



**UNIVERSIDAD TECNICA 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 FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO, DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL, DURANTE EL SEMESTRE A-2010"*

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

**AUTOR:**

Ing. EDUARDO MENDOZA MERCHÁN

**DIRECTORA:**

Mgs. Verónica Sánchez Burneo

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011

Mgs  
Verónica Sánchez Burneo  
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.

.....  
Mgs. Verónica Sánchez Burneo

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo **EDUARDO VICENTE MENDOZA MERCHÁN**, 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”.

f.....

Eduardo Mendoza Merchán

Cl. 1103025134

Loja, junio, 14 del 2011

### AUTORÍA

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

f.....

Eduardo Mendoza Merchán

Cl. 1103025134

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, por quienes decidí aprovechar esta valiosa oportunidad de superación personal y profesional, a mi hermano René, que me ha brindado todo su apoyo moral, y económico sin los cuales no hubiese podido culminar mi carrera, y principalmente a Dios que me ha dado la sabiduría necesaria para la culminación de este importante proyecto, de manera especial a todas y cada una de las personas que me apoyaron en su momento.

*Eduardo*

## A G R A D E C I M I E N T O

A la Universidad Técnica Particular de Loja, que me ha permitido continuar formándome profesionalmente, crecer como personas, y obtener un Título Académico. De manera muy especial a la Mgs. Verónica Sánchez Burneo, por su total colaboración en este trabajo, que gracias a su intervención se logró una exitosa culminación. Además mi gratitud sincera para aquellas personas que de una u otra manera ayudaron en el desarrollo del presente trabajo.

Eduardo Mendoza M.

Oficio No. DS-079

22 de septiembre del 2010

De : ING. EDUARDO MENDOZA MERCHÁN

Para : LIC. ELIZABETH LARREA DE GRANADOS  
**VICERRECTORA ACADÉMICA DE LA UCSG**Asunto : Solicitud de autorización para desarrollar proyecto de investigación  
en la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo.

Anexo :

1. Vista el inicio del desarrollo de la primera parte de mi proyecto de tesis previo a la obtención del título de "Magíster en Gerencia en Liderazgo Educacional", titulado "gestión, liderazgo y valores en la administración de la facultad de educación técnica para el desarrollo, de la universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en el semestre a-2010", me es requisito obtener la autorización correspondiente para poder desarrollar la investigación de campo dentro de la facultad, que proporcione los datos necesarios dentro del proceso de ejecución de la misma.

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Eduardo Mendoza Merchán  
PROFESOR INVITADO

Copia para: Archivo

*Autorizo que se provea  
a las todas las facilidades  
para realizar la investigación  
de todos los documentos públicos  
y de transparencia administrativo  
a la Facultad y la Universidad*

*Elizabeth Larrea de Granados*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   | Página    |
|---|-----------|
| PORTADA   | i         |
| CERTIFICACIÓN   | ii        |
| ACTA DE SESIÓN  | iii       |
| AUTORÍA   | iii       |
| DEDICATORIA   | v         |
| AGRADECIMIENTO  | vi        |
| CERTIFICADO INSTITUCIONAL                                   | vi        |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS  | viii      |
| <b>1. RESUMEN</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. INTRODUCCIÓN</b>                                      | <b>3</b>  |
| <b>3. METODOLOGÍA</b>                                       | <b>9</b>  |
| 3.1 Participantes   | 9         |
| Personal directivo por sexo y edad.                         | 10        |
| Personal docentes por sexo y edad.                          | 10        |
| Personal administrativo y de servicios.                     | 11        |
| Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad.       | 11        |
| Población estudiantil por semestres                         | 12        |
| 3.2 Materiales e Instrumentos                               | 14        |
| 3.2.1 Materiales  | 14        |
| 3.2.2 Instrumentos  | 15        |
| 3.3 Método y procedimiento                                  | 19        |
| 3.3.1 Método  | 19        |
| 3.3.2 Procedimiento   | 22        |
| 3.3.3 Procesamiento de la Información                       | 23        |
| <b>4. MARCO TEÓRICO</b>                                     | <b>28</b> |
| 4.1. La gestión y la gestión educativa                      | 28        |
| 4.1.1 Conceptos   | 28        |
| 4.1.2. Dimensiones de la gestión                            | 32        |
| 4.1.3. Características de la Gestión Educativa Estratégica. | 34        |
| 4.1.4. Componentes de la gestión educativa estratégica      | 35        |
| 4.1.5. El desempeño de los gestores educativos.             | 38        |
| 4.2. Liderazgo Educativo                                    | 40        |
| 4.2.1. Introducción   | 40        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2.2. Definición de liderazgo.   | 41        |
| 4.2.3. La dimensión ética en el estudio del liderazgo.  | 43        |
| 4.2.4. Importancia del liderazgo  | 45        |
| 4.2.5. Estilos de liderazgo.  | 45        |
| 4.4.6. El liderazgo educacional.  | 48        |
| 4.3. Diferencias entre directivo y líder  | 50        |
| 4.4. Los valores y la educación   | 52        |
| 4.4.1. Enmarque de una educación en los valores.  | 53        |
| 4.4.2. El ámbito afectivo y el proceso de valoración.   | 54        |
| 4.4.3. Hacia un enfoque para la educación en los valores.   | 56        |
| <b>5. DIAGNÓSTICO</b>   | <b>58</b> |
| 5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia<br>la gestión en liderazgo y valores | 58        |
| 5.1.1. El manual de organización.   | 58        |
| 5.1.2. El código de Ética.  | 61        |
| 5.1.3. El plan estratégico.   | 64        |
| 5.1.4. El plan operativo anual (POA)  | 70        |
| 5.1.5. Reglamento interno y otras regulaciones  | 73        |
| 5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.   | 75        |
| 5.2.1. Misión y visión de la UCSG.  | 75        |
| a. Misión   | 75        |
| b . Visión  | 77        |
| c . Objetivos   | 80        |
| d. Misión, visión y objetivos de la Facultad de Educación<br>Técnica para el Desarrollo.              | 81        |
| 5.2.2. El Organigrama.  | 82        |
| 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.   | 84        |
| 5.3. El clima escolar y convivencia con valores.  | 88        |
| 5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.   | 89        |
| 5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.  | 91        |
| 5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.   | 93        |
| 5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.   | 93        |
| 5.4. Análisis FODA  | 94        |



|  |     |
|--|-----|
| 5.4.1. Fortalezas y debilidades                    | 95  |
| 5.4.2. Oportunidades y amenazas                    | 96  |
| 5.4.3. Matriz FODA                                 | 97  |
| 5.5. Resultados                                    | 98  |
| 5.5.1. De los directivos                           | 99  |
| 5.5.2. De los Profesores                           | 111 |
| 5.5.3. De los estudiantes                          | 117 |
| 5.5.4. De la entrevista a directivos               | 123 |
| 5.6. Matriz de problemáticas                       | 125 |
| 5.6. Discusión                                     | 126 |
| <b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b> | 133 |
| 6.1 Conclusiones                                   | 133 |
| 6.2 Recomendaciones                                | 135 |
| <b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>                      | 136 |
| <b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>                             | 153 |
| 8.1. Bibliografía de la propuesta                  | 153 |
| 8.2. Bibliografía general                          | 154 |
| <b>9. APÉNDICE</b>                                 | 156 |
| 9.1 Encuesta a directivos                          | 156 |
| 9.2 Encuesta a docentes                            | 160 |
| 9.3 Encuesta a Estudiantes                         | 163 |
| 9.4 Entrevista a Directivos                        | 165 |

## 1. RESUMEN.

La gestión, liderazgo y valores en la administración de las instituciones educativas juega un papel de suma importancia en el desarrollo de las actividades académicas, a tal punto que el desarrollo como institución y la excelencia académica de los/las profesionales formados en ellas, están íntimamente vinculados a estos factores. El presente trabajo que se encuentra bajo el título: *“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, durante el semestre A-2010”*, fue investigado y desarrollado en base a datos tomados de la UCSG, la cual, se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, que corresponde a la zona de planificación 5 Litoral, según el SEMPLADES. Dentro del campus universitario de esta institución educativa, se encuentran las instalaciones de la Facultad Técnica para el Desarrollo, alrededor de la cual se centró la presente investigación.

Dentro de la ejecución de la investigación se realizó un diagnóstico de los documentos institucionales de la Universidad y de la Facultad que están vinculados con la gestión, liderazgo y valores, los cuales permitieron determinar la incidencia en el proceso educativo y administrativo de esta facultad. Esta incidencia en el proceso educativo de los documentos antes señalados, sumado a la gestión, liderazgo y valores de los actores de la institución, fue evaluada y analizada a través instrumentos de investigación tales como la encuesta y entrevista, aplicada a los directivos y a una muestra prolijamente seleccionada de docentes y estudiantes.

El diagnóstico de los documentos institucionales y el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas, han sido analizados a la luz del marco teórico, el cual constituye un extracto muy bien resumido de las principales teorías, modelos y conceptos contemporáneos relacionados a la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas. Dentro de este análisis se descubrió falencias en la gestión administrativa y académica, que está directamente relacionado con el desarrollo de las actividades de los directivos y docentes, debido a la escasa gestión de recursos, e innovación pedagógica y tecnológica que ha tenido lugar en la institución. Una de las posibles causas de la falta de gestión, puede deberse a la limitada capacidad de liderazgo en algunos directivos de la Institución, detectada a través de diferentes encuestas y entrevistas aplicadas, las cuales fueron contrastadas a través de los

estatutos y reglamentos Universitarios, donde constan las funciones y competencias que tienen asignado cada uno de ellos. En lo que se refiere a los valores institucionales, luego del diagnóstico y análisis de los instrumentos de investigación aplicados, se ha visto en la necesidad de sugerir un fortalecimiento de los mismos, a través de campañas de valores dirigido a todos los miembros de la facultad.

De este trabajo investigativo se concluye que hay indicios de deficiencia en la gestión, liderazgo y valores en la facultad Técnica, que ha retrasado el desarrollo académico, tecnológico y de infraestructura en la Institución, que se ha manifestado en el nivel de profesionalización de sus estudiantes, así como la promoción deficiente de los valores fundamentales, visto a través de la luz del estatuto universitario.

Después de las conclusiones a las que se ha llegado y que constan al final del presente trabajo, se considera que el ámbito que ha abarcado esta investigación es muy amplio, debido a que los factores analizados repercuten en muchas instancias y dimensiones institucionales, de esta forma la propuesta que se presenta, pretende apoyar partes débiles detectadas de la gestión administrativa y académica, a través de un proyecto que permita gestionar recursos y utilizarlos en el diseño de material didáctico educativo, diseñado para las áreas de electrónica, telecomunicaciones, sistemas microprocesados, control y automatismo principalmente, lo que permitirá elevar significativamente el nivel académico y tecnológico de la facultad, que será poseedora y generadora de tecnología de última generación que la ubicará a nivel de muchas universidades de Latinoamérica.

## 2. INTRODUCCIÓN.

Las instituciones universitarias ecuatorianas están sufriendo fuertes transformaciones debido a la presión de diversos sectores de la sociedad y del Gobierno Nacional, que a través de diferentes organismos gubernamentales, exigen una educación acorde a los cambios pedagógicos, paradigmáticos y tecnológicos que ha sufrido la educación en un mundo ya globalizado. Las evaluaciones al sistema de educación superior por parte del CONEA en el año 2009, cuyo propósito fue certificar y acreditar las universidades ecuatorianas, demostró un deterioro del sistema educativo superior, a tal punto que en esa instancia solicitaron el cierre de 26 universidades, y reformas a un grupo muy elevado de universidades a fin de que cumplan con los mínimo requisitos para su acreditación.

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se ubicó en la categoría C, de las 5 categorías, que van de de la A hasta la E, y que luego de algunos meses fue ubicada en la categoría B. Esta situación es preocupante puesto que la evaluación es general de la Universidad, y su calificación podría decirse es un promedio de todas sus facultades, por lo que habrán algunas facultades que se encuentren en una “categoría inferior”, es decir que el sistema académico de estas facultades estaría por debajo del promedio. La facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, es una de las nueve facultades que forman la UCSG, y es en ésta, en que se ha centrado el presente trabajo de investigación, que permitirá determinar de cierta forma el nivel de su sistema académico, y algunos factores que han incidido en su desarrollo.

La Facultad Técnica inició un proceso de certificación de calidad ISO, que meses atrás dieron informes no muy detallados del proceso, donde detectaron fallas en el sistema administrativo y académico de la Facultad, que fueron asociados principalmente con los docentes y algunos directivos, que supuestamente han venido ejerciendo de forma irresponsable sus funciones, por lo que se impartieron algunas normas para superar esta situación y que el proceso de acreditación llega a buen término. Este proceso de acreditación ISO, tiene ciertas similitudes con el presente trabajo de investigación, el cual está orientado al análisis de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Facultad Técnica, lo que permitió evaluar, analizar y caracterizar la gestión, liderazgo y valores en este centro educativo, así como determinar su influencia e incidencia en el desarrollo

administrativo y académico de la facultad, apoyado con diversos, modelos, teorías y conceptos vigentes, recopilados en lo que se denomina marco teórico y que servirá como punto de apoyo, referencia y contrastación en los diferentes diagnósticos y análisis de documentación y datos recopilados durante el desarrollo de la investigación. Desafortunadamente al término del presente trabajo no hubo mayor información del proceso de acreditación ISO que sea relevante para este proyecto de investigación.

