos manifiestan que nunca la coordinación académica de la institución trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos; siete directivos confiesan que a veces la coordinación académica de la institución coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

El resultado refleja que nunca se mejora el clima de convivencia del grupo y tampoco se trata de forma coordinada los conflictos que surgen en el mismo para resolverlos. Situación negativa para los empleados y trabajadores que se refleja en la falta de liderazgo para lo que proponemos una propuesta de mejora en la que se plantea un plan de capacitación para optimizar la situación.

**Tabla 17**

**LA COORDINACIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS Y SUS ACCIONES**

ORDEN	LA COORDINACIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS SE ENCARGAN DE	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	0	0%	9	100%
b	Formular propuestas al director académico y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la carrera.	9	100%	0	0%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	9	100%	0	0%
d	Mantener actualizada la metodología	9	100%	0	0%
e	Promover la investigación científica y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	9	100%	0	0%

f	Colaborar con el Departamento de Bienestar universitario en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	9	100%	0	0%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación académica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	0	0%	9	100%
h	La coordinación de carrera formula propuestas al equipo directivo.	9	100%	0	0%
i	La coordinación de carrera elabora la programación académica de las asignaturas.	9	100%	0	0%
j	La coordinación de carrera mantiene actualizada la metodología.	9	100%	0	0%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

De los resultados referentes a la coordinación de programas académicos y sus acciones se puede deducir que: la coordinación académica si elabora la programación didáctica y formula propuestas al equipo directivo, así como mantiene actualizada la metodología; por el contrario la coordinación académica no organiza, ni desarrolla las enseñanzas propias de cada materia, ni tampoco elabora una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación académica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Situación que se considera efectiva ya que las respuestas son positivas en aquellas declaraciones que más se ajustan al buen desempeño de la coordinación de programas académicos.

**Tabla 18**

## LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

ORDEN	ACCIONES	SÍ		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en la carrera, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	66.7%	3	33.3%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

Los datos anteriores revelan que en lo concerniente a la gestión pedagógica en la carrera de que si se fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, se llegó a la siguiente conclusión:

Un 66,7% de los entrevistados responden que si, que en la carrera, si se realiza una gestión pedagógica, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, situación positiva para la institución.

**Tabla 19**

#### MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

ORDEN	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	0	0%	9	100%
b	Plan estratégico	9	100%	0	0%
c	Plan operativo anual	9	100%	0	0%
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	44.4%	5	55.6%

**Fuente:** Encuesta a Directivos de la UTE y de la Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

En respuesta a esta declaración de si en la carrera que usted dirige se ha realizado material de planificación educativa se obtuvo la siguiente información: los nueve directivos responden, que la carrera no cuenta con una reingeniería de procesos; nueve directivos manifiestan que si existe un plan estratégico y un plan operativo anual; cinco directivos reconocen que la carrera no realiza proyectos de capacitación dirigido a docentes y directivos. Se determina que la carrera no cuenta con un programa de reingeniería de procesos y en un porcentaje elevado la carrera tampoco tiene un plan de capacitación para directivos y docentes. De todas maneras es una situación favorable de las cuatro materiales necesarios para la planificación se cuenta con tres de ellos.

## 4.2.2 De los docentes.

**Tabla 20**

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

N°	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.	4	20%	16	80%	0	0%
2	El liderazgo en la carrera está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50%	10	50%	0	0%
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	14	70%	4	20%	2	10%
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- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas de la carrera.	10	50%	10	50%	0	0%
5	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50%	8	40%	2	10%
6	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	2	10%	18	90%	0	0%
7	Resistencia en los compañeros o pro-rector/director académico cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	10	50%	10	50%
8	Sentirme poco integrado en la carrera y entre los compañeros.	0	0%	8	40%	12	60%
9	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Pro-rector del campus.	16	80%	4	20%	0	0%
10	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades de la institución.	4	20%	10	50%	6	30%
11	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Pro-rector de la institución.	0	0%	6	30%	14	70%
12	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	3	15%	4	20%	13	65%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa- financiera.	5	25%	4	20%	11	55%
14	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes.	4	20%	13	65%	3	15%
15	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	3	15%	10	50%	7	35%

Fuente: Encuesta Docentes Carrera de Ingeniería Agroindustrial

Elaborado: Sandra Abarca G.

En el enunciado uno el 80% de profesores responden que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; en el enunciado dos, el 50% de los docentes revelan que siempre y el restante 50% que a veces, el liderazgo en la carrera está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; en el enunciado tres, el 70% de docentes reconocen que la gerencia educativa siempre promueve en los padres, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

La declaración cuatro, el 50% de docentes responden que siempre y el otro 50% que a veces 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-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas de la carrera; en la declaración cinco, el 50% de docentes manifiestan que si se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje; en la declaración seis, el 90% de los docentes indican que a veces en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante; en la declaración siete, el 50% de docentes responden que a veces y el restante 50% que nunca al referirse a la resistencia en los compañeros o Pro-rector/director académico cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

En la declaración ocho, el 60 % de los docentes reconocen que nunca se sienten integrados en la carrera y entre los compañeros; en la declaración nueve, el 80% de los docentes revelan que siempre hay un desacuerdo continuo en las relaciones con el Pro-rector del campus; en la declaración diez, el 50% de los docentes a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades de la institución, y el restante 30% que nunca; en la declaración 11, el 70 % de los docentes manifiestan que nunca se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Pro-rector de la institución; en la declaración 12, el 65% de los docentes responden que nunca los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica ; en la declaración 13 el 55% de

los docentes indican que nunca los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.

En la declaración 14, el 65% de los docentes confiesan que a veces existen actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes; en el enunciado 15, el 50% de los docentes opinan que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el 35% responden que nunca predominan los valores .

Como resultado de lo anterior: hay docentes que nunca se sienten integrados en la carrera; que siempre hay un desacuerdo continuo en las relaciones con el Pro-rector del campus; no admiran el liderazgo y gestión de las autoridades; no se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Pro-rector de la institución; que los directivos no mantienen liderazgo y gestión en el área académica, administrativa-financiera; y que no predominan los valores tanto en los directivos y profesores.

De la encuesta a docentes sobre la gestión, liderazgo y valores se concluye que refleja una situación desfavorable para la institución es por ello que se propone una propuesta de mejora cuyo objetivo es mejorar la concepción que se tiene del liderazgo y de la gestión en convivencia con los valores.

#### 4.2.3 De los estudiantes.

**Tabla 21**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

N°	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Pro- Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	8%	10	20%	36	72%
2	Las autoridades hablan más que lo que escuchan a los problemas de los estudiantes.	24	48%	20	40%	6	12%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente universitario.	0	0%	12	24%	38	76%
4	Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	36	72%	10	20%	4	8%

5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	28	56%	16	32%	6	12%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	6	12%	22	44%	22	44%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	30	60%	18	36%	2	4%
8	Los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	24	48%	26	52%	0	0%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	22	44%	14	28%	14	28%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	46	92%	2	4%	2	4%
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	36	72%	12	24%	2	4%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	40	80%	10	20%	0	0%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	0	0%	10	20%	40	80%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	42	84%	8	16%	0	0%

**Fuente:** Encuesta estudiantes Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

En la declaración uno de los 50 estudiantes: el 72% responden que nunca el Pro-Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes; en la declaratoria dos, el 48% de los estudiantes dice que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; en la declaratoria tres, el 76% de los estudiantes expresan que nunca existe el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas; en la declaración cuatro, el 72% exponen que siempre se lleva a cabo nuevas ideas en las clases.

En la declaratoria cinco, el 56% de los estudiantes responden que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo de la misma forma y en el mismo tiempo; en la declaración seis, el 44% de los estudiantes reconocen que a veces y el mismo porcentaje que nunca, los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

En la declaración siete, el 60% de los estudiantes manifiestan que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; en la declaratoria ocho, el 52% de los estudiantes contestan que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; en la declaratoria nueve, el 444% de los estudiantes revelan que siempre los docentes no se interesan por sus problemas.

En la declaratoria diez, el 92% de los estudiantes alegan que siempre en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; en la declaratoria 11, el 72% de los estudiantes contestan que es siempre el profesor quien decide que se hace en la clase; en la declaratoria 12, el 80% de los estudiantes indican que se realizan siempre trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente.

En la declaratoria 13, el 80% de los estudiantes confiesan que nunca los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades; finalmente en la declaratoria 14, el 84% de los estudiantes señalan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

Se contrasta que nunca el Pro- Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, que nunca existe el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, que nunca, los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, que no hay interés de los docentes en los problemas de los estudiantes, y que nunca los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, situación desfavorable para la institución, es necesario aplicar la capacitación propuesta en el plan de mejoras que se presenta en este trabajo de investigación.

#### **4.2.4 De la entrevista a directivos.**

##### **Matriz 2**

#### **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

NRO.	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA		RESPUESTA DÉBIL	
		f	%	f	%
1	¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, docentes y estudiantes?	2	22.2%	7	77.8%
2	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	4	44.4%	5	55.6%
3	¿La carrera cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0%	9	100%
4	¿Cómo está organizado el profesorado de su carrera?	1	11.1%	8	88.9%
5	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su carrera y el profesorado?	2	22.2%	7	77.8%
6	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	8	88.9%	1	11.1%
7	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	1	11.1%	8	88.9%
8	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la carrera?	7	77.8%	2	22.2%
9	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	4	44.4%	5	55.6%
10	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	1	11.1%	8	88.9%

**Fuente:** Entrevista directivos UTE y Carrera de Ingeniería Agroindustrial

**Elaborado:** Sandra Abarca G.

En la tabulación de esta entrevista se considera al sí como respuesta positiva y al no como respuesta débil. En la pregunta uno: de los nueve directivos, siete responden que no existe un espacio considerado para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes; en la pregunta dos, cinco directivos manifiestan que no es lo mismo comunicación e información, pero cuatro responden que si es igual.

En la pregunta tres, todos los directivos revelan que la carrera no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo; en la pregunta cuatro, ocho directivos reconocen que los profesores no están organizados dentro de la carrera ; en la pregunta cinco, siete personas contestan que no saben cómo actuar frente a un conflicto entre la dirección de su carrera y el profesorado.

En la pregunta seis, ocho directivos si conocen las características de un líder educativo; la pregunta siete, indica que ocho directivos no saben el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado; en la pregunta ocho, contestan siete directivos que si están al tanto de los valores institucionales que busca desarrollar la carrera; en la pregunta nueve, cinco directivos confiesan que si están al corriente de cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos; en la pregunta diez, ocho directivos contestan que no están al tanto de la existencia de antivalores.

De todo esto se desprende que los directivos no tienen un espacio para el diálogo entre sí, de igual manera los profesores y estudiantes; al mismo tiempo, la institución no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo; asimismo no conocen el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado. Situación altamente desfavorable no existe un apropiado liderazgo, para lo que se plantea una propuesta de mejora que ayudará para que se solucionen estas falencias.

### Matriz 3

#### Matriz de problemática

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
<b>Problema 1.</b> <b>Desacierto en la toma de decisiones de los directivos</b>	Existencia de varios grupos de poder	Descontento en los grupos de poder.
	Poder centralizado	Decisiones equivocadas
	Información limitada	Malestar laboral
	Delegación de autoridad a los grupos de poder.	
<b>Problema 2.</b> <b>Escasa administración, gestión y liderazgo de los directivos de la carrera.</b>	No hay liderazgo en los directivos de la carrera.	No existe motivación de parte de los profesores y estudiantes.
	Poca práctica de valores en los directivos y profesores.	Irrespeto a las normas y reglamentos de la carrera.
	No existe el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas	No hay compromiso con las decisiones tomadas por el Pro-rector de la institución;

	Los docentes no inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”	No hay interés de los docentes en los problemas de los estudiantes
	La institución no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.	Los directivos, profesores y estudiantes trabajan sin dirección.
<b>Problema 3. Indiferente clima de convivencia</b>	No hay ambientes cordiales de trabajo del grupo	Desmotivación de los diferentes estamentos de la carrera.
	No se trata de forma coordinada los conflictos para resolverlos	Discrepancia en el grupo
	Los directivos nunca utilizan la información de resultados generados por estudiantes y docentes para saber que mejorar.	Equivocación en la toma de decisiones.

**Fuente:** Encuestas y entrevista a Directivos, docentes y estudiantes Carrera de Ingeniería Agroindustrial  
**Elaborado:** Sandra Abarca G.

## 5 DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación muestran que:

Los directivos toman la mayoría de decisiones y delegan en pocas ocasiones, esta actitud es contraria a la posición de Doyle y Smith (2001) que manifiestan que, las decisiones deben ser compartidas, porque los problemas que se generan en las organizaciones no solamente proceden de un departamento o de una persona en particular sino que representa a un proceso complejo por ello es recomendable que sepamos delegar la toma de decisiones a las personas que están más involucradas y a la vez que muestren características de verdaderos líderes; esta última parte no ocurre en la carrera de ingeniería agroindustrial ya que las decisiones son tomadas solamente por el coordinador de la carrera, repercutiendo en el desarrollo de la institución.

Se defiende la necesidad de un liderazgo que sea compartido, entendiendo que ello requiere considerar que los problemas y cuestiones escolares han de convertirse en responsabilidad de todos y crear las ocasiones para que las personas compartan y participen, comprendan y contribuyan a lo que ocurre en la organización; el liderazgo, apuntan Doyle y Smith (2001), implica una responsabilidad compartida a la hora de identificar problemas en el centro, explorar soluciones y emprender acciones de mejora; no está tanto en una persona que tenga una visión clara, como en la capacidad de los miembros del centro para trabajar con otros y construir esa visión de modo compartido, con sus distintas voces e interpretaciones.

Por otro lado se evidencia una falta de liderazgo de los directivos de la carrera en lo referente a: vivencia de valores institucionales y personales que se contraponen a lo que dicen Casares, David y Siliceo en su Manual de Liderazgo donde señalan que tener una cultura institucional organizada es: “El conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a un organismo para el logro de sus objetivos institucionales”.

Un factor importante a señalar es que los directivos de la carrera nunca utilizan la información de resultados generados por estudiantes y docentes para saber que mejorar, respecto a este aspecto Chiavenato (2011) argumenta que el rol del directivo se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, resumiéndose en una tarea jerarquizada a realizarse de los integrantes en la institución en un “querer hacer y saber hacer”.

Después de haber realizado la investigación se concluye que en la institución el clima de convivencia del grupo es negativo y tampoco se trata de forma coordinada los conflictos que surgen para resolverlos, es importante señalar que esto contradice a lo expresado por Morrison (2002) pues se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, tirantes, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes conllevan a prácticas docentes muy similares, no generalizables, pero si prevaletentes, lo que determina un ambiente de aula e institución que poco favorece la profesionalización del personal y en consecuencia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no genera el involucramiento de todos los estudiantes y la comunidad en las tareas de toda la institución para su mejoramiento.

Un ambiente o clima rutinario no crea condiciones para la mejora continua de todos los procesos que se viven en la institución y muy difícilmente se obtendrán resultados exitosos que den satisfacción a los responsables de la organización educativa.

Es importante señalar que una de las debilidades en la institución es que los directivos y profesores no promueven en los estudiantes los valores y virtudes, para Guillen (2008) los valores, “representan las normas, principios y significados ideales de comportamiento sobre los que descansa la cultura como un modo de vida integrado. Los *valores* dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser” . En los valores, consciente o inconscientemente, se refleja el modo como se desea vivir por considerarlo como el que más sentido y significado posee en relación con la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él. Los valores existen en todo tipo de

comunidad, enseñar para el bienestar en la vida es la preocupación de la educación en los valores y el reto de los líderes en todo ámbito social.

A pesar de que los docentes participan en algunas actividades de la carrera no están comprometidos con la institución porque no se sienten integrados en la misma. Wall, Solum y Sobol, y Sobol, Robert. En el Líder Visionario mencionan “ Desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, los estudiantes, el clima laboral en el trabajo tiene alta importancia”.

El nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos, además señalan que la participación, la integración, la creatividad y el otorgamiento de poderes, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los directivos de la carrera. Esto significa que la cultura laboral de la carrera en el futuro, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos.

Es necesario que en la carrera de Ingeniería Agroindustrial el liderazgo realmente esté distribuido a través de la institución, esto es posible realizando una capacitación en liderazgo y valores tanto a directivos como a estudiantes.

Del mismo modo caber indicar que en la carrera no existe liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, a decir de Chiavenato (2011), los líderes son quienes saben hacia donde quieren ir y transmiten esa seguridad a los docentes y estudiantes. Su competencia, su seguridad en las metas a alcanzar, su capacidad de influencia y la ética en su actuación, orientarán la actividad a alcanzarse.

El valor moral, la fuerza de los principios humanos, convierte al coordinador de la carrera como líder educativo, un motivador de su grupo, el elemento vital de la acción y transformación social de su medio, lo cual significa un poder de convicción ética para alcanzar metas superiores y romper estructuras que beneficien a su colectividad.

Para dar por concluida esta discusión los directivos nunca utilizan la información de resultados generados por estudiantes y docentes para saber que mejorar, también

los directivos nunca optimizan los niveles de control y de ningún modo hacen nada para mejorar los ambientes cordiales de trabajo.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Las conclusiones principales de este trabajo de investigación son:

1. La primera autoridad de la institución es quien toma la mayoría de decisiones y delega en pocas ocasiones a sus colaboradores.
2. Visto lo expuesto existe una falta de gestión y liderazgo de los directivos de la carrera; en el área académica, administrativa y financiera.
3. Existe una falta de gestión y liderazgo de los directivos de la carrera en lo referente a: vivencia de valores institucionales y personales.
4. No se refleja la existencia del liderazgo conductual por parte de los directivos de la carrera orientada a la realización de tareas.
5. De la investigación se desprende que la mayoría de directivos de la carrera piensan que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una carrera se logran mediante la capacitación continua, por lo que es relevante aplicar la propuesta de mejora.
6. Como resultado de la investigación se obtiene que en la carrera nunca se mejora el clima de convivencia del grupo y tampoco se trata de forma coordinada los conflictos que surgen para resolverlos.
7. La carrera no cuenta con un programa de reingeniería y con un plan de capacitación para mejorar la gestión administrativa, liderazgo y valores para directivos, docentes y estudiantes.
8. En la carrera hay docentes que no se sienten integrados, siempre hay un desacuerdo continuo en las relaciones con el Pro-rector del campus, los profesores, no se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la autoridad principal de la institución.
9. El coordinador de la carrera no tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, lo que no permite la existencia de un liderazgo que conduzca a la ejecución de tareas.
10. Finalmente la institución no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

Del presente estudio se recomienda:

1. Se sugiere que la elección que se haga en la toma de decisiones sea siguiendo un proceso a los efectos de resolver un problema potencial.
2. Conviene tener en cuenta la ejecución de un plan de mejora que incluya capacitación en gestión, liderazgo y valores teniendo como participantes a los diferentes estamentos que conforman la institución.
3. Se propone que los directivos realicen una campaña para promover los valores tanto individuales como institucionales para el mejor desarrollo de las actividades educativas.
4. El liderazgo conviene orientarlo al liderazgo conductual.
5. Se exhorta a que los directivos se preparen permanentemente en habilidades de liderazgo.
6. Lograr un óptimo ambiente laboral para que los diferentes organismos que integran la carrera se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.
7. Es importante seleccionar al recurso humano competente para los puestos, hacer hincapié en su adiestramiento y desarrollo, así como la automotivación para el logro de metas cada vez más trascendentales.
8. Es recomendable que el líder en la carrera tenga relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados.
9. Se hace necesario la elaboración de un Manual de Procedimientos que contenga la descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades en la carrera.
10. Es preciso el intercambio de ideas y de información pues es la savia vital de la carrera constituyen, todos los tipos de interacción de una institución y el medio que la rodea depende de alguna forma de comunicación..
11. Es recomendable realizar futuras investigaciones acerca de cómo ha mejorado el liderazgo y valores en la carrera de Ingeniería Agroindustrial, de vital importancia para la buena marcha de la institución.

## **7 PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta**

Mejoramiento de la gestión, liderazgo y valores de los directivos, docentes y estudiantes en la carrera de Ingeniería Agroindustrial del Campus Arturo Ruiz Mora Santo Domingo de la Universidad Tecnológica Equinoccial

### **2. Justificación**

Un genuino liderazgo educativo es sin duda un concepto que tiene muchas definiciones y caminos, a pesar de ello hay un punto en común que tiene como objetivo la capacidad de liderar, y es la de crear capacidades, pulir facultades y lograr objetivos.

Esta capacidad para influir en un grupo con el objetivo de lograr nuestras metas con éxito, nos lleva a concluir que se trata de una labor de mucha responsabilidad que conlleva a influenciar en las personas positivamente para que trabajen conjuntamente con entusiasmo en los proyectos a fin de establecer metas que concluyan con los objetivos del bien común.

El ámbito de liderazgo es fundamental para una institución educativa ya que incorpora habilidades y competencias directivas que dan direccionalidad a la buena marcha del mismo. Estas se demuestran en la capacidad de orientar a los diferentes actores, al logro de las metas que conforman el organismo.