Desde hace dos años atrás, la Universidad Católica, a través del Vicerrectorado Académico está impulsando la capacitación de los docentes de la universidad por intermedio del CIEDD (Centro de Innovación Educativa y Desarrollo del Docente), el cual organiza cursos regulares dirigidos a los docentes con facilitadores de amplia experiencia en el campo educativo. Es a través del CIEDD que se han organizado cursos de investigación especializados y obligatorios para los docentes, es especial a aquellos que dirigen tesis de grado, cuyo objetivo es elevar la calidad de los trabajos de titulación y que se desarrollen en un solo formato estándar en toda la Universidad. Otro objetivo muy importante de estos cursos de investigación, es elevar el nivel de preparación de los docentes en el área de la investigación, el desarrollo y la innovación, que les permita proponer temas de investigación con la formalidad y científicismo del caso, guiarlos a través del proceso mismo de investigación y generar y documentar los conocimientos de forma apropiada, utilizando apropiadamente las metodologías y herramientas de investigación.

La universidad por medio del SINDE (Sistema de Investigación y Desarrollo), gestiona continua y apropiadamente la investigación, poniendo a la disposición de docentes e investigadores proyectos semilla y avanzados, que permite desarrollar la investigación en los diferentes campos de la ciencia, en especial aquellos que son pertinentes a las carreras de la Universidad, y que promueve desde este ámbito, la investigación, el desarrollo, la innovación y la generación de nuevos conocimientos. La Facultad Técnica en lo relacionado a la investigación, ha presentado muy pocos proyectos en lo que se refiere a las carreras de Electrónica y Control, Telecomunicaciones y Eléctrico Mecánica, no siendo así en las carreras agropecuarias que tiene a su haber algunos proyectos, que inclusive se han elevado a programas financiados por el SENESCYT. Siendo la Facultad Técnica el objetivo de la presente investigación, de la cual solo se han considerado las tres carreras técnicas: Electrónica y Control, Telecomunicaciones y Eléctrico Mecánica para

efectos de diagnóstico y encuestas, será necesario relacionar la gestión, liderazgo y valores, con su reducida presencia en la investigación y la innovación a nivel de la universidad.

De los apartados anteriores se ha visto el esfuerzo que hacen las autoridades y organismo de la Universidad Católica por elevar el nivel y la calidad académica de los docentes y que a la final se verá reflejado en el nivel de profesionalismo y calidad humana que observen los graduados de la universidad. Es necesario evaluar si todo este esfuerzo que se ha venido realizando está cumpliendo con los objetivos que se han planteado y en realidad se está mejorando la calidad de educación que se imparte en la Universidad. La presente investigación, pretende dar una mirada desde diferentes dimensiones de la gestión, el liderazgo y los valores en el centro educativo, que permita determinar si hay deficiencias en ellos, y como han venido afectando el proceso de enseñanza aprendizaje en la facultad Técnica, así mismo hacer una reflexión fundamentada en compendio teórico de la gestión educativa, las teorías del liderazgo y los valores, la influencia que generaría al fortalecerlos en el desempeño académico de los docentes y estudiantes de la facultad, especialmente en estos tiempos de cambios constantes, debido a las nuevas teorías y modelos pedagógicos, cambios paradigmáticos y el acelerado desarrollo tecnológico que se ha venido dando desde hace algún tiempo, y que ha cambiado y continua cambiando la forma de vida de los seres humanos.

Una alta capacidad de liderazgo de los directivos e inclusive de los mismos docentes es un factor desequilibrante en la educación, puesto que les permitirá dirigir desde sus funciones las actividades, proyectos e innovaciones, procurando la participación activa de los demás actores del centro educativo, generando una alta probabilidad de éxito, y que pondrá al centro educativo en el camino de la verdadera excelencia académica. La gestión educativa en sus tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva de los actores universitarios, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Los valores morales y la ética, que en principio parece no tener mayor impacto en la formación profesional del estudiante, tiene una influencia muy alta en el desarrollo de las actividades académicas y en el hecho de alcanzar los objetivos y metas planteadas, puesto que se ha demostrado a través de estudios e investigaciones, que las instituciones u organizaciones que cuidan los valores

éticos, son más eficientes, organizadas y reflejan un nivel de confianza alto hacia sus usuarios o la sociedad en general, en comparación con aquellas empresas que no toman muy en cuenta la ética y los valores en su organización.

La investigación de la gestión, liderazgo y valores en la Administración de la Facultad técnica, fue desarrollada partiendo del análisis de los estatutos, reglamento y demás manuales que dispone la Universidad y la Facultad Técnica. El acceso a esta documentación no tiene restricciones e inclusive la mayoría se puede descargar de la página web de la universidad. Además del diagnóstico, se realizó encuestas y entrevistas a los directivos, docentes y estudiantes de las carreras de Electrónica, Telecomunicaciones y Eléctrico mecánico que permitieron obtener en base a las opiniones de los encuestados información que una vez tabulada, proporcione datos pertinentes a la gestión, liderazgo y valores en los directivos de la facultad.

El objetivo general que ha guiado el presente trabajo investigativo es *“analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil”*, para el cumplimiento de este objetivo general se han propuesto tres objetivos específicos que son: *“Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores”* *“descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en la Facultad Técnica.”* y *“determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la Facultad Técnica.”*

De la investigación realizada se derivaron algunas conclusiones de las cuales se ha seleccionado las que se cree son más influyentes: *“No todos los directivos y docentes están conscientes de los rasgos característicos fundamentales que debe poseer un verdadero líder, y la necesidad de que los directivos observen esos rasgos en el cumplimiento de sus funciones.”*, *“Hay indicios de una deficiente gestión académica, reflejada en el pobre desempeño de los docentes en el sentido técnico-pedagógico, escaso desarrollo de material didáctico y proyectos de investigación innovadores”* y finalmente *“Un gran número de Estudiantes no conocen o tiene un sentido reprobó del significado de los valores y la ética, sobre todo, no so*

*conscientes de los beneficios y confianza institucional que genera el tener una facultad cuyos miembros son poseedores de altos valores morales y éticos.”.*

Una vez concluido el trabajo investigativo, se ha creído conveniente desarrollar una propuesta en aras de atenuar o eliminar los defectos institucionales encontrados. Al ser el tema de investigación muy amplio y el hecho de desarrollar un proyecto que intente solucionar los problemas encontrados resulta demasiado extenso, y probablemente resulte ineficiente al tratar de abarcar demasiado. Esta situación ha hecho que se presente una propuesta basada en la gestión administrativa y curricular orientada a la construcción de material didáctico innovador, diseñado y desarrollado por docentes de la misma facultad en colaboración con estudiantes, que fortalezca diversa áreas de la electrónica y las telecomunicaciones, proveyéndolas con tecnología de punta, que permita elevar el nivel académico y tecnológico de la facultad, en combinación de las nuevas propuestas pedagógicas y curriculares.

Los objetivos de la propuesta se enuncian en la siguientes líneas, donde el objetivo general es: *“Promover la pertinencia y actualización de material didáctico para electrónica, sistemas de automatización y robótica, en los laboratorios de la facultad Técnica de la UCSG, que permitan la experimentación y el desarrollo de habilidades en los y las estudiantes acorde a las tecnologías actuales.”.* Los objetivos específicos que contribuyen al logro del objetivo general son: *“Gestionar mayores recursos y promover inversiones para la adquisición de equipos de laboratorio y componentes electrónicos.”*, *“promover el diseño y desarrollo de material didáctico para los laboratorios de electrónica que se ajuste a las necesidades propias de los estudiantes y que este acorde a las tecnologías actuales.”* Y finalmente *“promover y gestionar la continua innovación de material didáctico para los laboratorios de la Facultad Técnica.”.*

Finalmente es necesario recordar nuevamente la importancia y relevancia que tiene la gestión, liderazgo y los valores en el desarrollo de las actividades educativas y en especial en la investigación e innovación educativa, tratándose de una facultad de carácter técnico donde los cambios a nivel científico tecnológico son vertiginosos y continuos, por lo que es imprescindible innovarse contantemente, con el fin de reducir la brecha tecnológica con países de la misma región y mas, con los países desarrollados, que a la final permita estar a la par de los avances científico-



tecnológicos que se suceden día a día. Este documento aborda algunos de los problemas que aquejan a la educación superior ecuatoriana y que ha impedido su desarrollo e innovación, por lo que el texto resultara interesante para el lector preocupado de estas problemáticas, y queda abierta la invitación para su lectura, análisis y reflexión, que luego le permitirá investigaciones más profundas de los temas tratados en este texto o sirva de base para nuevos proyecto investigativos.

### **3.- METODOLOGÍA**

#### **3.1. Participantes**

La investigación realizada y los resultados obtenidos constan en el presente trabajo, el cual fue realizado en su totalidad en la Facultad de Educación Técnica para el desarrollo de la UCSG (la siglas UCSG hace referencia a Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Las carreras de esta facultad que han sido consideradas en la investigación fueron: Ingeniería en Telecomunicaciones (que presenta una mayor población docente y estudiantil.), la Carrera de Ingeniería en Electrónica en Control y Automatismo y la carrera de Eléctrico Mecánico. El número de estudiantes de las tres carreras es de quinientos ochenta y cuatro estudiantes en el semestre A-2010 (semestre de mayo del 2010 a octubre del 2010), y el número de docentes (entre titulares e invitados) y directivos llega a ochenta y ocho. Dentro de la población investigada están incluidas las autoridades, directivos de las diferentes comisiones, docentes y estudiantes de la Facultad Técnica. Es importante recalcar que como en toda universidad del Ecuador, la facultad goza de cierta autonomía frente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, de carácter administrativo y académico, sometiendo bajo ciertas circunstancias a los organismos máximos de la Universidad. En lo relacionado a los directivos, la autoridad máxima de la facultad lo constituye el Decano, el cual está al frente de la administración de la facultad y los directores de carrera que están al cargo de las cuestiones de tipo académicas. Los organismos máximos de la facultad los constituye el Consejo Directivo y la Comisión Académica en lo que se refiere al área administrativa y académica respectivamente.

En las siguientes tablas, se muestra de forma ordenada y con datos porcentuales de la población encuestada.

La tabla 1, que se encuentra adjunto, se encuentran tabulados los datos que corresponde al personal directivo que labora en la Facultad Técnica para el desarrollo, donde constan el Decano, Director de Carrera, Coordinador Administrativo, Coordinador Académico, coordinadores de área, Consejo Directivo, y Comisión Académica. En esta tabla cabe destacar que el número de directivos con más de 40 años de edad es muy elevado (65%), y dentro de este rango se encontrarán profesores de la tercera edad o que estén próximos, dato que lamentablemente no se estableció. Los directivos con menos de 30 años, son una

minoría (6%) y los docentes entre 30 y 40 años ocupan un 23% del total de directivos.

**Tabla 1:** Rangos de edad y género de los directivos de la Facultad Técnica de la UCSG (2010)

| Rangos de Edad | Hombres   |            | Mujeres  |             |
|----------------|-----------|------------|----------|-------------|
|                | F         | %          | f        | %           |
| Menos de 25    | 0         | 0,00%      | 0        | 0%          |
| 26-30          | 1         | 5,88%      | 0        | 0%          |
| 31-35          | 2         | 11,76%     | 0        | 0%          |
| 36-40          | 2         | 11,76%     | 0        | 0%          |
| Más de 40      | 12        | 70,59%     | 1        | 100%        |
| <b>Total</b>   | <b>17</b> | <b>100</b> | <b>1</b> | <b>100%</b> |

**Fuente:** Secretaría de la Facultad Técnica para el Desarrollo

**Elaboración:** propia

En la tabla 2 se observa tabulado al personal docente de la facultad Técnica, tanto titulares como invitados que laboraron en la institución educativa en el semestre A-2010, ordenados por sexo y por edades. Del total de docentes hombres el 83% corresponde a edades de más de cuarenta años, en las mujeres este valor es del 78%. Los docentes varones menores de 30 años son una minoría y llegan a 4%. Finalmente los docentes varones entre 30 y 40 años llegan a tan solo el 15% y en las mujeres al 22% del total de mujeres.

**Tabla 2:** Rangos de edad y género de docentes de la Facultad Técnica de la UCSG (2010)

| Rangos de Edad | Hombres |       | Mujeres |       |
|----------------|---------|-------|---------|-------|
|                | F       | %     | f       | %     |
| Menos de 25    | 1       | 1,2%  | 0       | 0%    |
| 26-30          | 2       | 2,5%  | 0       | 0%    |
| 31-35          | 4       | 4,9%  | 0       | 0%    |
| 36-40          | 7       | 8,6%  | 2       | 22,2% |
| Más de 40      | 67      | 82,7% | 5       | 77,8% |
| Total          | 81      | 100%  | 7       | 100%  |

**Fuente:** Secretaría de la Facultad Técnica para el Desarrollo

**Elaboración:** propia

En la tabla 3 se encuentran los docentes de la Facultad Técnica ordenado el personal administrativo y de servicios. Se ha clasificado en secretaria, administración y seguridad. En secretaria laboran en total 14 personas, todas mujeres que laboran en los departamentos de la facultad. En administrativo se encuentra personal encargado de diferentes labores tales como control de cátedra, personal de laboratorios, conserjes, etc. que suman un total de 11 de los cuales el 82% son hombres y el 18% mujeres. Finalmente en seguridad laboran 6 personas, todos hombres que se encargan de mantener el orden en las instalaciones universitarias.

**Tabla 3.** Personal administrativo y de servicios de la Facultad Técnica (2010)

| Personal de servicios | Hombres |       | Mujeres |       |
|-----------------------|---------|-------|---------|-------|
|                       | f       | %     | f       | %     |
| Secretaría            | 0       | 0%    | 14      | 100%  |
| Administración        | 9       | 81.8% | 2       | 18.2% |
| Seguridad             | 6       | 100%  | 0       | 0%    |
| Total                 | 15      | 48%   | 16      | 52%   |

**Fuente:** Secretaría de la Facultad Técnica para el Desarrollo.

**Elaboración:** propia.

Se había mencionado en párrafos anteriores que se han tomado tres carreras de la facultad para hacer la investigación, en la tabla 4 se encuentran la población estudiantil de estas tres carreras, organizadas por carreras y por sexo. Del total de la población tomada, el 82% de los estudiantes varones y el 77% de las estudiantes mujeres pertenecen a la carrera de Telecomunicaciones, siendo las dos carreras restantes del 18% de estudiantes varones y el 19% de estudiantes mujeres de las dos carreras juntas

**Tabla 4:** Población estudiantil por carreras de la Facultad Técnica de la UCSG (2010)

| Carreras               | Hombres |       | Mujeres |       |
|------------------------|---------|-------|---------|-------|
|                        | f       | %     | f       | %     |
| Telecomunicaciones     | 412     | 82,1% | 63      | 76,8% |
| Electrónica en Control | 41      | 8,2%  | 12      | 14,6% |
| Eléctrico Mecánico     | 49      | 9,7%  | 7       | 8,6%  |
| Total                  | 502     | 100%  | 82      | 100%  |

**Fuente:** Secretaría de la Facultad Técnica para el Desarrollo

**Elaboración:** propia.

Finalmente se ha elaborado una tabla en la que la población estudiantil ha sido tabulada por semestres y por sexo, mostrando en cada uno de los ítems los porcentajes de la población a la que corresponde cada uno. Se observa que el número de estudiantes se reduce conforme avanza el nivel del semestre debido a principalmente a retiros de estudiantes. En primer semestre se registran el 17% de la tanto para la población de varones como para la de mujeres. Si avanzamos hacia el cuarto semestre la población se ha reducido a 9% en los estudiantes varones y al 10% la población de estudiantes mujeres. Para séptimo semestre la población ha de estudiantes varones ha subido un punto (10%), posiblemente se han inscrito estudiantes de otras universidades a través de la convalidación de materias. En la población de mujeres de séptimo semestre se encuentra en el 9%. Finalmente si se avanza hasta el último semestre la población de varones llega a 7% del total de estudiantes y la población femenina se mantiene en un 9%.

**Tabla 5:** Población estudiantil por semestres de la Facultad Técnica de la UCSG (2010)

| Semestres    | Hombres |       | Mujeres |       |
|--------------|---------|-------|---------|-------|
|              | f       | %     | f       | %     |
| 1er semestre | 84      | 16,7% | 14      | 17,1% |
| 2do Semestre | 76      | 15,1% | 12      | 14,6% |
| 3ro semestre | 67      | 13,3% | 10      | 12,2% |
| 4to semestre | 47      | 9,4%  | 8       | 9,8%  |
| 5to semestre | 54      | 10,8% | 9       | 11,0% |
| 6to semestre | 49      | 9,8%  | 6       | 7,3%  |
| 7mo semestre | 48      | 9,6%  | 7       | 8,5%  |
| 8vo semestre | 41      | 8,2%  | 9       | 11,0% |
| 9no semestre | 36      | 7,2%  | 7       | 8,5%  |
| TOTAL        | 502     | 100%  | 82      | 100%  |

**Fuente:** Secretaría de la Facultad Técnica para el Desarrollo

**Elaboración:** propia

Se había definido con anterioridad a la Facultad de Educación Técnica para el desarrollo de la UCSG, como la población a la que está dirigida esta investigación. Dentro de esta población se ha seleccionado muestras de directivos, docentes y estudiante debido a que aplicar encuestas a todos los miembros de la institución implica un trabajo largo y costoso. El tamaño de las muestra fue determinado en las guías respectivas del presente trabajo, pero se consideró que el número es bajo

debido a que el número de docente y estudiantes que constituyen la población universo en este caso, es mucho mayor a la población destino a la que estaba dirigido, por esta razón se ha buscado formulas y procedimientos que permitan determinar el tamaño apropiado de la muestra. Si se selecciona el tamaño de muestra apropiadamente se obtienen datos muy aproximados a la realidad, por lo que para este caso se ha procedido a determinar el tamaño de la muestra en base a formulas probadas científicamente que permiten encontrar el tamaño adecuado de la muestra en función de la población y del error máximo permitido. En los estudios cuantitativos, el tamaño de la muestra depende de la precisión con que se desea estimar el parámetro de la población, entre más grande sea la muestra, será más representativa a la población y los datos resultarán más cercanos a la realidad. Para calcular el tamaño de las muestras cuantitativas se han empleado fórmulas estadísticas obtenidas del libro de Vara Horna Arístides (2008) que se mostrarán y utilizarán en las siguientes líneas para determinar el tamaño de las muestras de esta investigación. Para ello se necesita algunos valores, como son:

$n$  = tamaño de muestra

$z$  = nivel de confianza elegido (se ha seleccionado igual a 1)

$p$  = porcentaje de inasistencia (5)

$q$  = porcentaje complementario ( $p - q = 50$ )

$N$  = tamaño de la población (N)

$e$  = error máximo permitido (5%)

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times q \times p}$$

Para el cálculo de la muestra de directivos donde  $N=17$

$$n = \frac{1^2 \times 5 \times 50 \times 17}{5^2 \times (17 - 1) + 1^2 \times 5 \times 50} = 6,15 \approx 7$$

Para el cálculo de la muestra de docentes donde  $N=88$

$$n = \frac{1^2 \times 5 \times 50 \times 88}{4^2 \times (88 - 1) + 1^2 \times 5 \times 50} = 13,39 \approx 14$$

Para el cálculo de la muestra de estudiantes donde N=584

$$n = \frac{1^2 \times 5 \times 50 \times 502}{3^2 \times (502 - 1) + 1^2 \times 5 \times 50} = 26,37 \approx 27$$

En la tabla 5 se resumen los datos obtenidos a través de los cálculo de muestra. De la población de directivos la muestra obtenida es de 7 directivos; en la muestra de docentes se han obtenido 14, pero se han utilizado 20 debido a la facilidades que presentaron los docentes y principalmente porque una mayor muestra mejora la precisión de los resultados. Finalmente la muestra de estudiantes calculada es de 27, por razones similares a la de los docentes se ha establecido en 35 el número de estudiantes encuestados.

**Tabla 6: Resumen de las muestras de población obtenidas a través de formulas.**

| <b>Población</b> | <b>Total población</b> | <b>Muestra obtenida</b> | <b>Muestra utilizada</b> |
|------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Directivos       | 27                     | 7                       | 7                        |
| Docentes         | 88                     | 14                      | 20                       |
| Estudiantes      | 584                    | 27                      | 35                       |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

### **3.2.- Materiales e instrumentos de investigación**

**3.2.1.- Materiales.** Los materiales que se utilizaron para el desarrollo del presente trabajo investigativo son de bajo costo, entre los cuales se cuenta papel y copias en las que se registraron las encuestas, fichas y registros de las observaciones directas. En el caso de algunas encuestas se realizó utilizando grabadoras digitales. En el caso de las grabadoras en general, su uso pueden resultar intimidantes para ciertos encuestado, por lo fue necesario solicitar permiso a la persona encuestada, a fin de poder grabar la conversación que se tiene con el interlocutor. Este medio permite su análisis posterior de una forma más minuciosa los detalles de la conversación que se tuvieron y que de haber hecho anotaciones comunes, se corre el riesgo de olvidar detalles que pueden ser relevantes en la investigación.

Dentro de lo que son materiales, es muy conveniente la organización adecuada de los materiales utilizados tales como encuestas, fichas u hojas de observación, con la

ayuda de carpetas, que permitieron ordenar y archivar los diferentes documentos que se obtuvieron del trabajo de campo. Esta organización de los documentos es muy importante y permite localizar la fuente de la información de forma rápida y sobretodo reduce el riesgo de pérdida de documentos que constituyen una evidencia para futura referencia del presente trabajo.

Es conveniente mencionar el uso de herramientas para el análisis y la tabulación de los datos recolectados empíricamente y que fueron tratados electrónicamente gracias al uso de un computador, con el apoyo de herramientas computacionales muy potentes que reducen considerablemente los tiempos de tabulación, generación de estadísticas y graficas, puesto que dispone de funciones matemáticas y estadísticas muy poderosas en lo que a cálculo matemático se refiere.

**3.2.2.- Instrumentos.** Los instrumentos de recolección de información o de acopio de datos son de gran importancia en el proceso de investigación y reciben esta denominación todos los instrumentos que pueden servir para medir las variables, recopilar información con respecto a ellas o simplemente observar su comportamiento. *“Los instrumentos que pueden medir las características de las variables se denominan test o pruebas, son los instrumentos que sirven para medir distintas variables conductuales, en especial los resultados del aprendizaje. A través de los datos que proporcionan los instrumentos se trata de obtener información exacta sobre el logro de los aprendizajes y se detectan los éxitos y fracasos (Mejía Elías, 2005)”*.

Según Mejía: *“Si el investigador no puede medir directamente las variables planteadas en su investigación, debe recopilar información acerca de los fenómenos que le interesa conocer haciendo uso de ciertos instrumentos”*. Para ello puede emplea listas de cotejo, realiza el análisis documental, construye escalas de opinión, etc. En otros casos, el investigador debe observar el comportamiento de las variables y entonces emplear instrumentos o guías de observación de acuerdo a cada caso. En los siguientes párrafos se analiza los instrumentos utilizados.

Durante el desarrollo de la investigación se realizaron encuestas y entrevistas dirigidas a las autoridades, directivos, docentes y estudiantes, que fueron seleccionados como muestras de la población y que permitieron la recolección de información empírica que luego de su procesamiento, proporcionó la información



requerida. Los formatos de los instrumentos utilizados constan como anexos en el presente trabajo y a continuación son brevemente analizados.

**La encuesta**, que se utilizó para la obtención de datos de los docentes participantes y de los estudiantes seleccionados para la investigación, proporcionará la información de campo, por medio de preguntas cerradas y abiertas, que finalmente permitirá medir las variables.

Según James H. McMillan (2007), la encuesta o test de lápiz y papel al entrevistador se le plantea una serie de preguntas objetivamente puntuadas. La Encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular, se utiliza a menudo en investigación educativa como una medida del rendimiento de los alumnos. Una vez confeccionado el cuestionario no es necesario de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. Las repuestas se recogen de modo especial de tal forma que facilite posteriormente su tabulación y tratamiento por métodos estadísticos con ayuda de sistemas computacionales.

La encuesta utilizada en los estudiantes y que se encuentra al final del presente trabajo, específicamente en los apéndices, consta de 16 preguntas, cada una de las cuales tiene cuatro opciones de respuesta que se identifican como:

CA: Completamente de Acuerdo

A : Acuerdo

D: Desacuerdo

CD: Completamente Desacuerdo

Las preguntas versan por ejemplo sobre cuánto tienen en cuenta los directivos las opiniones de los docentes y estudiantes; la metodología empleada por los docentes en clase; la actitud del docente frente a las preguntas de los estudiantes y finalmente se pregunta el fomento de valores por parte de los docentes durante las horas de clases. Todas las encuestas y entrevistas fueron formuladas y elaboradas por docentes de la UTPL (estas siglas hacen referencia a la Universidad técnica particular de Loja), las cuales fueron modificadas en ciertos aspectos poco

relevantes para ser aplicadas en un centro de educación superior.

**La entrevista**, según James H. McMillan (2007), como él la denomina “*entrevista en profundidad*”, a menudo se caracteriza por una conversación como un objetivo. El investigador puede utilizar una guía de entrevista general o un protocolo, pero no un conjunto de preguntas específicas que ha formulado para cada entrevista.

Una entrevista es un diálogo en el que una persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar, o su opinión personal con respecto a algún tema. En la entrevista se identifican plenamente dos personajes:

- *El entrevistado* deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir.
- *El entrevistador* es el que dirige la entrevista debe dominar el diálogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

En la entrevista se pueden identificar tres partes:

- i. La presentación: suele ser breve, pero no suficientemente informativa. En ella no se habla del entrevistado, sino del tema principal de la entrevista.
- ii. El cuerpo de la entrevista: está formado por preguntas y las respuestas. Es importante elegir bien las preguntas para que la entrevista sea buena, las preguntas deben ser interesantes para el público, y adecuadas para el entrevistado transmita sus experiencias. También deben ser breves, claras y respetuosas.
- iii. El cierre de la entrevista: debe ser conciso. El entrevistador puede presentar un resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal.

La entrevista se ha utilizado en la investigación para la obtención de datos e información relevante a partir de los directivos de la institución y algunos docentes, que se vería dificultosa hacerla a través de encuestas y que no cubriría todos los aspectos que se pueden hacer en una conversación. Es de recordar que una entrevista toma más tiempo que una encuesta, puesto que se la realiza de forma personal el mismo investigador a cada uno de los entrevistados.