De los resultados de las encuestas se determina que uno de los problemas mayores que padece la carrera de ingeniería agroindustrial es la no adecuada gestión y liderazgo de los directivos, lo que conlleva a que no exista un liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, es evidente; la falta de compromiso de los profesores y estudiantes con las decisiones tomadas por el Pro-rector, no coexiste interés de los docentes por los problemas de los estudiantes demostrándose además la escasa práctica de valores tanto en directivos como en profesores.

Es necesario indicar que la institución no cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, lo que conduce a que no exista motivación de parte de los profesores y estudiantes; al no apreciarse el liderazgo se irrespetan las normas y reglamentos de la carrera, los directivos, profesores y estudiantes trabajan sin dirección.

En consecuencia es pertinente buscar una alternativa de solución para mejorar la gestión y liderazgo de los directivos en la institución, este problema lo mejoraremos mediante la ejecución de capacitaciones en liderazgo y valores en dos semestres; así mismo se sugiere como otra solución, la elaboración de un folleto sobre valores y liderazgo, entonces es apropiada la aplicación de la propuesta aquí planteada.

### **3. Objetivos de la propuesta**

- Propiciar el desarrollo de habilidades de liderazgo que permitan a los directivos la promoción de planes de mejora para el desarrollo de la institución.
- Promover las habilidades de liderazgo para ser agente de cambio y creador de una cultura profesional de colaboración.
- Promover en los directivos las habilidades de liderazgo instructivo para que sean capaces de llevar a cabo la gestión curricular.
- Propiciar en los directivos el desarrollo de las habilidades de liderazgo que permitan a los directivos desempeñar funciones de orientación en valores y modelos de buena práctica profesional así como apoyo individual a los diferentes actores que son parte de la institución.
- Mejorar el liderazgo en los diferentes estamentos de la universidad.
- Publicar y difundir el folleto sobre liderazgo y valores.

### **4. Actividades**

Si no existe un buen liderazgo no habrá un buen desempeño, entonces es necesario la capacitación en liderazgo y valores como una manera de proporcionar a directivos, estudiantes y profesores de las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia, entiéndase por valores como las cualidades que nos permiten hacer siempre el bien y actuar apegados a la verdad, a los principios morales

universalmente reconocidos y a nuestros deberes, responsabilidades para con nosotros mismos y con los demás.

Se realizarán las siguientes actividades:

### **Capacitación a directivos y docentes**

El programa de capacitación en liderazgo y valores estará enfocado a preparar a los directivos y docentes en torno a los valores en la universidad, de tal manera que desarrollen valores personales, como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, a ser practicados dentro de la institución, mediante:

- La conferencia “el liderazgo educativo y su aplicación “
- El seminario “Vivencia en valores ”
- Elaboración de un tríptico sobre los valores y liderazgo.

Para lograr una excelente capacitación a los docentes se llevaran a cabo dichas acciones que proporcionaran el desarrollo de las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para desempeñar mejor la labor educativa enmarcada en valores y liderazgo.

### **Capacitación a estudiantes**

Una vez que se realice el seminario y conferencia a directivos y docentes y se tenga elaborado el tríptico se iniciara con la siguiente campaña de valores y liderazgo a los estudiantes que se llevara a cabo en el posterior semestre y estas son:

- La conferencia “El liderazgo en la universidad “.
- El seminario “Vivencia en valores”.

### **Conformación de un observatorio de evaluación del esfuerzo de capacitación en liderazgo y valores**

Después de que se haya realizado la capacitación de los directivos, profesores y estudiantes, es importante evaluar qué tanto aprovecharon o les sirvió la misma. Los

directivos, docentes y empleados capacitados deben mejorar su eficiencia y desempeño en cada una de sus tareas debido a que cuentan con más herramientas y están más preparados para desempeñar sus funciones y forma de actuar dentro de la institución.

Existirán dos maneras para evaluar los resultados de la capacitación: una es diseñando el estudio de evaluación y la experimentación controlada, y la segunda forma de evaluación, estudiará qué efecto de la capacitación se debe medir, dentro de estos efectos encontraremos:

- La reacción que será la respuesta de los involucrados ante el programa.
- El aprendizaje que será la forma en que los directivos, profesores y estudiantes comprendieron los valores y principios de liderazgo.
- La conducta evaluará, si existe cambio debido a la capacitación.

En los resultados obtenidos será importante preguntar ¿qué tanto influyó la capacitación?

Esta evaluación se realizará durante el semestre siguiente a la capacitación.

### **Elaboración del folleto sobre valores y liderazgo**

Se elaborará un impreso de un número reducido de hojas, que servirá como instrumento divulgativo, el folleto será una forma sencilla de dar a conocer los aspectos, el buen funcionamiento y conducción del liderazgo contenidos en una serie de valores que deben prevalecer en la carrera de ingeniería agroindustrial, su forma de distribución será mediante la entrega en persona, se ayudara con la elaboración de un cartel informativo para que sirva de publicidad sobre el folleto.

### **5. Localización y cobertura espacial**

Esta propuesta de mejora se ejecutará dentro de la institución, en la carrera de Ingeniería agroindustrial, localizada en la ciudad de Santo Domingo en el Campus Arturo Ruiz Mora ubicado en la vía Chone Km. 4 ½.

## **6. Población objetivo**

Los actores involucrados en esta propuesta serán los directivos, profesores y estudiantes de la carrera de Ingeniería agroindustrial del campus Arturo Ruiz Mora en Santo Domingo en los que se promoverá las habilidades de liderazgo y orientación en valores.

## **7. Sostenibilidad de la propuesta**

- **Humanos**

Para el grupo de capacitadores se necesitaran cinco personas más, una de las cuales actuará como jefe del equipo.

- **Tecnológicos**

Se utilizarán cuatro equipos informáticos, dos impresoras, equipos de amplificación.

- **Materiales**

250 hojas de papel bond	Tinta negra
250 carpetas de cartón	50 cartulinas
250 esferográficos	10 marcadores permanentes
20 anuncios	10 marcadores para pizarra líquida

- **Físicos**

Un auditorio con capacidad para más de 250 personas,

- **Económicos**

Aproximadamente \$ 2500 dólares americanos.

Se buscará la colaboración de las autoridades de la universidad, encabezada por el Pro- rector que estipulará el 100% de los gastos, puesto que en el presupuesto existe un rubro para capacitaciones.

- **Organizacionales**

La organización se la encargará a un equipo de trabajo conformado por cinco personas teniendo a uno de ellos como líder, además se pedirá la colaboración de los profesores y estudiantes para realizar las diferentes conferencias y seminarios, todo estará bajo el control de las autoridades de la carrera y con conocimiento de la autoridad principal.

### 8. Presupuesto

El presupuesto para la aplicación de la propuesta de mejora que necesitamos es: Capacitador para dos seminarios y dos conferencias \$2000 dólares americanos.

Materiales \$400 dólares americanos

Publicidad \$100 dólares americanos

### 9. Cronograma

#### Cronograma de Actividades semestre marzo - agosto 2012

ACTIVIDADES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
PLANIFICACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	XXXX	XXXX				
DIFUSIÓN Y PROPAGANDA			XX	XXXX		
CONFERENCIA A DIRECTIVOS Y DOCENTES" el liderazgo educativo y su aplicación".					X	

SEMINARIO PARA DIRECTIVOS Y DOCENTES " vivencia en valores "						X	
--	--	--	--	--	--	---	--

**LEYENDA:** X = CINCO DIAS LABORALES DE LA SEMANA.

### **Cronograma de Actividades semestre septiembre 2012 – febrero 2013**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>
DIFUSIÓN PROPAGANDA Y	XXXX					
SEMINARIO "Vivencia en valores"		X				
CONFERENCIA: El liderazgo en la universidad".			X			
EVALUACION				XXXX		
CONTROL SEGUIMIENTO Y					XXXX	XX

**LEYENDA:** X = CINCO DIAS LABORALES DE LA SEMANA.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

Casares, D., Siliceo, A., & González, J. L., (1999) Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Capacidades para dirigir Fondo de Cultura Económica. México: McGraw-Hill.

Casares, D., & Siliceo A., (2005). Manual de liderazgo. Publicado por el Instituto de Liderazgo, A.C. México: McGraw-Hill.

Covey, S., R (2009). El Líder interior, Impreso en Bogotá- Colombia: Editorial Paidós

Covey, S., R. (2006). El Liderazgo centrado en principios. España: Impreso en Havagrafik S.L. 4ª reimpresión.

Covey, S., R. (2006). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 1ª reimpresión Argentina. Gráfica MPS

De Ibarrola, M. & Gallart, M.,A. (1996) Democracia y productividad. Desafíos de una nueva educación media en América Latina, México, OREALC-UNESCO. McGraw-Hill.

Goleman, D. (2006). Inteligencia Social. La Nueva ciencia para mejorar las relaciones sociales, Impreso en Colombia. Editorial Planeta.

Goleman, D., Boyatzis R. & McKee A., (2010). El Líder Resonante Crea Más. Impreso en México D. F. 3ª reimpresión. McGraw-Hill.

Gómez, M., L., (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos 3ª ed. Madrid-España Edit. Pearson.

Guía Didáctica. Liderazgo, Valores y Educación. Carlos Enrique Correa. UTPPL 2009. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja

Guillén P., M. (2008). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Pearson Prentice Hall Impreso en España

Maldonado, H. (2004). Convivencia escolar: ensayos y experiencias. Editorial: Buenos Aires.

Morín, E. (2000) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, Ministerio de Educación, Bogotá.

Romero, C. (2006). Liderazgo Educativo. CODEU Tecnología Educativa .Editorial UTE

Siliceo, A. (1997). Líderes para el siglo XXI México: McGraw-Hill.

Wall, Solum & Sobol, R. (2004). El Líder visionario. Edit. Panorama. México: McGraw-Hill.