A continuación se muestra las preguntas de las entrevistas realizadas en la investigación a los directivos de la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo.

#### Entrevistas a directivos:

Las encuestas y entrevistas fueron realizadas directivos de la Facultad, tales como el Decano, Director de Carrera, Coordinador Académico y Administrativo, coordinadores de Área y miembros del Consejo Directivo. La entrevista consta de 10 preguntas abiertas, y versa sobre cuestiones orientadas a establecer la comunicación con los docentes y estudiantes, la existencia de reglamentos y manuales de organización, indaga conocimientos de los directivos en relación al liderazgo, sus rasgos característicos y los valores predominantes en la institución.

**La observación**, según James H. McMilla la observación puede ser participante y de campo, de las cuales se ha considerado utilizar la primera que la define como *“una técnica iterativa de participar hasta cierto punto en las situaciones que ocurren de forma natural, durante un periodos de tiempo y escribir extensas notas de campo que describan lo que ocurre.”*

Es la técnica de estudio por excelencia y se utiliza en todas las ramas de la ciencia. Su uso está guiado por alguna teoría y ésta determina los aspectos que se van a observar.

Hay que tomar en cuenta que para que sea válido este instrumento de observación, se deben observar algunas sugerencias que Castañeda Jiménez (1998) expone en su libro:

1. *“Con respecto a las condiciones previas a la observación:*
  - *El observador debe estar familiarizado con el medio.*
  - *Se deben realizar ensayos de la observación, previos a la observación definitiva.*
  - *El observador debe memorizar lo que se va a observar.*
2. *Con respecto al procedimiento en la observación:*
  - *Las notas deben ser registradas con prontitud (en minutos).*
  - *Las notas deben incluir las acciones realizadas por el observador.*

3. *Con respecto al contenido de las notas:*

- *Las notas deben contener todos los datos que permitan identificar el día, el lugar y la hora de la observación, así como las circunstancias, los actores, etcétera, que estuvieron involucrados.*
- *Se deben eliminar apreciaciones subjetivas sobre el carácter o personalidad de los sujetos. En su lugar se debe incluir la descripción de los hechos.*
- *Las conversaciones van transcritas en estilo directo.*
- *Las opiniones y deducciones del observador se deben hacer aparte, de preferencia al margen para así no perder la relación entre la opinión del observador y la parte de las notas a que le corresponde.*

4. *Con respecto a la ordenación de las notas:*

- *Las notas deben ser revisadas y corregidas a la brevedad posible.*
- *Asimismo, las notas deben ser clasificadas y ordenadas para permitir su manejo más ágil, además de evitar que se pierdan, se confundan con otras partes de la observación, se traspapelen, etcétera”.*

La observación en este caso, se realizó por medio de un registro sistemático y ordenado de la información recopilada y analizada a la luz de los documentos de planificación curricular, poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizó una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.

### **3.3. Método y procedimiento**

**3.3.1. Método.** Para el presente estudio se eligió una investigación de tipo descriptiva, debido a que este tipo de investigación permite trabajar sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación. Algunos de los tipos de estudios mencionados se han utilizado en el del proceso de investigación desarrollado dentro de la Facultad Técnica para el Desarrollo de la UCSG. Otra característica fundamental de la investigación descriptiva relacionada con el trabajo que se ha desarrollado es que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la

composición o procesos de los fenómenos que se suceden dentro de la facultad objeto de estudio. El enfoque se realizó sobre conclusiones dominantes o situaciones relacionadas a como un directivo o alguna comisión se conducen o funcionan dentro de la institución y sus efectos en diferentes dimensiones de la facultad. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de las cuestiones que han sucedido y están sucediendo en la facultad, en torno a la gestión, valores y liderazgo en la administración de la institución.

El paradigma en el que se ha basado la presente investigación es el cuanti cualitativo, puesto que hay una mezcla de ambos tipos de enfoque. Ha sido complicado definir un tipo específico de enfoque, debido a que a veces presenta como concepción investigativa un paradigma cuantitativo; otras, veces un paradigma cualitativo, por lo que ha sido preferible declarar el uso de un paradigma cuanti-cualitativo.

En el enfoque cuanti-cualitativo y su realización implicó un diseño mixto que incorpora principalmente el método descriptivo y otros métodos que se explican a continuación, considerando que lo que se busca es determinar la capacidad de gestión y liderazgo, tomando en cuenta los valores implantados dentro del sistema administrativo y académico de la institución.

- i. El **descriptivo**, se refiere simplemente a un fenómeno existente utilizando números para caracterizar individuos o grupos. Esta modalidad de investigación no experimental permite evaluar la naturaleza de las condiciones existentes, que por lo general se limitan a caracterizar algo como es. Esta modalidad de investigación se usa con mucha frecuencia en la entrevista y encuestas realizadas a los directivos, docentes y estudiantes de la facultad.
- ii. El **analítico**, es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo

cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. A través de este método nos permite hacer un análisis más profundo de los datos recolectados, organizarlos de diferentes formas para obtener otros puntos de vistas, separarlos por tipos de muestras y luego analizarlos holísticamente y concluir resultados desde los dos diferentes enfoques.

- iii. El ***sintético*** es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades que se analizaron en el método analítico y que permitirá unir en un todo la información analizada principalmente en las encuestas y entrevistas.
- iv. La ***Inducción***, permitirá configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos de trabajo que sirvieron de base para la investigación, siempre buscando el fortalecimiento de los conocimientos existentes a la luz de los aportes de las diferentes teorías y trabajos investigativos que se han realizado y que permiten utilizar técnicas para analizar la información a través de este método.
- v. La ***Deducción***, para la generalización de los hechos particulares del objeto de estudio. Ambos métodos ayudarán a generalizar lógicamente los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación. Es importante recordar que la investigación parte de una muestra que es pequeña en relación a la población total y que es necesario este método para poder generalizar hechos de forma objetiva que permitan determinar o caracterizar determinadas prácticas en el ámbito de la gestión, liderazgo y implantación de valores dentro de una administración.
- vi. ***El Hermenéutico***, se utilizará para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitirá el análisis

de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados. La información obtenida a través de la manipulación de los datos fue contrastada con la información teórica recopilada para el marco teórico y otras fuentes que no constan en el, permitiendo llegar a conclusiones que se ajusten a las teorías de las que se partieron inicialmente. A través de este método se tiene un referente para el análisis realizado, y es un respaldo fundamental que es necesario tenerlo para futuras controversias, sobretodo de las conclusiones a las que se llegaron. Este método es muy importante en el proceso de investigación que se llevó a cabo, específicamente en el análisis de los diferentes documentos tales como el manual de organización, código de ética, plan estratégico, plan operativo anual, entre otros.

- vii. El **Estadístico**, como herramienta que permitirá organizar en tablas estadísticas la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y listados de control de la observación). Este procedimiento facilitará la objetivización y comprensión de los datos para finalmente realizar la verificación de los objetivos planteados en la planificación de la investigación. La estadística es comúnmente considerada como una colección de hechos numéricos expresados en términos de una relación sumisa, y que han sido recopilados a partir de otros datos numéricos. La tabulación de los datos recolectados en las diferentes encuestas y entrevistas y luego su análisis a través de los diferentes métodos estadísticos, permite de una forma rápida y transparente obtener información muy valiosa de los que se está investigando, aprovechando la forma como fueron planteadas las encuestas y entrevistas realizadas en la facultad.

**3.3.2. Procedimiento.** Los instrumentos de investigación aplicados para la recolección de información empírica, fueron aplicados a distintos miembros de la facultad técnica, tal como se había indicado en los ítems de población y muestra, tales instrumentos de investigación lo constituyen principalmente las encuestas, la entrevista y la observación directa, que proporcionaron la información que posteriormente será presentada adecuadamente tabulada.

La aplicación de los instrumentos de investigación a las muestras seleccionada se lo

realizó a las autoridades y funcionarios en sus respectivas oficinas, procurando buscar un tiempo en que no estén muy ocupados o estresados por sus actividades, de forma que se tomen el tiempo necesario para contestar a la serie de preguntas que se había planteado con anticipación y que permita hacer anotaciones adicionales que se pudo observar durante el desarrollo de las encuestas y de las entrevistas. La Aplicación de los instrumentos a los docentes se realizó en sus tiempos libres o en otros casos después de las clases que dictan, aprovechando un tiempo disponible entre clase y clase. La aplicación de los instrumentos a los estudiantes, que previamente fueron elegidos por sus dotes de liderazgo, calificaciones o proyectos que estén ejecutando, se realizaron en muchas de las ocasiones en las mismas aulas, con el permiso respectivo del catedrático de turno, o en algún tiempo libre en la que se los encontró en el campus universitario..

Dada la relevancia que presentan los instrumentos de investigación en el proceso de investigación, fue necesario considerar las siguientes sugerencias a tomar en cuenta durante la aplicación de los mismos:

- Tener claramente definido el problema, los propósitos y la hipótesis de la investigación, ya que la información recabada debe dar respuesta a dichos aspectos, que constituyen la razón de ser de la investigación.
- Tener el perfil de la población objeto de estudio; los instrumentos de investigación debe contemplar las características sociales y culturales de las personas a encuestar, que constituyen las unidades de análisis.
- Inquirir la existencia de test o instrumentos de recolección de información sobre el mismo tema del estudio que se va a desarrollar, con el propósito de utilizar instrumentos de investigación que sirva de guía para los que se están elaborando.

**3.3.3. Procesamiento de la información.** Una vez que se aplicaron los instrumentos de investigación, se procedió a la *organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, entrevistas, guía de observación)*. Este proceso se apoyará frecuentemente en la técnica de la *triangulación, la triangulación* Easterby-Smith, Thorpe y Lowe (1991) propone: *“triangular supone cotejar al menos tres puntos de referencia para el conocimiento de un objeto. Entonces, el uso de múltiples fuentes de información o medidas*



*independientes que se comparan en la búsqueda de comprensión de una realidad sería una forma de triangulación”, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa; a través de ésta se analizarán los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.*

Una de las fases para el procesamiento de la información consisten en la tabulación de de datos, este proceso de tabulación consiste esencialmente en el tratamiento informático de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

a) La tabulación puede ser tratada de forma manual o informática. Aunque la primera está totalmente en desuso, se efectúa a nivel particular o cuando el cuestionario es reducido y se realiza mediante el punteo o simple recuento de los datos. Se debe tabular informáticamente, ya que la información que se recoge en las encuestas es muy amplia y exige, para su eficaz utilización, la realización de múltiples clasificaciones combinadas entre variables. En todo caso, el proceso de tabulación requiere una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, es decir, la traducción de los cuestionarios a una clave numérica. El momento más adecuado para elaborar este plan de procesamiento de datos es al elaborar el cuestionario, ya que de esta forma se evita la posibilidad de que surjan cuestiones que no puedan ser correctamente tratadas por falta de preguntas adecuadas o de difícil tabulación.

b) La técnica de la triangulación, mencionada al inicio de esta sección, utilizada para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa, es una de las técnicas de análisis de datos más características de la metodología. El principio básico consiste en recoger y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí. La triangulación impide que se acepte fácilmente la validez de sus impresiones iniciales; amplía el ámbito, densidad y claridad de los constructos desarrollados en el curso de la investigación. Por lo tanto, se considera de suma importancia la utilización del procedimiento de la triangulación lo que permitió reinterpretar la situación de estudio, a la luz de evidencias provenientes de las fuentes obtenidas por la técnica de encuesta y observación

directa. La triangulación como procedimiento de contraste contribuyó a lograr la credibilidad y validez del estudio entre los aspectos teóricos, los resultados de campo y la interpretación de ambos

c) Una vez que la información obtenida ha sido organizada y tabulada utilizando los diferentes métodos analizados en los párrafos anteriores, se procedió al procesamiento de la información. Este procesamiento de información implica un momento de integración lógica donde la realidad observada y reflejada en los datos obtenidos, a través de los diversos instrumentos de investigación aplicados, serán analizados e interpretados a la luz de las categorías conceptuales del marco teórico.

Todas estas investigaciones llevan un basamento teórico detrás, como guía para el desarrollo de las mismas; basamento teórico que puede descansar en los métodos de investigación cuantitativas o cualitativas. Aunque se ha estado discutiendo en los últimos tiempos, con gran fuerza si estos llamados estudios de inteligencia o análisis de información deben ser efectuados bajo los paradigmas de la investigación cualitativa o cuantitativa.

Es propósito de este estudio es conocer cómo influyen estos métodos de investigación en el análisis de información, por lo que se trazan los siguientes objetivos.

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, el liderazgo y valores en los centros educativos.
- Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

El análisis de información ha iniciado con la simple recopilación y lectura de textos hasta la interpretación. Es decir, el análisis se ha desarrollado como una actividad intelectual que logra el arte o la virtud de perfeccionar capacidades profesionales; todo esto gracias al empleo de métodos y procedimientos de investigación cuantitativos y cualitativos que permitieron separar lo principal de lo accesorio y lo

trascendental de lo pasajero o superfluo.

El producto del análisis va a ser transmitido en un lenguaje sencillo, directo, sin ambigüedades y con un orden lógico que resista cualquier crítica o duda, especificando claramente lo que se sabe, lo que no se sabe y las opciones respecto de lo que podría suceder en el futuro. Está claro que todo esto depende de que no surjan variables externas que cambien el escenario.

El producto obtenido del procesamiento de fuentes de información, de las más diversas características, contiene dos tipos de elementos: por una parte, la evolución de la capacidad analítica para obtener lo esencial y por otra parte, la asociación única de datos y hechos que pueden explicar y sostener la veracidad de las conclusiones y proposiciones que se envían al decisor. Es este "valor agregado" lo que le otorga al documento elaborado un determinado nivel de confidencialidad y de suma importancia, pues representa la puesta en evidencia de circunstancias que otros no perciben y por lo tanto surge por sí, un valor de uso que otros no disponen; convirtiéndolo en un documento estratégico para el desarrollo de los objetivos y metas de la Facultad Técnica de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Finalmente podemos acotar que esta parte del trabajo confirmará o rechazará los supuestos. En este contexto, se llegarán a formular las conclusiones del trabajo, las cuales reflejarán no el carácter acabado de la investigación, sino principalmente, las nuevas inquietudes y problemáticas generadas a partir de este análisis.

A continuación y, en razón de que el interés y orientación de la investigación propuesta no se limita, solamente, a la comprensión y explicación del objeto de estudio, sino, también, a contribuir en su transformación y mejoramiento, se construirán niveles de análisis para encontrar mecanismos que orienten la formulación de lineamientos propositivos que contribuyan a mejorar los procesos de interaprendizaje en base al uso de los medios tecnológicos, específicamente lo relacionado con la computación/ informática.

Finalmente, se procederá a la redacción y presentación del informe de investigación, para lo cual será necesario revisar nuevamente los objetivos, las categorías y principalmente, el marco teórico científico a objeto de que el informe estuviera estructurado con una lógica que implicará interrelación entre la información empírica

obtenida y la fundamentación teórica.

En esta fase de la investigación, el referente teórico y los conocimientos experiencia de los equipos de investigación, constituirán el pilar fundamental para interpretar los datos recopilados a través de las encuestas, guías de observación y diálogos informales. Toda este análisis realizado tendrá su aplicabilidad en los diferentes análisis y diagnósticos que se realizaron, y que tienen como fin llegar a resultados que permita plantear una propuesta de mejora, que se encuentra en el capítulo siete del presente trabajo.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1. La gestión y la gestión educativa.

#### 4.1.1. Conceptos

El término gestionar según el diccionario de la RAE (Real Academia Española, 2003) es *“Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”*. Las diligencias constituyen el cuidado y actividad en ejecutar algo, por lo que de forma un poco más específica se podría decir que la gestión es una serie de planificaciones y acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales.

¿Qué es la gestión educativa?. ¿Cómo puede ser definida la gestión educativa?

Según la revista Gestión Educativa Estratégica, del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IIPE Buenos Aires (2007) *“para comprender las múltiples acepciones del término gestión, se han propuesto los siguientes términos: pilotaje de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. ¿Qué tienen en común todos estos aspectos y en qué contribuyen a delimitar el concepto de gestión educativa?”*

Según Mónica Luque (2002), en su libro titulado Gestión Educativa, un primer acercamiento al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones, sus dependencias. Por ejemplo la palabra gestión se relaciona, en la literatura especializada, con el término inglés *“management”* que es de origen anglosajón y su traducción al castellano suele ser como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Laurent Mucchielli (1996), *“gestión” es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales*. Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Desde los diferentes puntos de vista revisados, se puede entender a la gestión educativa como las acciones desarrolladas por los gestores

que dirigen amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Desafíos de la gestión educativa estratégica. Según la revista argentina *Gestión Educativa Estratégica*, la tarea que asume la gestión educativa está orientada fundamental al rediseño de las organizaciones escolares, revisar la disociación existente entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Esta afirmación supone visualizar que la palanca de las transformaciones educativas radica en una gestión integrada de la institución educativa estratégica, orientada a una profunda transformación de la forma de trabajo en educación, lo que permitirá situar al sistema educativo en óptimas condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos que lo están desafiando: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educativas.

La grafica de la figura 1, muestra de una forma sintetizada los desafíos de la educación, y la interrelación que se muestra entre la gestión estratégica, el liderazgo y el trabajo en equipo, con un fuerte vínculo con la comunicación interinstitucional principalmente.

**Gráfico 1:** Desafíos de la educación



**Fuente:** Instituto Internacional de Planeación de la Educación.

**Elaboración:** Instituto Internacional de Planeación de la Educación.

La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar desde un

presente modelo de administración educativa muy enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca sólo un deseo: la gestión educativa estratégica. La caracterización anteriormente detallada, a través de siete rasgos ha servido para identificar las debilidades del viejo modelo basado en muchos aspectos en la teoría de Taylor. En el siguiente apartado tiene por objeto comenzar a delinear los principales rasgos de identidad del modelo apoyado en la concepción de gestión educativa, para lo cual en la tabla 7 se muestra una comparación entre la administración educativa antigua basada en las teorías de Taylor y la gestión educativa estratégica.

**Tabla 7:** Comparación entre los modelos de la administración escolar y de la gestión educativa

| <b>Administración educativa</b>              | <b>Gestión Educativa estratégica</b>            |
|--|---|
| Baja presencia de lo pedagógico              | Centralidad en lo pedagógico                    |
| Énfasis en las rutinas                       | Habilidad para tratar con lo complejo           |
| Trabajos aislados y fragmentados             | Trabajo en equipo                               |
| Estructuras cerradas a la innovación         | Apertura al aprendizaje y a la innovación       |
| Autoridad impersonal y fiscalizadora         | Asesoramientos y orientación profesionalizantes |
| Estructuras desacopladas                     | Intervenciones sistémicas y estratégicas        |
| Observaciones simplificadas y esquematizadas | Intervenciones sistemáticas y estratégicas.     |

**Fuente:** Chavarría Marcela (2007)

**Elaboración:** propia

Quintina Martín-Moreno(2006) coincide en muchos aspectos en la comparación que se muestra en la tabla 7, en el cual hace una fuerte crítica a los modelos basados en los principios de Taylor, además afirma se encuentra aun muy en vigencia en la mayoría de centros educativos, y que contrasta con su propuesta denominada “El centro Educativo Versátil”. Esta propuesta coincide en muchos aspectos con la gestión educativa estratégica y que va orientada a una innovación de los modelos educativos actualmente en vigencia. Mucho se habla de que los modelos educativos basados en la teoría de Taylor, cuya aplicación estaba orientada inicialmente a optimizar los procesos productivos en las fábricas, y que perseguía principalmente abaratar costos de producción y aumentar la productividad. Bajo este criterio no es posible comparar una fábrica o una empresa con una institución educativa,

sobretudo tratarla bajo los mismo parámetros, puesto que el “producto final” de una institución educativa es la formación integral del seres humanos. La aplicación de todos estos principios es lo que ha llevado a tener una educación rígida, rutinaria, autoritaria, carente de innovación y participación de todos los actores involucrados.

Dentro del campo que compete a la presente investigación se menciona específicamente la gestión educativa, pues, en el objetivo general se propone: “Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil “, por lo que es necesario definir en qué consiste la gestión educativa y cuales son en general sus responsabilidades en el marco de una institución educativa. Hasta ahora se ha recogido y analizado diferentes opiniones y propuestas, que servirán para definir en qué consiste la definición de gestión educativa y sobretudo que abarca y cuáles son sus competencias dentro del ámbito educativo, pues es un punto clave para poder avanzar en el desarrollo de la investigación. De lo revisado se puede afirmar entonces, de forma general que los gestores educativos deben:

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

El desarrollo del proceso de la gestión educativa dentro de la facultad esta principalmente a cargo del Decano y el Director de carrera, siguiendo las directrices trazadas por las autoridades máximas de la universidad y los dominios universitarios. De forma breve se menciona las funciones principales que tiene la responsabilidad de dirigir, de forma que debe:

- Planificar
- Controlar



- Definición de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.
- Innovación
- Exploración y explotación de lo posible
- Mejora continua
- Profesionalización de las acciones educativas
- Identificación de fortalezas y dificultades
- Pensamiento útil para la acción
- Reflexión para la decisión
- Liderazgo pedagógico
- Visión de futuro
- Comunicación y aprendizaje
- Estrategias

Por otra parte el poder en la gestión educativa, no se refiere a una exigencia del cumplimiento, sino más bien a los consensos a que se lleguen y que emanen de los requerimientos de la misma institución. Los conflictos que por lógica van a provocarse en cualquier momento, no deben ser considerados por los directivos como problemas, sino como la fuente generadora de transformación, a los que simplemente se debe buscar soluciones prácticas, que de ser posible emanen de los actores del conflicto.

#### **4.1.2. Dimensiones de la gestión**

Del sitio web “educación inicial”, página orientada a temas educativos se recoge y analiza algún fragmento de la gestión educativa, sobretudo el planteamiento relacionado a las dimensiones. Afirman que un director o decano debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, 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 director o decano es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Frigerio (1992) afirma que: *“es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas”*. Las dimensiones de la gestión educativa, según Frigerio se puede organizar en cuatro dimensiones:

a) La dimensión organizacional. Representa el estilo de funcionamiento de la institución educativa, la organización y el método de trabajo al que se sujetan las personas que forman parte de la institución. Abarca las siguientes funciones:

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

b) La dimensión administrativa. Esta dimensión se encarga de cuestiones relacionadas al gobierno, la forma como se administran los recursos humanos y financieras, en esta dimensión se considera las siguientes funciones principales:

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

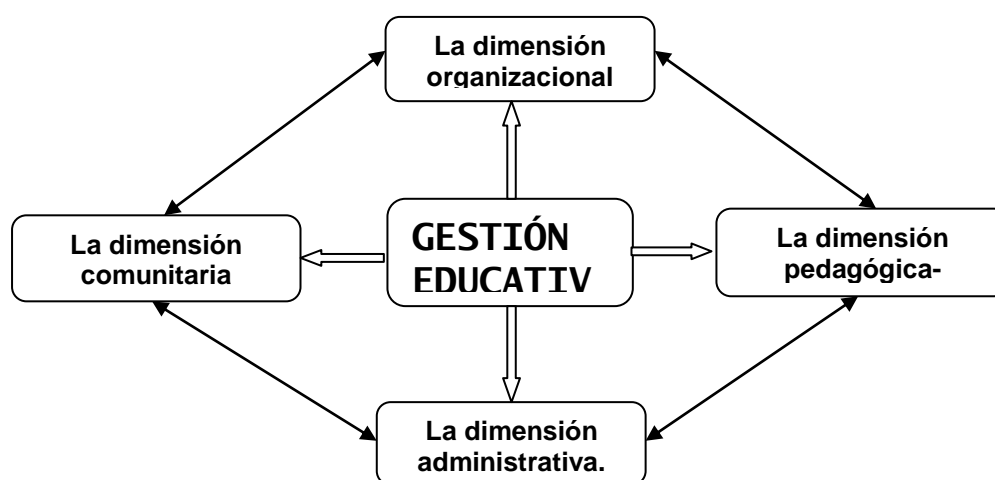
c) La dimensión pedagógica – didáctica. Esta dimensión está orientada a la gestión pedagógica y didáctica dentro de la institución educativa, y tiene alcances relacionados a metodología, práctica docente, implantación de valores que permitan

gestionar los aspectos académicos, se consideran algunas actividades vinculadas con esta dimensión a:

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

d) La dimensión comunitaria. Finalmente esta dimensión está relacionada con las actividades sociales entre los actores institucionales, es necesario recordar que en el Ecuador las actividades de interacción con la comunidad por parte de la universidad, son condiciones que se consideran en el proceso de acreditación realizadas por el CONEA. Desde este punto de vista y por el hecho de poder servir a la comunidad de forma altruista, es necesario una gestión en esta dimensión que permita una vinculación constante y efectiva de la universidad con la comunidad.

**Grafico 2:** Dimensiones de la gestión educativa



Fuente: Luque, Mónica.(2002).

Elaboración: propia

#### 4.1.3. Características de la Gestión Educativa Estratégica.

Según publicación de la revista Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Del instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000), la incertidumbre originada por los cambios de los contextos de intervención,

da la imposibilidad de continuar considerando a los docentes y los funcionarios como meros ejecutores, cuando en realidad son actores que toman decisiones permanentemente. La gestión Reemplaza la pasividad y limitaciones del concepto de recursos humanos por la dinámica del concepto de talentos humanos. Tomado de la misma revista, se resumen las características que consideran debe poseer la gestión educativa estratégica, y que es importante tener presente, sobre todo en el análisis posterior y en el desarrollo de la propuesta de mejora educativa..

- Centralidad de lo pedagógico, es decir que lo medular de las organizaciones educativas es el aprendizaje.
- Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización que de una nueva manera de pensar, un nuevo modo de ver.
- Trabajo en equipo, en donde los valores como la creatividad, la participación activa, aporte reflexivo, flexibilidad, invención, capacidad de continuar aprendiendo.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación, cuya misión es construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes, abierta a la innovación de los objetivos educacionales.
- Asesoramiento y organización profesionalizantes, que generen espacios para circuitos de identificación de problemas, redes de intercambio de experiencias. Se requiere integración y coordinación en la formación docente.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, con claridad de metas, orientación hacia los fines en base a consensos y espíritu de emprendimiento y creatividad
- Intervención sistemática y estratégica, donde la planificación es una herramienta de Gobierno, que cuente con las capacidades para desarrollar las actividades de los proyectos de innovación educativa.