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS**

Familia en el Proceso Educativo (Centro de Referencia Latinoamericano para la Educación Preescolar.2006) de Fragmentos del Módulo “Familia en el Proceso Educativo”, elaborado por especialistas del CELEP para la Maestría en Educación Preescolar (AMEI). Recuperado el 10 de Septiembre de 2011: <http://www.oei.org.co/celep/celep6.htm>

Chile, Ministerio de educación (MINEDUC) y Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe UNESCO (2005). Primer estudio nacional de convivencia escolar: Recuperado el 20 de Agosto de 2011 de La opinión de estudiantes y docentes. Ejecutado por Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo. Idea Chile: [http://www.comisionunesco.cl/Unesco/Documentos/educacion/informe\\_ejecutivo\\_estudio.pdf](http://www.comisionunesco.cl/Unesco/Documentos/educacion/informe_ejecutivo_estudio.pdf)

Corazza, S. (Agosto 2007) Clase sobre Gestión Institucional, Diploma de Post-grado en Gestión de las instituciones Educativas. Flacso. Argentina. Recuperado el 19 de Enero de 2011, de Gestión Institucional: <http://www.educar-argentina.com.ar/AGO2007/educ239.htm>

Cortés Lutz G. (2007) La administración educacional y gestión educacional. Recuperado el 22 de Diciembre de 2010 de La Administración educativa: <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>

Fernández, K., (2008) Tipos de gestión. Recuperado el 12 de Julio de 2010, de Tipos de Gestión: (<http://www.slideshare.net/KATALINAFERNANDEZ/tipos-de-gestion-2011-7119462>)

García, L., (2007) La Gestión educativa. Recuperado el 22 de Diciembre de 2010 de Portal educativo. Ciudad de La Plata, Argentina: <http://www.prismaseducativos.com.ar/index2.htm>

Godoy, M. Prof. Coordinación del Proyecto (2007) La gestión educativa. Recuperado el 19 de Enero de 2011, de Educación inicial: <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>

González, G., M., T. (2003) El liderazgo en tiempos de cambio y reformas Recuperado el 19 de Enero de 2011, de Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, ISSN 1134-0312, Vol. 11, Nº 6, 3, págs. 4-8.<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=759580>

Quartala, C., de Ruás R., (2008) Rol del a familia en la sociedad .Recuperado el 6 de Junio de 2011, de La familia en la Sociedad: <http://www.slideshare.net/fmcslides/rosa-quartara-rol-de-la-familia-en-la-sociedad>

Rodríguez, N, (2004). La administración dentro de la institución educativa. Recuperado el 22 de Julio de 2011, de El Observatorio ciudadano de la educación. Colaboraciones libres: <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>

## **9 APÉNDICES**

**Anexo 1** Código de Ética

**Anexo 2** Modelo Educativo y Pedagógico

**Anexo 3** Formularios de entrevistas, encuestas y matrices

# **ANEXO 1**

# CÓDIGO DE ÉTICA PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

## Contenido PRINCIPIOS ÉTICOS

El presente Código de Ética está concebido como un instrumento formativo, integral, en base a los principios generales de responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad.

### DE LA RESPONSABILIDAD

Uno de los máximos propósitos de las Instituciones de Educación Superior es facilitar la formación integral de las nuevas generaciones, con la responsabilidad de desarrollar competencias básicas para que los egresados de nivel superior actúen profesional y cotidianamente en base a principios y valores éticos; fomentando –con el ejemplo– el cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio pleno de los derechos; reforzando una cadena de acciones éticas que impidan el paso a actos y actitudes de corrupción, participando directamente en la construcción de una conciencia personal y colectiva crítica y racional; una fortaleza moral con identidad y una inteligencia emocional que convergen e impulsan la armonía y la paz en la colectividad.

La ética actúa en el comportamiento moral de todo ser humano, y sirve de motor o freno, direccionando con solvencia y pertinencia todos los actos.

El comportamiento ético, no es ingrediente ajeno al ejercicio profesional; es un componente inseparable de la actuación profesional, en la que puede

DE ÉTICA

Y

DE APLICACIÓN

DE LAS INSTITUCIONES

DE EDUCACIÓN SUPERIOR

emprendimientos o proyectos que se considere importantes, con patrones de comportamiento moral aplicables en todos los espacios de la vida académica, institucional, cultural, gremial y social.

### DE LA TOLERANCIA

Una 'tolerancia crítica' garantiza los principios de igualdad, de participación, social, de pluralidad y democracia; la tolerancia fortifica la diversidad tanto de lo cultural, de lo educativo como de lo espiritual de los pueblos; la tolerancia afirma con la diversidad la riqueza, la seguridad y el desarrollo de un país; es una apertura a la diversidad en las visiones, de criterios, de métodos, lo que significa propiciar una amplia aceptación de las diferencias, de la valoración objetiva e imparcial de las ideas de los otros, del control de los impulsos personalistas y del respeto a otras visiones, a otras estrategias y a otros modelos de organización con las correspondencias culturales que poseen los países, las regiones o las instituciones sociales.

### DE LA DIGNIDAD

La dignidad, como rigor, consecuencia y solvencia en el pensamiento, en la investigación y en la acción, aglutina todos los principios éticos del presente código como un elemento de identidad institucional y personal, que asegura la calidad y la excelencia en los IES.

## Capítulo II DEL OBJETO

El objeto del Código de Ética como conjunto de principios y normas mínimas de comportamiento, es mejorar y elevar los recursos éticos de todos quienes constituyen la comunidad de instituciones de educación superior, incluyendo autoridades, profesores, investigadores, estudiantes, personal administrativo, y trabajadores.

El propósito fundamental de este proceso, complejo y de largo aliento, es desembocar en la construcción de una ética de la educación superior que constituya el resultado fidedigno de un trabajo participativo, crítico, autónomo y consciente que posibilite la irradiación mediante el ejemplo y la demostración de nuevas actitudes.

## Capítulo III DEL AMBITO DE APLICACION

**DESTINATARIOS.** El Código de Ética para las Instituciones de Educación Superior es aplicable a:

- Autoridades
- Docentes
- Estudiantes
- Funcionarios administrativos;
- Trabajadores de las IES;
- Representantes de la sociedad civil.

## Capítulo IV DEL COMPROMISO GENERAL

El comportamiento ético no es un asunto exclusivo de los profesionales, pues concierne a toda actuación humana; pero, compromete, con mayor énfasis, a quienes han tenido el privilegio de una formación de nivel superior a costa de toda la sociedad que ha debido contribuir a ella y que espera, justificadamente, una actuación correcta con responsabilidad, compromiso y convicción de quienes han disfrutado de esa preferencia selectiva.

Los protagonistas principales de este proceso son las comunidades de las entidades de educación superior, con todos sus actores a los cuales se unen otras instituciones y la sociedad civil, para incorporar en sus planes operativos, metas y resultados que deben ser analizados, aplicados y difundidos.

El compromiso de la educación superior, está determinado por la responsabilidad crítica y autocrítica de cada uno de los miembros de las comunidades de las Instituciones de Educación Superior; a cada uno de los equipos o unidades de trabajo institucional o grupo social y a la institución en su conjunto, como una práctica de los principios y valores como

la 'onda eje transversal' de su estructuración, funcionamiento, e identidad como institución y como sistema a nivel nacional. Cumplir con un proceso estratégico que considere adecuado y posible ir a la innovación más radical que jamás haya tenido la sociedad contemporánea y por ende los sistemas de educación superior...', como sostiene el Preamble de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, de la Primera Conferencia Mundial de la Educación Superior, realizada en París, en el año 1998.

Este compromiso no se establece como una obligatoriedad, sino como construcción de un nivel de conciencia y responsabilidad que concluye en una participación social masiva de los integrantes de las comunidades de las IES y de la sociedad en general que participa en programas en contra de la corrupción a través de mecanismos procedentes para resolver la actual crisis; se considera que los valores fortalecen el carácter, la capacidad de realizar una crítica creativa, de aprendizaje, de participación y las competencias profesionales de las distintas carreras de nivel superior.

## Capítulo V DE LOS COMPROMISOS ESPECÍFICOS

### DE LAS AUTORIDADES

1. Las autoridades de las IES son las responsables directas de la aplicación del Código de Ética y de los distintos instrumentos de transparencia social o de ejecución previstos en el Manual, sea a través de las unidades operativas establecidas para la ejecución y cumplimiento de normas, mecanismos y otros recursos técnicos; impulsando la institucionalización de una cultura de diálogo y consenso.
2. Las autoridades universitarias, de las escuelas superiores politecnicas e institutos tecnológicos superiores, se comprometen a orientar la elaboración de planes estratégicos y operativos con una visión ética permanente.

5. UNESCO, Conferencia Mundial de la Educación Superior: La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. INFORME FINAL. París: 5-9 de octubre de 1998. Pág. 2.

3. Las autoridades de la educación superior, conjuntamente con las instancias de apoyo institucional, tienen la obligación de intervenir directamente sobre los conflictos que se presenten y resolverlos satisfactoriamente en base a las normas vigentes y en favor de la buena convivencia entre estudiantes, personal docente, administrativo y trabajadores.
4. La justicia y la equidad son principios que las universidades, las escuelas politecnicas y los institutos tecnológicos superiores priorizan en todas y cada una de sus acciones académicas, administrativas y económicas; y para su mejor administración, delegan su ejecución a las autoridades e instancias correspondientes; las mismas que forman parte de un sistema de prevención, formación y gestión ética.
5. Es deber de las autoridades orientar, proponer y ejecutar los planes institucionales o seccionales de trabajo, considerando con fidelidad las demandas sociales relacionadas principalmente con la calidad académica y la anticorrupción con el sano propósito de fomentar una mejor interrelación interna, entre las secciones, las instituciones educativas de nivel superior y con la colectividad.
6. Ninguna autoridad o colaborador de las IES aceptará dividendos, intereses, condiciones, salarios o cualquier tipo de pago, ventaja o regalo que implique un aprovechamiento individual; ni aceptar situaciones en cuyo contexto, sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.

### DE LOS DOCENTES

1. Los docentes universitarios, politecnicos y de los institutos tecnológicos superiores son los principales responsables de la formación integral de los graduados, formación que se debe construir a partir de los principios y valores éticos expuestos en este Código, como parte de la orientación fundamental dada para los perfiles profesionales, junto al contenido científico-tecnológico y humanista y como parte de una labor académica comprometida con el ejemplo y la demostración clara, donde prevalezcan actitudes de equidad, franqueza, transparencia y honestidad.
2. Los docentes de la educación superior tienen la misión permanente de reforzar los programas de capacitación y auto-capacitación

para elevar sus competencias profesionales, para implementar equipos o centros de estudio colectivo o de investigación, para estudiar problemas relacionados con la ética, con la pedagogía, con una gestión cultural con identidad, responsabilidad y visión prospectiva.

3. Los docentes de las universidades, escuelas polytécnicas e institutos tecnológicos superiores, a través de las instancias académicas y de prevención ética organizadas en cada institución, son los responsables de impulsar una reflexión crítica y sobre la práctica en valores; la defensa de la autonomía; la rigurosidad científica; la complejidad del conocimiento, todo esto enfocado hacia el fortalecimiento de las competencias profesionales como ejes de una labor cotidiana de calidad; hacia la consolidación de espacios de interaprendizaje y de espacios donde la investigación se convierta en el recurso metodológico didáctico fundamental para el desarrollo académico, profesional, ético y social de los nuevos profesionales.
4. Los docentes de las universidades, escuelas polytécnicas e institutos tecnológicos superiores impulsan el desarrollo de la ciencia en todas sus ramas y disciplinas con calidad ética, humana, espiritual y responsable.
5. El trabajo diario del docente, debe asegurar el desarrollo de las competencias profesionales de sus estudiantes; contribuir permanentemente a la armonización de las relaciones sociales; luchar de modo práctico en contra de procedimientos incorrectos como: el palanqueo, la copia, el tráfico de influencias, el cobro sin trabajar, las presiones políticas, económicas, familiares o de cualquier otro tipo, a través de mecanismos de prevención y rehabilitación establecidos.