#### **4.1.4. Componentes de la gestión educativa estratégica**

Según la revista Gestión Educativa Estratégica (2007), de una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Para completar la definición de gestión que se está elaborando, pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. La revista argentina Gestión Estratégica Educativa sugiere que la

gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias, por lo que supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

**Grafico 3:** Componentes esenciales de la gestión educativa



**Fuente:** Instituto Internacional de Planeación de la Educación.

**Elaboración:** Instituto Internacional de Planeación de la Educación.

a) Pensamiento sistémico y estratégico. El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. En la expresión de Peter Senge (1995, pág. 49): “*el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder*” A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos? El siguiente diagrama proporciona una primera aproximación a la circularidad del pensamiento estratégico.

**Gráfico 4:** Circularidad del pensamiento estratégico.



**Fuente:** Instituto Internacional de Planeación de la Educación.

**Elaboración:** Instituto Internacional de Planeación de la Educación.

b) Liderazgo pedagógico. Por liderazgo se entiende aquí como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

c) Aprendizaje organizacional. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto observación. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar o mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

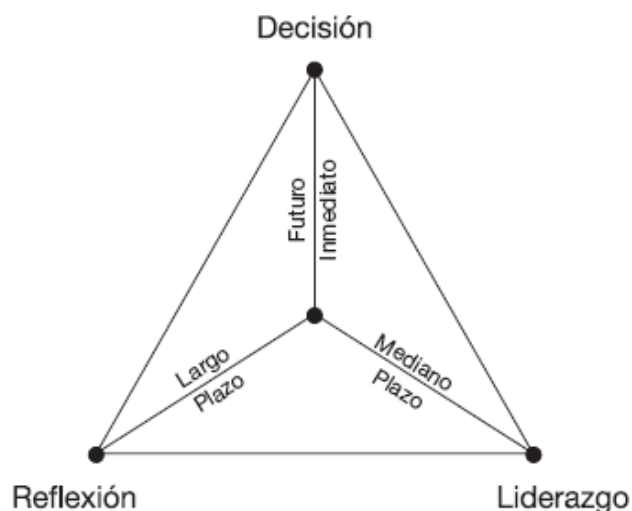
Es indispensable es el abordaje de un tema investigativo orientado a la gestión educativa tener claro los conceptos y componentes de la misma, con el fin de caracterizar al gestor educativo, que permita tener un punto de referencia para realizar el análisis y la contrastación con la gestión educativa que se desarrolla en la

institución objetivo, y consecuentemente obtener resultados y conclusiones coherente. La caracterización se completa analizando la práctica que deben realizar un gestor educativo, basado en las funciones del mismo, que se analiza en los acápites siguientes.

#### 4.1.5. El desempeño de los gestores educativos.

Según la revista *gestión educativa estratégica*: “*la importancia de las prácticas que construyen la gestión educativa nos condujo a describir someramente cómo desarrollar la gestión educativa. Nos interesa ahora situar los anteriores conceptos en el nivel de los desempeños específicos y con relación a las competencias que se viene adelantando*”. A modo de presentación preliminar, el grafico 5 resume lo que consideran las acciones de los gestores en la búsqueda de pilotear un proyecto en la gestión.

**Grafico 5:** Acciones de los gestores.



**Fuente:** Instituto Internacional de Planeación de la Educación.

**Elaboración:** Instituto Internacional de Planeación de la Educación.

En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional estén en condiciones de asegurar ciertas funciones que los autores de la revista citada en el párrafo anterior las consideren como claves de la gestión educativa estratégica. Estas funciones son: “*Analizar-Sintetizar; Anticipar-Proyectar; Concertar-Asociar; Decidir-Desarrollar; Comunicar-Coordinar; Liderar-Animar; Evaluar-Reenfocar*”. En los siguientes párrafos se muestra un resumen de lo que define en la revista en relación

a estas funciones.

- Analizar-Sintetizar. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención, tal como es el caso de este proyecto que es necesario realizar un diagnóstico inicial de ciertas áreas de particular importancia, analizar los resultados y sintetizarlos a tal punto de tener una visión holística de la situación.
- Anticipar-Proyectar. El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acciones. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados.
- Concertar-Asociar. Implica los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación.
- Decidir-Desarrollar. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.
- Comunicar-Coordinar. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.
- Liderar-Animar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria.



En resumen de los párrafos anteriores, a través de las definiciones de las funciones de los gestores educativos, queda muy claro la práctica, desempeño y funciones que deben de realizar durante la ejecución de sus labores. Queda implícito la capacidad del gestor educativo en cuestiones educativas, pedagógicas, organizacionales, administrativas y sobre todo la capacidad de liderazgo que le permitirá asumir adecuadamente cada una de estas funciones. En los párrafos siguientes se realiza un resumen y un análisis bastante completo de lo que es el liderazgo y el liderazgo educacional, que permitirá tener claro el panorama de cuáles son las aptitudes, actitudes y características de un verdadero líder educacional.

## **4.2. Liderazgo educacional.**

### **4.2.1. Introducción.-**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. *“El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito”* (Guillen, 2006:125) Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

*Hay para quienes "administración" y "liderazgo" son sinónimos (Zaleznik, 2004:76),* pero debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La

capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

#### 4.2.2. Definición de liderazgo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001), **liderazgo** se define como “*la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad*”. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “*cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos*”. Otras definiciones son: “*El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas*”. El concepto que trae el Diccionario de la Real Academia de la Lengua:

**Liderazgo.** m. **liderato.** //2. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Si se pone atención en la primera definición, la de *liderato*, cuyo significado es:

**Liderato.** m. Condición de líder. // 2. Ejercicio de sus actividades.

A su vez, revisamos la definición de líder:

**Líder.** (Del ingl. *leader*, guía). Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. // 2. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva. // 3. Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase. Chiavenato afirma que: “*Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*” (Chiavenato, 1996:51).

Definir el concepto de liderazgo no es tarea fácil. Uno de los más conocidos investigadores en este campo, M. B. Bass publicó un texto sobre las teorías que explican el liderazgo en el que se emplean más de 7500 fuentes distintas. El mismo

autor de esta obra propone un concepto que busca las ideas de las aportaciones más importantes generalmente admitidas acerca del fenómeno.

Desde el estudio de los distintos enfoque teóricos Bass dirá que *“el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que estos les afectan a ellos. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo”* (Bass, 1990:134).

Cuando se habla del liderazgo educacional, es aplicable todas las definiciones que se han revisado orientadas a la educación, de tal forma que se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos educativos, estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El enfoque que se tiene del liderazgo actualmente difiere de los criterios que se manejaban en torno al liderazgo hace algún tiempo atrás, en la tabla 8 se hace un resumen donde se muestran las principales diferencias de los dos enfoques.

**Tabla 8:** Comparación del liderazgo de hace un tiempo atrás y en la actualidad.

| <b>LIDERAZGO</b>  |   |
|---|---|
| <b>ANTES</b>  | <b>HOY</b>  |
| La tarea de la dirección de grupos era “ordenar – controlar”  | El liderazgo y la gestión son elementos básicos de los procesos de dirección organizativa.  |
| La jerarquía como control desalienta el desarrollo del compromiso y la responsabilidad.   | El liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la posición y la imaginación, lo que posibilita la animación Y movilización de los actores.            |
| Obstaculiza el trabajo creativo en equipo.  | El dinamismo de los tiempos actuales, exige desarrollar A pleno las capacidades del ser humano que posibiliten las redes de cooperación y el trabajo en equipo. |
| El modelo burocrático genera rutinas de trabajo, censura los criterios propios del operador, la organización es centralizada, las tareas individuales encadenadas a la inspección y control, todo esto facilitaba “administrar lo dado” | La innovación demanda nuevos aprendizajes que posibiliten aportes personales y comprometimiento con la misión y visión institucional.                           |

**Fuente:** Correa Carlos, guía didáctica de la asignatura “Liderazgo, Valores y Educación”, 2010.

**Elaboración:** propia.

Resumiendo lo anteriormente anotado, se puede afirmar que el liderazgo constituye una capacidad humana que permite influir en los demás, en sus motivaciones y competencias. Pero la clave no está exclusivamente en que se influye, sino es como se influye, pues también el jefe o el gestor de una organización pueden influir con su mandato y su gestión, y no tener la cualidad y la capacidad de liderazgo. Esta distinción permite retomar los conceptos de protestad y autoridad. El líder posee autoridad, su influencia en el comportamientos de los demás va más allá de lo exigible formalmente. En realidad el líder “*es aquella persona que conduce a otros a la libertad*”. En definitiva, quien consigue la libre adhesión de los otros, en sus motivaciones y en sus comportamientos.

Guillen en su libro *Ética en las organizaciones*, aporta con lo que ha denominado “*enfoques relacionales del liderazgo*” (Guillen, 2010:10), en la que afirma que se considera al liderazgo como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, y dentro de estas dos partes implicadas en la relación, se pueden distinguir de tres grandes enfoques, que a continuación se resumen las ideas del autor.

- *El liderazgo transaccional*: Que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.
- *El liderazgo transformacional*: Que se define como una relación de influencias en la que el papel del líder consiste en provocar cambio en convicciones y actitudes para generar compromisos y adhesión.
- *El liderazgos servidor*: Que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza.

#### **4.2.3. La dimensión ética en el estudio del liderazgo.**

Se define tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz, a las cuales se las ha denominado como: “*la dimensión científico técnica, la dimensión psico-afectiva y la dimensión ética*” (Guillen, 2010:14), en los siguientes párrafos se hace un breve resumen de lo que Manuel Guillen en su libro titulado “*Ética en las organizaciones*” considera consiste cada una de estas dimensiones.

a) Dimensión Científico-técnica del liderazgo: Esta dimensión hace referencia a los

bienes útiles que puede obtener los seguidores del líder para provocar la adhesión de estos, fruto de su buena capacidad para obtener los mejores acuerdos en negociaciones. En esta dimensión es muy importante la confianza hacia el líder que llevaría a la adhesión hacia éste en el ámbito de lo técnico. En la medida en que el colaborador confía en las habilidades y conocimientos técnicos del directivo, en su buen juicio y en que busca lograr resultados, su adhesión irá más allá del terreno de lo exigible, más allá de lo que dicta el poder formal del puesto que ocupa.

b) Dimensión Psico-afectiva del liderazgo: En este plano, el líder debe de tener la capacidad de generar bienes agradables, generar la confianza en que el líder podrá satisfacer las necesidades de autorrealización en la que llevaría el subordinado, o al colaborador, a excederse, a hacer más de lo que mandan los dictados del poder formal. El líder puede ser admirado por su capacidad para comunicarse, por su empatía, por su capacidad de hacer el trabajo agradable, lo que se puede logra distribuyendo adecuadamente y equitativamente las tareas o funciones de los subordinados, respetando las opiniones y valorando el trabajo realizado en el momento oportuno. El líder debe observar permanentemente una actitud muy prudente en el trato respetuoso y en el ejercicio de su autoridad.

c) Dimensión ética del Liderazgo: en el plano ético, la adhesión al líder estaría apoyada en la confianza del subordinado o del colaborador en que, sabe que aquella persona que trabaja junto a él y lo dirige, primeramente le reconoce como persona, le respeta como a tal en público o en privado, como un ser inteligente y libre, valioso en sí mismo y para la organización a la que pertenece, y por tanto velará por sus necesidades, por el logro de su desarrollo personal y corporativo, de su excelencia humana. Y, en este sentido, el líder es percibido como persona al servicio de los demás. Los colaboradores también pueden ser leales por entender que tal persona, que la ven como líder es siempre veraz con los demás y es digna de confianza.

Las tres dimensiones del liderazgos definidas en los párrafos anteriores, muestran tres situaciones diferentes que generan en los seguidores del líder, motivos para seguirlos o imitarlo, basados en bienes útiles que puedan obtener, admiración por el líder o basado en sus valores y capacidad de ser equitativo. En un líder pueden estar presentes todas estas dimensiones o cualquiera de ellas, que lo nominan a líder del grupo. Cada una de estas dimensiones encierra mucho más de lo que se ha

expuesto con anterioridad, y que son derivativas del resumen expuesto, lo importante de estas dimensiones es que ofrecen un esquema general del cual partir para realizar un análisis sistemático más profundo del liderazgo y que es abordado en las líneas siguientes.

#### **4.2.4. Importancia del liderazgo.**

La importancia del liderazgo dentro de una organización o de un grupo particular de seguidores se resume en las siguientes líneas:

- *“Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.*
- *Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.*
- *Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.*
- *Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.” (Rall, 2001:78)*

La importancia del líder queda bastante entendida, sobre todo cuando se constituye como el motor en el manejo de grupos o instituciones, de ahí la necesidad de que los docente y sobre todo los directivos observen una muy buena capacidad de liderazgo, pues de eso dependerá y en mucho el funcionamiento general de la institución que dirige. El liderazgo es un tema muy amplio y que ha sido abordado por múltiples autores, tal como se mencionaba al definir al liderazgo. En estos párrafos se trata de caracterizar a un verdadero líder educacional, de tal forma que de una pauta para poder analizar a las autoridades de la institución objetivo en su gestión y liderazgo de la institución educativa que dirigen. Se ha Buscado mucha información y se trata de organizarla y resumirla a fin de que sea útil, principalmente en el análisis y el desarrollo de la propuesta, que son partes fundamentales del proyecto investigativo realizado.