### DE LOS ESTUDIANTES

1. En forma responsable y organizada, los estudiantes de las IES, asumen un rol crítico, creativo, emprendedor, entusiasta y solidario en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la investigación y en la vinculación de las IES con la colectividad.
2. Los estudiantes desarrollarán sus actividades académicas y extracurriculares, con un alto nivel de satisfacción humana, manejando con autonomía con sus propias destrezas y capacidades.

3. Los estudiantes son el sector social más comprometido con los procesos de socialización de los derechos y obligaciones que asiste a todos los actores institucionales en armonía permanente con la naturaleza, la sociedad y cada una de las personas sin ninguna discriminación.

4. Los estudiantes serán veedores permanentes del cumplimiento del Código de Ética y lucharán de modo práctico en contra de procedimientos incorrectos como el palanqueo, la copia, el tráfico de influencias, las presiones políticas, económicas, familiares o de cualquier otro tipo, enfatizando en un manejo honrado de la información que pertenece a otros; combatiendo esa lucha como un compromiso consigo mismos, con la institución y con la sociedad en su conjunto.

### DE LOS TRABAJADORES DE LAS IES

Los trabajadores, al igual que los demás actores de la educación superior, tienen que desempeñar sus funciones con dedicación, responsabilidad, amabilidad y transparencia haciendo que su labor cotidiana se constituya en una sólida contribución para la buena marcha de la institución.

Al concebirse la institución educativa como un sistema que depende del buen funcionamiento de sus componentes, el trabajador asume un rol protagonista que facilita los servicios que demandan todos los actores, desde las autoridades hasta los estudiantes y la comunidad educativa en general para actuar con éxito.

### DE LOS REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD CIVIL RELACIONADOS CON LA EDUCACION SUPERIOR

Constituye un deber y una permanente obligación de las IES, mantener un estrecho vínculo de coordinación con la colectividad; promover la ejecución de planes conjuntos orientados a superar actitudes de corrupción presentes, tanto en servidores como en beneficiarios de esta relación; colaborar en acciones orientadas a la ejecución de veedurías, tribunales éticos, cursos de capacitación, foros, talleres y otros eventos programados, sobre temas de participación y gestión ética, insistiendo siempre en la transparencia y en elevar la calidad del servicio.

# **ANEXO 2**



MODELO  
EDUCATIVO Y  
PEDAGÓGICO

**UTE**

NOVIEMBRE /2008



paradigmas y surgimiento de visiones y percepciones innovadoras. Los procesos de cambio también han incidido vigorosamente sobre el conocimiento, tanto en su naturaleza como en su estructura disciplinar; la amplitud y diversidad de conocimientos es ilimitada, al igual que su acelerada innovación y difusión, soportada por las tecnologías de la información y comunicación.

Los cambios mencionados demandan la búsqueda de respuestas más integrales en correspondencia con los nuevos requerimientos. Es de importancia vital el desarrollo y consolidación de un pensamiento y un accionar transdisciplinario, orientado por una ética de convivencia solidaria en todos los órdenes.

Corresponde a la educación superior, como espacio activo de desarrollo de la sociedad, formar las competencias o capacidades integrales, necesarias para afrontar la complejidad de las nuevas realidades, complejidad que a decir de Morin implica la riqueza de pensamiento que articula y religa la diversidad de saberes, asumiendo a la vez, principios antagónicos, concurrentes y complementarios.

Desde este escenario, la Universidad Tecnológica Equinoccial, con los insumos obtenidos desde diversas fuentes: entrevistas realizadas a distintos actores de la comunidad educativa, jornadas de reflexión con varios expertos, documentos elaborados por las Facultades, sondeos de opinión sobre las competencias genéricas, Proyecto Tuning para América Latina <sup>1</sup> entre otros, construye su modelo educativo.

El Modelo Educativo UTE, se sustenta en concepciones teóricas actuales de la educación universitaria e incorpora los aspectos pertinentes del Plan Nacional de Desarrollo y las disposiciones legales vigentes y como metodología, utiliza la formación por competencias.

Corresponde a la educación superior desarrollar capacidades integrales, necesarias para afrontar la complejidad de las nuevas realidades.



El tercer milenio a nivel mundial, se inicia caracterizado por crecientes interdependencias e interacciones económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales, asistidas por tecnologías de la información y comunicación cada vez más especializadas. El modelo socio - económico prevalente, condiciona las actividades de bienestar humano a la lógica de la oferta y demanda, lo que genera una competitividad ilimitada y propiciadora de polarizaciones cada vez más radicales.

Este proceso de mundialización configura el escenario donde germina un nuevo tiempo, un cambio de época signado por la diversidad de expresiones en la sociedad, modificaciones en el accionar económico, político, científico y tecnológico que han generado crisis de

<sup>1</sup> Proyecto Tuning, busca consensos para iniciar en el desarrollo de situaciones homologables en América Latina. Surge en Europa y ahora es planteado en A.L.



**CONSIDERACIONES DEL MODELO**

En la Universidad, el diálogo interno y con el entorno, están redimensionados; por tanto, hay un modo particular de entender el quehacer educativo, en donde, las funciones institucionales: docencia, investigación y vinculación con la comunidad constituyen espacios para aplicar el modelo o forma de ser de la UTE.

La práctica del respeto, honestidad, solidaridad, coherencia, responsabilidad, justicia, equidad, transparencia, permiten la realización humana de todos los/as actores/as de la comunidad universitaria.

El modelo propone, currículos abiertos, flexibles, dinámicos, contextualizados, inter y transdisciplinarios, desde estrategias preponderantemente participativas, experienciales y cooperativas, para el desarrollo integral del ser humano en su multidimensionalidad.

El modelo contribuye de forma consistente, coherente y relevante al desarrollo de los/as miembros/as de la comunidad universitaria, en el marco de la visión estratégica institucional.

En la Universidad, el diálogo interno y con el entorno, están redimensionados; por tanto, hay un modo particular de entender el quehacer educativo, en donde, las funciones institucionales: docencia, investigación y vinculación con la comunidad constituyen espacios para aplicar el modelo o forma de ser de la UTE.

La práctica del respeto, honestidad, solidaridad, coherencia, responsabilidad, justicia, equidad, transparencia, permiten la realización humana de todos los/as actores/as de la comunidad universitaria.

El modelo propone, currículos abiertos, flexibles, dinámicos, contextualizados, inter y transdisciplinarios, desde estrategias preponderantemente participativas, experienciales y cooperativas, para el desarrollo integral del ser humano en su multidimensionalidad.

**1. ANTECEDENTES**

En el Ecuador del año setenta, ya existía una clara conciencia a favor de la creación de una institución que pudiera responder a la necesidad de nuevas profesiones.

El Instituto Tecnológico Equinoccial fue creado por iniciativa de un grupo de ex alumnos de la promoción 1944 del Colegio San Gabriel: Gustavo Romero, Francisco Pinto, Arturo García, Ricardo Salazar, Rafael Lucio Paredes, Gonzalo Guayasamín, Jaime Verdesoto S.J., entre otros. El lema "Nos educaron, eduquemos", fue el mensaje que motivó al grupo a revertir, a favor de la sociedad, lo recibido a través de la educación.

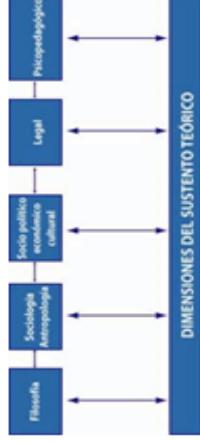
El Instituto desarrolló su actividad académica, iniciándose con las Carreras de Tecnología de Petroleos, Dirigentes de Empresas, Decoración y Hotelería, cuyos diseños curriculares respondían al propósito de proporcionar una carrera de corta duración que posibilita una rápida y temprana inserción de los egresados en el campo laboral.

Después de quince años de labor fructífera, se logra la aprobación como Universidad Tecnológica Equinoccial por el H. Congreso Nacional mediante Ley No. 19 publicada en el Registro Oficial No. 377 del 18 de Febrero de 1966, con la estructura académica que mantenía 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 como espacio de desarrollo de la sociedad, filosóficamente está abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, su eje de acción es la potenciación 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 particularmente, un alto sentido de respeto y responsabilidad consigo mismo y con el entorno.

En la actualidad, la Universidad cuenta con seis facultades, dos institutos y tres campus.

El modelo educativo UTE, se sustenta en concepciones teoricas actuales de la educación universitaria.



## 2. MODELO EDUCATIVO Y PEDAGÓGICO

El modelo educativo es el conjunto de lineamientos generales orientadores del accionar universitario y se expresa en las funciones de: docencia, investigación y vinculación con la colectividad.

Para la formulación del modelo educativo se plantearon las siguientes preguntas:

**¿Qué tipo de Estado permite la implementación de este modelo? ¿A la construcción de qué sociedad y qué tipo de ser humano, (estudiante, docente, administrativos, autoridades, personal de servicio) está contribuyendo la UTE? ¿Cuál es la misión de la Universidad en la sociedad? ¿Cómo concibe la educación la UTE?**

Estas preguntas condujeron a la reflexión sobre el mundo en que vivimos: un mundo caracterizado por crecientes interdependencias e interacciones económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales, asistidas por tecnologías de la información y comunicación cada vez más especializadas. Un mundo en el cual la economía prevaleciente, condiciona las actividades de bienestar humano a la lógica de la oferta y demanda, lo que genera una competitividad limitada propiciadora de polarizaciones cada vez más radicales.

Por lo tanto, la Universidad en la definición de su modelo, considera importante puntualizar los siguientes aspectos:

**2.1. ¿Qué tipo de Estado permite la implementación de este modelo?**

Un Estado que reconozca y respete: participación, derechos individuales y colectivos; apoyo de manera preferente las políticas sociales, entre ellas las educativas. Estado que posibilite la construcción de equidad económica y política, en el que se reconozca y respete la diversidad étnica, cultural...

**2.2. ¿Cuál es la misión de la Universidad en la sociedad?**  
La universidad se concibe como el espacio activo de desarrollo de la sociedad, que orienta y conduce teórica y prácticamente el accionar científico/tecnológico, económico, político, cultural y ambiental de la sociedad.