#### **4.2.5. Estilos de liderazgo.**

Antes de mencionar los estilos de liderazgo, se hace una breve revisión de las características que identifican a un líder. Gibson (2003:64) hace un análisis de las características que debe observar un líder, para lo cual analiza primero desde el

punto de vista de las habilidades y luego de los rasgos de personalidad, a continuación se realiza un breve resumen de los que se ha analizado.

Habilidades: Los líderes eficientes comparten ciertas habilidades y destrezas que los capacitan para hacer su trabajo.

- **Habilidad técnica:** La habilidad técnica es la característica definitiva del rendimiento laboral en los niveles operativo y profesional; pero conforme se promueve a los empleados hacia responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes.
- **Habilidad para relacionarse:** La habilidad para relacionarse es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo.
- **Habilidad conceptual:** La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de preferencia y relaciones amplias, como en planes de largo plazo. Se vuelve cada vez más importante conforme se asciende a los puestos administrativos altos

Rasgos de personalidad: Algunos resultados de investigaciones sugieren que los rasgos de personalidad, la capacidad de estar alerta, el nivel de energía, la tolerancia al estrés, la madurez emocional, la originalidad, la integridad personal y la auto-confianza están asociadas con un liderazgo efectivo.

La Motivación en los líderes parecen mostrar una necesidad relativamente alta de poder, pero ellos hacen uso de esa necesidad en formas socialmente aceptables. Los líderes eficientes trabajan dentro del sistema para lograr resultados deseables. Esta orientación particular para utilizar el poder con propósitos constructivos, denominada orientación socializada hacia el poder, ha sido bien establecida como una de las motivaciones de los líderes.

Una vez que se ha definido las características del líder, se analiza los estilos de liderazgo, antes que los tipos, puesto que, ya se había mencionado las dimensiones del liderazgo, cada líder las dispondrá en mayor o menor medida, y en función de eso se puede definir o caracterizar algunos estilos de liderazgo. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo

existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado



y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian. Finalmente Los estilos de liderazgo analizados, contribuyen en el proceso de diagnóstico de la gestión y liderazgo, pues permiten determinar los estilos de líder que se tiene en la Facultad Técnica para el Desarrollo de la UCSG, y las características y dimensiones permiten verificar si existen verdaderos líderes dentro de la institución.

#### **4.4.6. El liderazgo educacional.**

Finalmente se hace una caracterización del líder educacional, que permita tener claro en el plano educativo las características que debe primar en un verdadero líder educativo, y que a la final en el diagnóstico, sirva como referente para hacer un análisis minucioso de la gestión y liderazgo que lleva en la facultad objetivo.

*“El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido”.* En ese sentido se sostiene que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes, donde:

- El director es un líder que dirige líderes.
- El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras u obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en los docentes y luego en el resto de la comunidad educativa.
- El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

Siendo más analítico, el líder educativo debe:

Combinar en su gestión:

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.
- La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

Lograr en su gestión:

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

Finalmente, el líder debe de observar algunos requisitos y habilidades, de entre los cuales se ha considerados los más importantes los siguientes.

#### Requisitos:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

#### Habilidades.

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

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

Líder y directivo son dos términos que a menudo se confunden; ¿Cual es la diferencia entre ellos?. *“El dirigente se ocupa de manejar la complejidad. Una buena dirección impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes”* (Kotter, 2006:47).

El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

El directivo debe de tener la habilidad de implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos. Esta es la diferencia entre un líder y un directivo. El directivo que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la administración, su jerarquía o poder económico, pero no llega al corazón de la gente.

El directivo administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es un guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana.

De aquí el fracaso de muchos administradores y directivos que consideran al ser humano como otro recurso más (recursos humanos), y por tanto, creen que la motivación de las personas se da en el nivel superficial de un salario o de una palmada. No entienden la naturaleza humana. No son líderes, no ha hecho el trabajo interior de conocerse a sí mismos, ni de crear una visión para sus organizaciones y colaboradores que se arraigue en los sentimientos más profundos de sentido vital y trascendencia; de sentido de servicio y superación con una ética de compromiso y solidaridad. Zaleznik (2004:128), en su obra, analiza las diferencias entre directivo y líder de forma particularizada, considerando ciertas características y situaciones, cuyas ideas principales se resumen a continuación.

Personalidad del directivo frente a la del líder. Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de *status* y responsabilidad.

Actitudes con respecto a las metas. Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

Concepciones del trabajo. Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Las relaciones con los demás. Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

A los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas.

#### **4.4. Los valores y la educación**

En algunos estudios aparecidos en los últimos años se ha planteado la cuestión de la influencia que el sentido de los valores puede tener en la conducta de un niño.

Los jóvenes, como los adultos, se enfrentan a un mundo de problemas y decisiones que reflejan la complejidad de la vida del hombre. En estas decisiones están en juego los valores como fuerzas directivas de acción. Éstos con frecuencia entran en

conflicto; en parte por la poca claridad del sistema de valores de la sociedad y la desorientación de la existencia humana.

*“La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad”* (Isaac, 2003:62). Hay una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. Si el educador en la escuela ha de contribuir a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de hombre y de mundo que tenga. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás hombres y de su inserción en el mundo; lo que él sea y el modo, incluso, de autoconocerse, constituye la aportación fundamental al proceso de autorrealización del alumno.

Pero la educación no se reduce a la realización profesor-alumno. En el marco de la escuela como institución se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica. Estos conllevan a juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores. Los valores en los jóvenes universitarios ya se encuentran bastante definidos, en virtud de su misma edad, familia y los centros de educación primaria y secundaria, sin dejar a un lado el entorno y las amistades.

#### **4.4.1. Enmarque de una educación en los valores.**

Isaac (2003), en su obra titulada *La educación de las virtudes humanas y su evaluación*, enmarca la educación en valores en cuatro aspectos muy bien definidos, que a continuación se resumen las ideas más relevantes en cada uno de los casos.

El hombre, centro de los valores. Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. *“El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre”* (Garaert:1976:16). Esta condición del encuentro con los valores reclama una actitud educativa en la que de nuevo hay que reconocer el lugar central del hombre en la constelación de los valores, reconocimiento que nos conduce de inmediato a la esfera de la libertad humana. Y, ¿no es éste el terreno educativo por excelencia?

La educación en y para la libertad, eje de la educación en los valores. La perspectiva que se abre a partir de aquí es inmensa: actuar humanamente no supone sólo llegar a juzgar que un valor es valioso; supone también —con palabras de Dondeyne “ponerse al servicio de ese valor promoviéndolo para mí y para los demás por medio de gestos concretos y eficaces, dándole así al mismo tiempo un sentido a la vida y haciendo propio este sentido”.

Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad —la educación de la libertad— constituye el hilo conductor.

La libertad y él en-sí del valor. El en-sí constitutivo del valor impulsa en parte a la adhesión a él una vez descubierto. Las características de "sentido", "significado" y "valor" incluyen la de ser transpersonal, es decir, la de situarse más allá de la individualidad intrapersonal.

La libertad desde el marco situacional. La "situación" vivida por el sujeto que valora, la "situación" que rodea la misma realidad valorable y la "situación" ofrecida por el carácter del acto mismo de valoración. Elementos integrantes de lo situacional son factores diversos como el momento psicológico del sujeto, el conjunto de sus percepciones y creencias, las cualidades de sus grupos de pertenencia, la configuración del sistema social en que se desenvuelve, etc. Ante estas realidades cobra fuerza la expresión de Mounier: "*Mi libertad no es sólo un surgir; está ordenada, o mejor aún, invocada*" (E. Mounier, 1972:147).

#### **4.4.2. El ámbito afectivo y el proceso de valoración.**

La importancia de la educación de los valores se plantea la urgencia de encontrar medios adecuados para llevar adelante este objetivo fundamental del quehacer educativo. Desde la perspectiva de la educación de los valores nos parece un aspecto que hay que recuperar y potenciar, pues sin duda todo el proceso de valoración implica el desarrollo de este ámbito afectivo.

Aceptación de un valor. Implica la asignación de mérito o valor a una realidad de bien, donde el valor puede venir bien por la reflexión personal o vivencia, o por el camino de la creencia, dándose la aceptación del testimonio a juicio de otro.

*"Sólo cuando la elección es posible, cuando hay más de una alternativa de la cual escoger, decimos que puede surgir un valor. Y sólo puede surgir un verdadero valor cuando se ha meditado y considerado cuidadosamente cada alternativa, y sus consecuencias, entre un cierto número de alternativas"* (Raths, 1972:165).

Preferencia por un valor. Implica no sólo un grado mayor de aceptación de un valor determinado, sino incluso que el individuo esté tan comprometido con él como para buscarlo, desearlo o intentar obtenerlo.

Compromiso. Este nivel se define como "convicción" y certeza de la firme aceptación afectiva de comportamiento o conducta derivados de la aceptación y preferencia por un valor.

*"Cuando se han realizado o recorrido las fases anteriores, entonces estamos dispuestos a afirmar públicamente nuestros valores y luchar por ellos"* (Raths, 1972:181).

Organización. La tarea de la educación en este nivel será la de relacionar unos valores con otros, comparándolos y buscando el lugar que ocupen en la organización o jerarquía. Este sistema se elabora progresivamente para someterlo a constantes cambios al incorporarse los nuevos valores.

Caracterización. El carácter indica idea de profundidad, de interiorización o actualización de conciencia. Una persona puede caracterizarse por un valor o sistema de valores cuando llega a un proceso de interiorización y dedicación a un valor. El alcance de este objetivo puede considerarse como la realización de la vida como unidad.

Evaluación. Para evaluar el arraigo de los valores que posee cada individuo podemos señalar los siguientes aspectos indicativos.

- La valoración de un objeto o fenómeno persistirá a lo largo de cierto periodo de tiempo.
- La posesión del valor debe satisfacer alguna de las más hondas exigencias del individuo.
- El valor debe traducirse en acto que por su propia esencia sea la proyección de la actitud de entrega.



- Verdadero entusiasmo por el objeto o fenómeno.
- La internalización puede presentarse en grados muy diversos, según la intensidad con que se aceptan los valores de los demás. Este proceso constituye una ininterrumpida modificación de la conducta. A lo largo del proceso de internalización, el sujeto va logrando captar los fenómenos, reaccionar ante ellos, evaluarlos y conceptualarlos. Simultáneamente, estructura sus valores dentro de un sistema que llegará a modelar su vida entera.

#### **4.4.3 Hacia un enfoque para la educación en los valores.**

La educación de los valores es actualmente una de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión. Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de "educación humanista". Este tema ha atraído el interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica.

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en periodo de gestación, y aun los mismos términos "valores" y "valoración" están en proceso de ser clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

Tipología de enfoques para una educación en los valores. Formulada inicialmente por Superka en 1973, la tipología se elaboró originalmente en torno a ocho enfoques y quedó luego reducida a cinco: inculcación, desarrollo moral, análisis, clarificación y aprendizaje para la acción

Inculcación de valores. El enfoque es infundir o internalizar determinados valores que son considerados como deseables.

Desarrollo moral. Este enfoque se basa en las tesis e investigaciones de los profesores J. Piaget y L. Kohlberg, y se ocupa del desarrollo cognoscitivo estimulando a los alumnos para que sean capaces de desarrollar modelos más complejos de razonamiento moral a través de pasos secuenciales.

Análisis de valores. Es ayudar a los alumnos a usar el planteamiento lógico y los procedimientos de investigación científica relativos a los valores.

Clarificación de valores. Es un proceso progresivo personal que abarca toda la vida. A medida que el mundo cambia y nosotros mismos cambiamos, aparecen muchas decisiones a tomar y es importante aprender la forma más adecuada de asumir las decisiones.

Aprendizaje para la acción. Su objetivo es proporcionar al alumno oportunidades específicas para actuar según sus valores, dentro y fuera del aula. Las técnicas de aprendizaje para la acción consideran a la persona fundamentalmente como interactiva.

En este modelo se encuentran los primeros grados de desarrollo, que están incluidos en los seis pasos siguientes.

- *Tomar conciencia del asunto o proceso.*
- *Comprender el asunto o problema y tomar una postura.*
- *Decidir una actuación.*
- *Planificar estrategias y etapas para la acción.*
- *Aplicar actividades y realizaciones de la acción.*
- *Reflexionar sobre las acciones emprendidas y considerar los pasos siguientes)(Raths, 1976:75).*

## **5. DIAGNÓSTICO.**

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

La Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se rige en los diferentes manuales de procedimientos organizativos, reglamentos, estatutos, códigos y demás documentos establecidos por la Universidad, quedando muy pocos los que son propios de la Facultad. La Universidad dispone de un repertorio muy amplio y organizado de manuales y documentación orientada a la administración, organización, planificación, gestión y evaluación de las diferentes instancias de la Universidad, desarrollado de forma muy minuciosa y que son revisados periódicamente acorde a los cambios y necesidades que surgen debido al continuo avance de la sociedad y el mundo. Debido a la cantidad de documentos que dispone la universidad a fin de normar su funcionamiento acorde a la misión, visión y objetivos de la misma, y la no coincidencia en algunos casos de los nombres de los documentos que proponen en la guía didáctica del presente trabajo, se ha procedido a seleccionar a aquellos documentos que más se aproxime a estos o según los contenidos a los que hace referencia la guía didáctica de proyecto de grado II.