**2.3. ¿A la construcción de qué sociedad y qué tipo de ser humano, (estudiante, docente, administrativos, autoridades, personal de servicio) está contribuyendo la UTE?**  
Es un desafío para la UTE contribuir a la construcción de una sociedad que:

- Funcione con principios.
- Posea identidad y soberanía.
- Sea equitativa, justa, solidaria, participativa, cooperativa y democrática.
- Prompote el diálogo y la comprensión entre todos sus miembros, sin ningún tipo de discriminación y exclusión.
- Promueva la sostenibilidad del ambiente.

**¿A la construcción de qué tipo de ser humano contribuye la UTE?**

La UTE contribuye a la construcción de un ser humano respetuoso de sí mismo y de su entorno, capaz de desarrollar y consolidar un pensamiento y un accionar transdisciplinario, orientado por una ética de convivencia solidaria en todos los órdenes.

Con las competencias <sup>x</sup> necesarias para afrontar la complejidad de las nuevas realidades, con un pensamiento que articule y religue la diversidad de saberes, asumiendo a la vez, principios antagónicos, concurrentes y complementarios.



Las competencias describen los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos necesarios para el desempeño activo en la profesión y en la vida.

2. Capacidades para ser, saber y hacer. Las competencias describen los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos necesarios para el desempeño activo en la profesión y en la vida. Saber hacer razonado para hacer frente a la incertidumbre; manejo de la incertidumbre en un mundo cambiante.



- Epoca en que los procesos de cambio inciden vigorosamente sobre el conocimiento, tanto en su naturaleza como en su estructura disciplinar; la amplitud y diversidad de conocimientos es ilimitada, al igual que su acelerada innovación y difusión, soportada por las tecnologías de la información y comunicación.

- La sociedad del siglo XXI, se caracteriza por los cambios acelerados y las polarizaciones cada vez más radicales: tensiones entre lo global y lo local, lo tradicional y lo moderno, el bien individual y el bien común; lo material y lo trascendente; el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, la competencia y la solidaridad; y, la preponderancia de lo económico sobre el desarrollo humano.

- Es un mundo en el que la mayoría de los problemas globales y a la vez cotidianos, se caracterizan por su amplitud, y complejidad.

La búsqueda de formas de abordar las relaciones entre las personas y de éstas con la naturaleza constituye un reto al pensamiento humano; y, consecuentemente, un reto para la educación.

**2.4. ¿Cómo concibe la UTE a la educación?**

La educación es un proceso intencionado, complejo, sistémico, crítico, en continua construcción que propicia saberes (humanistas, éticos, estéticos, científicos y tecnológicos), busca el desarrollo humano permanente y la transformación social. Es un derecho individual y social. Esta transformación es multifacética, abarca los siguientes elementos: afectivos, cognitivos, volitivos, con visión histórica-social-cultural, de relación con la naturaleza, y, multireferencial, pues toma en cuenta los referentes locales, regionales y globales.

La búsqueda de formas de abordar las relaciones entre las personas y de éstas con la naturaleza constituye un reto al pensamiento humano; y, consecuentemente, un reto para la educación.



### 2.5. Los Fines de la Educación

#### Fines de la Ley de Educación Superior

La Constitución de la República, establece que el sistema de Educación Superior tiene como finalidad:

... la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo (Sección Primera Educación, Art. 350).

Como parte del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación la Universidad Ecuatoriana tiene como finalidad:

*"Generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos.*

*Recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales. Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir"* (Constitución 2008, sección octava, artículo 385).

#### Fines Educativos de la UTE

##### Ser una Institución:

Creadora del conocimiento que incide en la construcción de una mejor sociedad.

Ser conciencia social, referente crítico social de identidad y cultura.

##### 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.

Formar con excelencia y liderazgo profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad.



### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica de la Universidad está direccionada por lo siguiente

#### 3.1. Misión

Formar con excelencia y liderazgo profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad.

#### 3.2. Visión

Ser una Universidad de trascendencia académica en América Latina.

#### 3.3. Principios Corporativos

- Respeto que se expresa en:

- Libertad.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Solidaridad.
- Justicia.
- Equidad.
- Integridad.
- Transparencia.
- Dedicación académica.

Ser una Universidad de trascendencia académica en América Latina.



- Proceso de inter-aprendizaje en función de la pertinencia institucional y pertinencia social.

- Respeto a los derechos humanos.

- Conscientización en la protección al ambiente.

- Responsabilidad social y servicio a la comunidad.

- Reconocimiento a la igualdad de oportunidades.



### 3.4. Objetivos Institucionales

Los objetivos institucionales de la UTE son:

- Formar profesionales íntegros, investigadores y emprendedores para que lideren una gestión socialmente responsable.
- Generar y acceder al conocimiento que apoye el desarrollo institucional y de la sociedad.
- Fortalecer vínculos con los distintos sectores de la sociedad mediante programas permanentes de apoyo.
- Establecer innovadores procesos 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.

conocimiento se  
onstruye en una  
relación dialógica.



### 4. ENFOQUE DEL MODELO UTE

#### 4.1. Caracterización General

- Al ser humano se lo concibe como una unidad, indivisible, irrepetible, perfectible, razón de ser de la Universidad; persona activa que construye el conocimiento de forma crítica, rigurosamente científica, responsable y cooperativa, para la integración y transformación de la sociedad.
- Potencia el análisis y la praxis de los principios corporativos de la UTE en el proceso educativo. La práctica del respeto, honestidad, solidaridad, coherencia, responsabilidad, justicia, equidad, transparencia, permiten la realización humana de todos los/as actores/as de la comunidad universitaria.
- El conocimiento se construye en una relación dialógica, incorpora la tecnología como un componente estratégico para su generación.
- La UTE es un sistema integrado que impulsa la interrelación armónica entre sus distintas unidades académicas y administrativas con la colectividad, y contribuye a la formación de una sociedad justa, equitativa, solidaria, soberana y responsable.
- La metodología para operar el modelo es por medio de la formación por competencias, es decir por medio del desarrollo de capacidades integrales.

#### 4.2. Características del Proceso Educativo

Se propone un proceso de aprendizaje centrado en la potenciación de todas las capacidades humanas, que se desarrollan como un todo complejo, y son saberes inter y transdisciplinario.

Aprendizajes en que el conocimiento es significativo por lo que es generado, apropiado y transformado en el contexto de su aplicación e implicaciones; relacionado con los conocimientos anteriores, la participación en el proceso de aprendizaje como ser activo, es imprescindible. Los saberes son válidos si son relevantes y pertinentes.



Al ser humano se lo  
conoce como una  
unidad, indivisible,  
irrepetible, perfectible,  
razón de ser de la  
Universidad.

Respecta las diferentes formas y ritmos de aprendizaje. Los aprendizajes se construyen de forma colaborativa y cooperativa, con los/as demás a partir del diálogo, respetando formas y ritmos de sus actores. Así mismo, los conocimientos se construyen en interacción entre las diferentes disciplinas, de forma inter y transdisciplinaria.

La relación entre estudiante y docentes (facilitadores/as de aprendizajes y participantes), es de sujeto a sujeto, concepción en la que "el educando es educador y el educador es educando; es decir nadie educa a nadie, nadie se educa solo, los seres humanos se educan entre sí, en, con y para el mundo" (Paulo Freire).

Propicia 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 preferentemente metodologías y técnicas participativas.

El proceso de aprendizaje plantea como objetivos:

- El desarrollo integral de la personalidad del estudiante, es decir activar la apropiación de conocimientos y habilidades intelectuales propias de cada especialidad en estrecha interacción con la formación de sentimientos, cualidades, principios, convicciones e ideales.
- La unidad de lo cognitivo, afectivo, volitivo, social y ecológico.
- Buscar situaciones que permitan generar acción del pensamiento, plantear problemas a solucionar y alternativas para llegar a la creación de nuevas situaciones.
- El desarrollo de la capacidad de aprender de forma independiente, autorregularse, así como la capacidad de conocerse y transformarse a sí mismo y a la sociedad, de forma creadora, desde el aprendizaje de los contenidos curriculares.



- El desarrollo de la capacidad de aprender durante toda la vida, a partir del dominio de habilidades y estrategias para aprender a aprender y la necesidad de continuar en su formación con autonomía durante toda la vida.

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

- Formación en la que se consolide la interacción académica, investigativa y profesional.
- Interacción dialógica entre la teoría, la práctica y la investigación desde los primeros niveles de formación para el logro de competencias.
- Utilización de métodos y técnicas, participativas experienciales, que lleven al estudiante a la resolución de problemas, sean capaces de aprender de forma activa, independiente, creativa, emprendedora y en cooperación con otros.
- Formación de una actitud para el aprendizaje durante toda la vida.
- Fortalecimiento de la capacidad para orientarse en el mundo de la información, para seleccionar, organizar, procesar y aplicarla en las diferentes situaciones.
- Desarrollo de la capacidad investigativa, que le permitan solucionar problemas en el campo de su profesión y en el campo social.
- Desarrollo de capacidades comunicativas, que le permitan socializar resultados de investigaciones o de su ámbito profesional en congresos, eventos, publicaciones, entre otros.
- El diseño curricular es integrador, con una cosmovisión sistémica, esto significa, sustituir el pensamiento compartimentado y buscar la fortaleza en la totalidad.

Nos aproximamos a una nueva forma de pensar la realidad, si la ciencia mecanicista aspiraba al conocimiento de lo universal, la ciencia de la complejidad aspira al conocimiento de la diversidad y lo particular.

Lo central no es la acumulación de conocimientos, sino el desarrollo de las posibilidades que tiene un ser humano, mediante el ser, saber y saber hacer de forma contextualizada.





No podemos contentarnos con encontrar la certidumbre en los fundamentos del conocimiento clásico, en la separabilidad de los objetos, y en la lógica desubjetivo-objetiva. (Morin).

Los objetivos de aprendizaje, incluyen contenidos que garantizan la apropiación de conocimientos y nuevas formaciones de pensamiento requeridas para la realización de diferentes tipos de actividad, a su vez, los conocimientos que se proponen tienen estrecha vinculación con otros que están en su base, según la lógica de la interrelación que se produce entre los conocimientos científicos.

Es importante incluir contenidos instrumentales que funcionen como medios de realización de la actividad profesional en las actuales condiciones socio/históricas, como la habilidad para trabajar en equipos, la capacidad de liderazgo, el uso de recursos informáticos, el manejo de otro idioma además del materno, entre otros.

#### 4.3. Características de los protagonistas

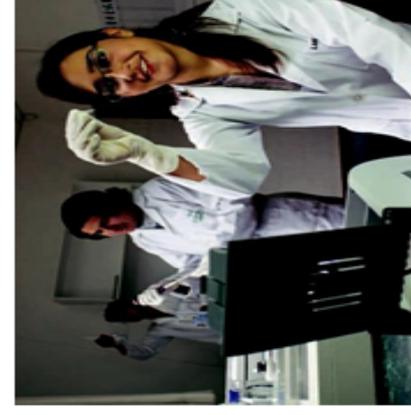
El modelo UTE, concibe a la persona como una unidad dialógica, dentro de un contexto histórico, cultural, social, político, ético, estético, unidad que facilita los procesos educativos, para la construcción crítica permanente del conocimiento, incorporando al uso de las nuevas tecnologías; sin perder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

##### a. 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.

1. Capacidad de análisis/síntesis, relacionamiento, inducción/deducción, generalización, conceptualización y aplicación práctica del conocimiento.
2. Capacidad de comunicación oral y escrita.

Se propone un proceso de aprendizaje centrado en la potenciación de todas las capacidades humanas, que se desarrollan como un todo complejo.



3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
5. Responsabilidad institucional, social y compromiso ciudadano.
6. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
7. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
8. Capacidad de investigación.
9. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
10. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
11. Capacidad crítica y auto crítica.
12. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.
13. Capacidad creativa.
14. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
15. Capacidad para tomar decisiones.
16. Capacidad de trabajo en equipo.
17. Habilidades inter personales.
18. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
19. Compromiso con la preservación del ambiente.
20. Compromiso con su entorno socio-cultural.
21. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.
22. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
23. Habilidad para trabajar en forma autónoma.
24. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
25. Actitud de respeto a sí mismo y a los demás.

##### b. Docentes

Los docentes de la UTE, en coherencia con el modelo educativo de Institución deberán desempeñarse con las siguientes competencias:

1. Conocimientos actualizados en la disciplina de su especialidad.
2. Manejo eficiente del lenguaje académico.
3. Actitud para dialogar y debatir experiencias y conocimientos en general.
4. Capacidad para aprender, desaprender y re aprender.
5. Actitud para investigar.

El desarrollo de la capacidad de aprender durante toda la vida, a partir del dominio de habilidades.



6. Capacidad de comunicación en un segundo idioma
7. Habilidad para diseñar y aplicar estrategias metodológicas participativas.
8. Habilidad para el manejo de las tics como estrategia metodológica.
9. Capacidad para formular y gestionar proyectos .
10. Capacidad crítica y autocrítica.
11. Capacidad creativa y proactiva.
12. Habilidad para relacionarse interpersonalmente y resolver conflictos.
13. Habilidad para trabajar en equipo.
14. Habilidad para facilitar los aprendizajes y motivar a la persona y a los grupos.
15. Habilidad para propiciar el desarrollo del pensamiento y el desenvolvimiento autónomo de las/os estudiantes.
16. Actitud de responsabilidad institucional, social y compromiso ciudadano.
17. Compromiso con la preservación del ambiente y la cultura.
18. Actitud de respeto a la diversidad y multiculturalidad.
19. Actitud de respeto a sí mismo y a los demás.

**c. Funcionarios, empleados y trabajadores**

1. Conocimientos actualizados para la función que desempeña.
2. Actitud para dialogar y debatir experiencias y conocimientos en general.
3. Capacidad para aprender, desaprender y re-aprender.
4. Habilidad para el manejo de las tics como herramienta de trabajo.
5. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
6. Capacidad crítica y autocrítica.
7. Capacidad creativa y proactiva.
8. Habilidad para relacionarse interpersonalmente y resolver conflictos.
9. Habilidad para trabajar en equipo.
10. Habilidad para posibilitar el desarrollo personal de sus compañeros y colaboradores.
11. Actitud de responsabilidad institucional, social y compromiso ciudadano.

Los aprendizajes se construyen de forma colaborativa y cooperativa, con los/as demás a partir del diálogo, respetando formas y ritmos de sus actores.



12. Compromiso con la preservación del ambiente y la cultura.
13. Actitud de respeto a la diversidad y multiculturalidad.
14. Actitud de respeto a sí mismo y a los demás.
15. Actitud de óptimo servicio a los usuarios.

**4.4. Políticas para el diseño curricular**

Las políticas 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 Educativo y Pedagógico de la UTE, plantea los perfiles profesionales por competencias y los ejes curriculares del pensum que se organizan de la siguiente manera:

**4.4.1. Formación humana**

El propósito de este eje es aportar al desarrollo de la persona, siendo coherente con lo planteado en el modelo, donde el centro del proceso de aprendizaje es el ser humano y su entorno, por lo que es común a todas las carreras y puede ubicarse en cualquier nivel de la Carrera.

**4.4.2. Formación básica**

El propósito es proporcionar habilidades y conocimientos de iniciación a los estudios universitarios, e introducir a los estudiantes en los contenidos de la especialidad.

**4.4.3. Formación profesional**

El propósito es el de proporcionar habilidades y conocimientos característicos de la especialidad.

Sugerencia de peso curricular para los ejes disciplinares:

- FORMACIÓN HUMANA 10%
- FORMACIÓN BÁSICA 40%
- FORMACIÓN PROFESIONAL 50%



El propósito es el de proporcionar habilidades y conocimientos característicos de la especialidad.

Participación activa y democrática de los miembros de la institución.

### 5. LINEAS GENERALES DE TRABAJO

Para efectivizar el Modelo se consideran algunas líneas generales de trabajo:

- Creación de espacios de participación activa y democrática de los miembros de la institución;
- Implementación permanentemente de acciones conducentes a la reflexión, actualización y desarrollo profesional de las docentes;
- Ubicación de la Institución como fin de desarrollo y transformación educativa; y finalmente,
- Concreción de una política de evaluación, seguimiento y monitoreo, que apunte al proceso de transformación institucional.

Es necesario situar a la docente como uno de los sujetos fundamentales de este proceso; esto implica direccionar el trabajo educativo hacia una plena participación, armonizando la centralización y descentralización y elevando los niveles de autonomía y toma de decisiones profesionales que favorezcan la innovación institucional.

En cuanto a la actualización y desarrollo profesional, el principio metodológico que se corresponde con los referentes expuestos, concibe como vía fundamental para el cambio en el desempeño profesional, la **autoformación<sup>3</sup>** en la profesionalización docente, tanto a nivel individual como grupal. Esta propuesta se sustenta en participación activa, creatividad, motivación y resignificación del trabajo educativo en procura de la innovación profesional.

<sup>3</sup> Proceso de construcción de aprendizajes con implicación directa y responsable de los actores. Formación por sí mismo, capacidad de decidir individual y/o colectivamente.



También es importante mencionar el carácter esencialmente humano de la actividad docente, que requiere de:

- Establecimiento de relaciones empáticas con los/as participantes en el proceso,
- Profundo respeto a la dignidad humana,
- Actitud democrática en el proceso de comunicación,
- Comprensión, solidaridad, eliminación de toda forma de exclusión y discriminación,
- Justicia y objetividad en la toma de decisiones, entre otras.

En conclusión se plantea que la formación profesional, se desarrolle en condiciones de plena comunicación, entre todos/as los/as miembros de la comunidad educativa. La activación de las potencialidades docentes y de los/as demás miembros de la comunidad universitaria, constituyen una tarea prioritaria para concretar una vía fundamental del desarrollo de la educación en el país.

### 5.1. Criterios para la selección de métodos y técnicas

En consecuencia con los planteamientos precedentes, 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 con vigilancia permanente de la rigurosidad científica que caracteriza el quehacer universitario.

Se plantea:

- La búsqueda de situaciones que permitan generar acción del pensamiento, que planteen problemas y creen alternativas para propiciar nuevos aprendizajes.
- La formulación de problemas de diversa complejidad, motivando la investigación y búsqueda de soluciones de forma independiente y creativa.
- Utilización de técnicas lúdicas que permitan al/a estudiante ser espontáneo
- Utilización de diversos espacios de aprendizaje (más allá del aula).



Formación integral; proceso continuo, permanente y participativo que busca el desarrollo armónico y coherente de todas las dimensiones del ser humano.

**6. GLOSARIO:** Referencias que servirán como eje conductor conceptual del modelo.

**Aprendizaje significativo:** Autoaprendizajes, el estudiante asume responsabilidad de su propio proceso de aprendizaje, parte de los conocimientos y esquemas que posee para utilizarlos como apoyo en los nuevos aprendizajes, de este modo es constructor de sus conocimientos y puede continuar por sí mismo durante toda la vida.

**Autoformación:** Proceso de construcción de aprendizajes con implicación directa y responsable de los actores. Formación por sí mismo, capacidad de decidir individual y/o colectivamente.

**Competencias:** Capacidades para ser, saber y hacer. Las competencias describen los conocimientos, habilidades, destrezas y componentes necesarios para el desempeño activo en la profesión y en la vida. Saber hacer razonado para hacer frente a la incertidumbre; manejo de la incertidumbre en un mundo cambiante.

**Complejidad:** Del latín complexus que significa que está tejido en conjunto; unión entre la unidad y la multiplicidad; tejido interdependiente, interactivo e interactivo entre el objeto del conocimiento y su contexto, las partes y el todo, el todo y las partes, las partes entre sí; existe complejidad cuando los elementos diferentes que constituyen un todo son inseparables (lo económico, político, sociológico, psicológico, afectivo, mitológico). Es el ser humano, el mundo y los procesos, vistos de forma multidimensional, multifreferencial, interactivos, con un pensamiento reflexivo, no reductible.

**Curriculo:** Todos los procesos planificados y los componentes que interviene en la educación. Currículo basado en competencias: incluye tres ejes fundamentales: formación personal, formación para la producción y el trabajo, formación para vivir en sociedad.

**+** coherente de todas las dimensiones del ser humano: ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal, socio política, a fin de lograr su realización plena en la sociedad. Abarca la totalidad del ser humano. Para pensar por sí mismos, ser críticos, actuación con coherencia con sus principios. Favorece la autonomía del individuo, para que sea capaz de tomar decisiones responsables a nivel personal, religioso, político, científico, cultural, ambiental, profesional.

**Integralidad:** Se manifiesta en la tendencia de la personalidad a que su configuración psicológica sea lo más armónica posible, sin grandes antagonismos internos y externos. La plena integridad como característica general de la personalidad presupone la unidad indisoluble entre todas las dimensiones humanas: unidad de pensamiento, sentimiento, palabra y acción. La principal fuente formadora de esta característica general de la personalidad radica en el sistema no antagonico de exigencias y posibilidades con el que la persona se relaciona en el proceso de su educación.

**Inteligencias:** Como un fundamento para el respeto a los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje. Gardner señala que la inteligencia es la capacidad para resolver problemas, o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural, a una conciencia crítica". (Parelló 1995).  
**Identifica** ocho tipos de inteligencias que interactúan y se potencian recíprocamente: Las inteligencias múltiples identificadas son: interpersonal, intrapersonal, lógico matemática, espacial, lingüística, musical, naturalista y corporal/cinestésica.

**Interdisciplinario:** articulación entre las ciencias.  
**Macro currículo:** Son las influencias del contexto, políticas estatales e institucionales; normativas generales de la educación superior e institucionales; influencias regionales y mundiales.

**Meso currículo:** Definición institucional en relación con el quehacer educativo de cada unidad académica.

**Micro currículo:** Es el diseño del quehacer educativo de cada carrera en sus distintas modalidades de estudio; centra su atención y sirve como eje de los procesos que se implementan en clase; dirige, orienta y coordina el trabajo educativo; prevé el conocimiento de la realidad o diagnóstico; plantea objetivos, delimita actividades, determina métodos y estrategias, identifica medios educativos, realiza el seguimiento y evaluación del proceso institucional, de la clase o de un tiempo determinado de formación.

**Paradigma:** Esquema de interpretación básico que comprende supuestos teóricos generales, leyes, principios y teorías que adopta una comunidad concreta de científicos en un momento y lugar de tiempo.

**Pedagogía:** Es la ciencia que tiene como objeto de estudio, a la investigación, reflexión sobre la educación, y los diversos procesos educativos que en ella se dan con el fin de lograr el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano de forma armónica, integral, integrada, multifacética, multidimensional en la que es indispensable "pasar de una conciencia ingenua, pasiva a una conciencia crítica". (Parelló 1995).

**Pensamiento complejo:** Es el pensamiento que relaciona, que incorpora lo concreto de las partes a la totalidad, articulando los principios de orden y de desorden, de separación y de unión, de autonomía y de dependencia. Permite aprehender en conjunto el ser humano y su entorno, lo local y lo global, lo multidimensional, entre otros. Propone abordar la construcción del conocimiento procesando las partes y elementos para comprender los procesos en su interrelación, recursividad, organización, diferencia, oposición y complementación dentro de factores de orden y de incertidumbre.

**Proyecto Tuning - América Latina:** "ha sido concebido como un espacio de reflexión de actores comprometidos con la educación superior, que a través de la búsqueda de consensos, contribuye para avanzar en el desarrollo de titulaciones fácilmente comparables y comprensibles, de forma articulada, en América Latina". (Tuning Educación Superior en América Latina 2007).

**Psicopedagogía:** Estudia las leyes psicológicas que rigen el proceso de aprendizaje, los aspectos psicológicos del trabajo educativo, de la relación profesor /estudiante y muy especialmente las cualidades de la personalidad del profesor. Comprende: las psicologías del proceso de aprendizaje, de la educación y del docente. La psico/pedagogía brinda al docente los elementos teóricos para que logre ejercer con efectividad su trabajo educativo y además es una herramienta de trabajo para ella, en la medida que le proporciona los elementos metodológicos necesarios para abordar a través de la investigación científica, la solución de los problemas que se le presentan, tanto en el orden docente como educativo.

**Transdisciplinariedad:** Percepción del todo y la parte, atravesando las disciplinas y trascendiendo las disciplinas especializadas para abordar los fenómenos en toda su complejidad; entretjejo de saberes; lo que está al mismo tiempo entre, a través de y más allá de todas las disciplinas. Propone la comprensión del ser humano en interacción con el mundo mediante la integración de saberes académicos, científicos, culturales, filosóficos, míticos, entre otros.

## 7. METODOLOGÍA DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO EDUCATIVO UTE.

La elaboración del modelo se ha concretado cumpliendo las siguientes fases:

### FASE 1.

- Establecimiento de consensos mediante el trabajo de un equipo institucional interdisciplinario.
- Elaboración del diagnóstico situacional sobre el quehacer académico y curricular de la Universidad.
- Análisis de los resultados de los procesos de Autoevaluación y Evaluación Externa.
- Conversatorios con expertos en las siguientes temáticas: Filosofía, Sociología, Psicopedagogía, Legislación, Lineamientos Generales del Estado sobre lo político, social y económico.

### FASE 2.

- Elaboración del documento base de la propuesta.
- Presentación al Equipo Directivo de la Universidad.
- Difusión de la propuesta a las diferentes unidades.
- Reajuste de la Propuesta.
- Presentación al Consejo Académico
- Aprobación del Consejo Universitario.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- AUSUBEL, David. (1976) *Psicología Educativa*, Trillas, México.
- BENEITONE, Pablo; ESQUJETINI, César; GONZALEZ, Julia; MARTY, Maida; SIUF, Gabriela; WAGENAAR, Robert. (2007) *Tuning América Latina. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina*. Bilbao.
- DE SOUZA SILVA, José y otros. (2005) *La innovación de la innovación institucional*. Editorial Artes Gráficas Silva, Quito, Ecuador
- FREIRE, Paulo. (1996) *La educación como práctica de la libertad*. Editorial Oveja Negra, México.
- GARDNER, Howard, (1983) *La mente no escolarizada*. Barcelona, Paidós.
- LOPEZ OSPINA, Gustavo. (2004) *Una mirada integral que permita descubrir el sentido y respuestas de la Universidad en el futuro (2005-2015)*. UNESCO.
- MORIN, Edgar. (2000) *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Ministerio de Educación, Bogotá.
- MORIN, Edgar. (1997) *La necesidad de un pensamiento complejo*. Magisterio, Bogotá.
- FUENTE, Pedro de Javier. (2006) *Estimulación del aprendizaje reflexivo*. Universidad de Barcelona, Departamento de Ecología.
- PERELLO, Julio. (2005) *Apuntes de Historia de la Educación*. Abya-Yala, Quito.
- RODRIGUEZ, Azucena. *El proceso de aprendizaje en el nivel superior y universitario*. Colección pedagógica Universitaria No2, México.
- SARRAMONA, Jaime. (2000) *Temas de la Educación*. Ariel Educación.
- SAVATER, Fernando. (2003) *El valor de educar*. Ariel, Colombia.
- TALIZINA, Nina. (1985) *Conferencias sobre "los fundamentos de la enseñanza en la educación superior"*. Departamento de estudios para el perfeccionamiento de la educación superior. Ministerio de Educación Superior, La Habana, Cuba.
- TOBON, Sergio. (2006) *Formación basada en competencias*. Ecoe Ediciones, Bogotá.
- TOBON, Sergio. (2006) *Competencias en la Educación Superior*. Ecoe Ediciones, Bogotá.
- VELAZCO NAVARRO, Mirtha. (2007) *Conferencia en Encuentro Nacional de Facultades de Ciencias de la Educación*. FUCE.
- ZABALZA, Miguel. (2003) *Competencias docentes del profesorado universitario*. Narcea, Madrid.



**DOCUMENTO  
PREPARADO POR:**

- José Julio Cevallos.
- Jorge Viteri.
- Lourdes Armendáriz.
- Juan Mena.
- Carlos Trueba.
- César Esquetini.
- Galo Guamán.
- Gladys Fernández.
- Ramiro Avila.
- Gonzalo Cartagenova.
- Salva Almeida.
- Rosario Terán.
- Martha Alomía.
- Grecia Vásconez.
- Nancy Vásquez.

**EQUIPO DE EXPERTOS**

- Dr. Vladimir Sierra.
- Dr. Leonardo Izurieta.
- Dra. Edith Mejía.
- Funcionarios del CONESUP.
- Funcionarios de SENPLADES.

# **ANEXO 3**

## **Cuestionario de Entrevista**

### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Pro-Rector/ Director Académico/ Coordinador**

La información suministrada a través de este medio servirá como aporte para fundamentar el informe de tesis y para potenciar una propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿La carrera, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su campus universitario?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su carrera y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar la carrera?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL / CLIMA UNIVERSITARIO que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

SIEMPRE: Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores

A VECES: Sí está a veces de acuerdo en que la frase describe el ambiente real

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

**Nombre de la carrera:** .....

**Ubicación de la carrera:**

Provincia.....

Cantón.....

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO:**

a. Público ( )

b. Privado ( )

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Pro/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación , la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. El profesor es 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.			

## ENCUESTA A DIRECTIVOS

**Sres. Gestores Educativos:**

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

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

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre ..... del  
establecimiento.....

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Provincia.....

Cantón.....

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

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Público ( )
- b. Privado ( )

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

- a. El Pro-rector organiza las tareas cuando él cree necesario ( )
- b. Coordinadores de carrera ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. No contestan ( )

#### 2. Para medir el tamaño de la carrera usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros de la carrera ( )
- b. Los resultados obtenidos de la carrera ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la carrera ( )
- d. Otros ( )
- e. No contestan ( )

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

Si ( ) No ( )

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

- a. Pro-Rector ( )
- b. Director Académico ( )
- c. Coordinadores ( )

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

Si ( ) No ( )

**6. Su administración y liderazgo de la carrera promueve:**

N <sup>o</sup> .	Se promueve	siempre	A veces	nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

**7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una carrera:**

N <sup>o</sup>	Se promueve	siempre	a veces	nunca

A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
c	Se adquieren a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios de gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica , la teoría y reflexión			

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

N <sup>ro</sup>	Se promueve	siempre	a veces	nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

N <sup>ro</sup>	Se encuentran en la institución	siempre	A veces	nunca
a	De dirección (pro-rector(a), Director			

	Académico, etc.			
b	De gestión (secretario, financiero, etc.)			
c	De coordinación (Coordinador de carrera, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (vinculación, acreditación)			

**10. La coordinación académica de su institución es el encargado de:**

N <sup>o</sup>	Se encarga de	siempre	A veces	nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			

d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			
---	---	--	--	--

**Las preguntas 11,12 y 13 deben ser respondidas con términos si o no.**

**11. La coordinación de programas académicos de su institución son los encargados de:**

<b>N<sup>ro</sup></b>	<b>Se encarga de</b>	<b>sí</b>	<b>no</b>
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.		
b	Formular propuestas al director académico y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la carrera.		
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.		
d	Mantener actualizada la metodología		
e	Promover la investigación científica y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros		
f	Colaborar con el Departamento de Bienestar universitario en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación académica, la práctica		

	docente y los resultados obtenidos.		
h	La coordinación de carrera formula propuestas al equipo directivo.		
i	La coordinación de carrera elabora la programación académica de las asignaturas.		
j	La coordinación de carrera mantiene actualizada la metodología.		

## 12. La gestión pedagógica en la carrera, diagnósticos y soluciones

N <sup>ro</sup>	acciones	Si	no
a	La gestión pedagógica en la carrera, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.		

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

N <sup>ro</sup>	Material de planificación	sí	no
a	Reingeniería de procesos		
b	Plan estratégico		

c	Plan operativo anual		
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes		

## MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>



## MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

<b>Problemas observados</b>	<b>causas</b>	<b>efectos</b>
<b>Problema 1.</b>		
<b>Problema 2.</b>		
<b>Problema 3.</b>		