Dentro del repertorio de documentos que se había mencionado en el párrafo anterior, se va a analizar aquellos que se solicita en la guía didáctica y además a los documentos que contengan temáticas orientas a la gestión educativa, principalmente aquellos que evidencien gestión en liderazgo y valores.

#### **5.1.1. El manual de organización.**

Los que constituye un Manual de Organización, en la UCSG, hace referencia a este documento el “estatuto de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - 2008” en el cual en el artículo 1 del estatuto dice textualmente: “*La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es una persona jurídica de derecho privado, autónoma y sin fines de lucro. Fue fundada el 17 de mayo de 1962 y su Estatuto original, aprobado por la Función Ejecutiva, mediante Acuerdo No. 936, consta publicado en el Registro Oficial 166 del 26 de mayo de 1962.*”. Luego de establecer la misión y los valores en los artículos 2 y 3 del estatuto, el contenido de este documento está orientado a establecer y normar las atribuciones, obligaciones y competencias del gobierno de la

universidad, de las distintas unidades académicas y de servicios que dispone la universidad, estableciendo dentro de los estatutos propiciar la optimización de los recursos humanos y materiales, presentando una visión de conjunto de la estructura orgánica de la Universidad, a través del análisis de las funciones encomendadas a cada una de sus unidades. Con este deslinde de responsabilidades para su ejecución, se evitarán duplicaciones y se detectarán las omisiones, coadyuvando a la realización correcta de las labores específicas encomendadas al personal, lo que propiciará la uniformidad en el trabajo, trayendo aparejados consecuentemente, el ahorro de tiempo y esfuerzo.

De este estatuto se derivan múltiples documentos orientados a reglamentar cada una de las unidades académicas y administrativas que regulan su normal funcionamiento. Así también se establecen los diferentes manuales de planificación, organización, control, gestión y evaluación de los diferentes organismos, autoridades y los diferentes actores de la universidad.

*En el artículo 5 del estatuto de la UCSG, establece que “El gobierno de la Universidad será ejercido por los siguientes organismos y autoridades:*

#### **A) ORGANISMOS COLEGIADOS**

*A.1. La Asamblea Universitaria.*

*A.2. El Consejo Universitario.*

*A.3. Las Juntas de las Facultades.*

*A.4. Los Consejos Directivos de las Facultades.*

*A.5. Los Consejos de los Sistemas.*

*A.6. Las Comisiones Académicas, de Evaluación interna; y, de Vinculación con la Colectividad.*

#### **B) AUTORIDADES UNIPERSONALES**

*B.1. El Rector.*

*B.2. El Vicerrector General.*

*B.3. El Vicerrector Académico.*

*B.4. Los Decanos.*

*B.5. Los Directores de Carreras.*

*B.6. Los Directores de Sistemas.*

*B.7. Los Directores de Departamentos.*

*B.8. Los Directores de las Comisiones Académica, de Evaluación Interna; y de Vinculación con la Colectividad, establecidas en el Estatuto; y, B.9. Los Directores de los Institutos.”*

Más adelante se muestra el organigrama de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en la cual se puede apreciar claramente la organización de cada uno de los subsistemas y la jerarquía en orden ascendente. Dentro del subsistema “facultad y teología” se encuentra la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, que es donde se centra básicamente la presente investigación.

Dentro del estatuto se encuentra en sus artículos 2 y 3, la misión y los valores que la universidad postula, y que serán analizados más adelante. En el artículo 4 manifiesta el carácter de católica a la universidad, además, reconoce el derecho que la Iglesia Católica tiene para ejercer en ella su acción pastoral, garantiza el funcionamiento de un departamento, instituto o facultad de teología que, sea el medio eficaz para el diálogo entre la ciencia y la fe, que permita profundizar el mensaje de Cristo y las enseñanzas de la Iglesia, en relación con las situaciones y circunstancias cambiantes del mundo y de la comunidad. De lo anteriormente resumido, la Universidad denota claramente su intención de transmitir valores fundamentales principalmente en sus estudiantes, y que se muchos de ellos se resumen en los artículos 2 y 3 que serán analizados posteriormente.

En el capítulo V del Estatuto Universitario, establece que: *“El Régimen Académico de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, está constituido por el conjunto de normas que orientan la implementación y optimización de las funciones y procesos de la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión, de las diversas Unidades Académicas, con miras a garantizar la calidad, pertinencia, relevancia e internacionalización de los distintos niveles de formación de la educación superior, expresadas en el aprendizaje permanente, la promoción y difusión del conocimiento, la pluralidad cultural, la acreditación, y la cooperación para la consolidación de la identidad nacional y latinoamericana, así como, la creación de alternativas de desarrollo humano y sustentable.”*

El estatuto está orientado a definir claramente las funciones y competencias de cada uno de los organismos, autoridades, docentes, estudiantes y demás actores de la Universidad, que según lo anotado en el párrafo anterior establece la vinculación con

la colectividad y la gestión. Finalmente este estatuto establece y regula de forma general la gestión académica y administrativa, y directivas generales de liderazgo que deben de asumir cada uno de los organismos, autoridades a actores en sus actividades y competencias. Existen otros documentos que se analizan más adelante donde se especifica de forma muy detallada lo que aquí se establece, en lo relacionado a planificación, organización, gestión, valores y liderazgo, que serán objeto de estudio en los apartados siguientes.

### **5.1.2. El código de Ética.**

La ética en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se promueve y practica a través de los valores humanos, además está íntimamente ligada a la vivencia de los valores cristiano católicos y los más elevados principios morales, que se encuentran instituidos en los estatutos de la universidad. A través del artículo 4 de éste estatuto, en el que se concede el derecho de la Iglesia Católica a profundizar el mensaje de Cristo y las enseñanzas de la Iglesia. La vivencia de los valores, de respeto a la persona, la búsqueda de la verdad y el servicio, considerados como la piedra angular sobre la que se desarrolla los procesos educativos y administrativos, lo que ha permitido contribuir en la formación de miles de jóvenes, que con su trabajo y vida diaria, contribuyen a construir una sociedad más próspera y justa.

El código de ética, dice textualmente en su introducción: *“El presente código de ética está conceptualizado como un instrumento formativo integral, en base a los principios generales de responsabilidad, honestidad, solidaridad, verdad, libertad, equidad, perseverancia, tolerancia y dignidad”*. Este instrumento sumado a las enseñanzas y principios cristiano-católicos que se imparten en la Universidad, constituyen el eje transversal para promover los valores en los estudiantes, así como en toda la comunidad universitaria. Cada uno de los principios mencionados son analizados brevemente a fin de que el lector tenga una idea clara de su alcance y orientación.

En el capítulo II del código de ética define el objeto del código, en el que afirma que: *“el objeto 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”*, finalmente indican que el propósito fundamental es *“desembocar en la construcción de una ética de la educación superior que constituya el resultado fidedigno de un*

*trabajo participativo, crítico y consciente que posibilite la irradiación mediante el ejemplo y la demostración de nuevas actitudes”.*

En el capítulo IV titulado de compromiso general, hace hincapié a que el comportamiento ético no es un asunto exclusivo de los profesionales, pues concierne, a toda actuación humana, en especial a quienes han tenido el privilegio de una formación a nivel superior. Las autoridades Universitarias 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, a través de las unidades operativas establecidas para el efecto.

Los docentes universitarios 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 el manual.

Los estudiantes universitarios deben asumir un rol crítico, creativo, emprendedor, entusiasta y solidario en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la investigación y en la vinculación de la Universidad con la colectividad.

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 solida contribución para la buena marcha de la institución. En lo que se refiere al manual de aplicación del Código de ética, se propone mecanismos básicos que permita la consolidación del proceso participativo de construcción de la ética que son: difusión, prevención, control, rehabilitación, monitoreo, seguimiento y evaluación.

Este código de ética aunque es corto, abarca aspectos que tienen relación entre el quehacer universitario en sus diferentes dimensiones y los valores y principios fundamentales que debe de regir en el desempeño y desarrollo de las actividades universitarias, haciendo énfasis en las responsabilidades que son adjudicadas a cada uno de los actores dentro y fuera del campus universitario. En el estatuto universitario y los diferentes reglamentos dirigidos a autoridades, profesores, estudiantes y trabajadores de la universidad se plasman los diferentes escenarios que plantea el código de ética, reglamentados a cada uno de los actores universitarios.

Aunque el código de ética establece que las autoridades son los responsables de la aplicación del código de ética, es imperativo recordar que la aplicación de los valores y principios fundamentales esta en cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, así mismo cada uno de ellos está obligado al menos moralmente a respetar, y contribuir en la aplicaciones de las normas establecidas, e inclusive denunciar a aquellas personas que estén de una u otra forma atentando contra estos principios, para lo cual deben:

- Crear un ambiente educativo sano, donde prevalezca el crecimiento personal, la justicia y la búsqueda de la verdad basada en la ciencia y la Fe Católica.
- Ser honrados, justos y dignos de confianza en todas las actividades y relaciones de nuestra Universidad.
- Evitar todo conflicto de intereses entre asuntos laborales y personales.
- Fomentar un ambiente en el que la igualdad de oportunidades laborales llegue a todos y cada uno de los colaboradores de la institución.
- Luchar por respetar las leyes y el medio ambiente.
- Ser ahorrativos al utilizar los recursos de la Institución.
- Ejercer el debido liderazgo a todos los niveles, y fomentar un ambiente en el que se dé testimonio de conducta ética y de la práctica de los valores.

Estas normativas permiten ayudar a tomar las mejores decisiones en las actividades diarias, y para promover un ambiente de trabajo más agradable, provechoso y transparente para todos, que permita la plena vivencia de los valores planteados en la Misión, Visión y Objetivos de la Universidad. Con esto, se pretende mantener coherencia entre la filosofía institucional y las acciones que permitan, promover altos estándares éticos entre los colaboradores de la Universidad y proteger los intereses institucionales y los de las partes interesadas, como alumnos, padres de familia, consejeros, proveedores y clientes.

La Universidad Católica está orientada a la formación de profesionales inspirados en la fe cristiana, tal como se pueda apreciar en la misión, visión y objetivos de la universidad, que rigen para todas las facultades y demás organismos. Además del



código de ética, en cada uno de los reglamentos, manuales y demás documentos se hace alusión a los Valores Éticos como tal, orientados a los miembros de la comunidad Universitaria, como ejemplo el reglamento estudiantes en el cual se encuentran normativas orientadas a la difusión e implantación de valores éticos, que fomenten en los estudiantes un alto espíritu humanístico inspirados en la fe cristiana.

Finalmente la Universidad Católica, obliga a incluir al menos tres materias en el micro currículo de todas las carreras de la universidad, las materias teología I, teología II y ética son obligatorias en todas las carreras, y su objetivo es justamente cumplir la visión, misión, valores instituidos en los estatutos universitarios así como el código de ética. De esta forma la universidad se asegura que todos los estudiantes que egresan conozcan al menos estos conocimientos, luego y a través de programas y/o los mismos docentes y autoridades reforzar estos valores y principios, especialmente apoyados con el ejemplo del diario convivir que estos deben ofrecer a sus educandos.

### **5.1.3. El plan estratégico.**

El PEDI (Plan estratégico de Desarrollo Institucional), es un documento en donde se ha plasmado la planificación estratégica universitaria para el período 2010-2015, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en la que están involucrados todos los diferentes subsistemas que forman parte de la universidad, y de hecho compete a la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, en la cual se centra la presente investigación. La planificación estratégica es quinquenal, y está planificada desde el año 2010 hasta el 2015, desarrollado por el departamento de planificación de la universidad. En los párrafos siguientes se desarrolla un análisis de este documento, orientado a determinar su incidencia en la gestión, liderazgo y valores de la facultad de Educación Técnica para el Desarrollo.

En la contextualización del documentos afirma lo siguiente: *“Es un juicio de valor aceptado por todos los organismos nacionales e internacionales para el desarrollo, que el retraso económico, humano y social de los países se encuentra íntimamente vinculado a la baja calidad en la educación y la pobre capacidad de respuesta de la educación superior al encargo social, determinado por las demandas de la sociedad, la actualización del perfil profesional, los requerimientos del mercado ocupacional y la proyección del propio proyecto universitario.”* Identificar escenarios y tendencias

para el 2220, conducen a definir el rol de la universidad como generador de innovación y desarrollo. El Programa Prospectiva científica del Convenio Andrés Bello, plantea escenarios probables, entendiéndolos como *“descripciones consistentes y coherentes de futuros hipotéticos alternativos que reflejan perspectivas sobre desarrollos pasados, presentes y futuros y que pueden servir como base de acción”*.

El rol de la universidad está claramente definido en este contexto y supone un camino que permita superar las barreras tecnológicas y culturales que afecta a nuestra sociedad, sobre todo cuando se está viviendo en un mundo globalizado, dinámico, extremadamente cambiante y competitivo. La educación es el camino idóneo para iniciar el cambio hacia una nueva y mejorada sociedad, pero esto implica cambios y retos que en muchos de los casos remplazan paradigmas, modelos y teorías que se encuentran vigentes en el actual sistema educativo, generando temor e incluso rechazo al cambio, que debe ser superado a fin de permitir el desarrollo de una “nueva concepción educativa”, que ya ha sido y continua siendo investigada y debatida ampliamente por expertos en el tema de la educación.

En un estudio realizado por la IESALC-UNESCO sobre la situación de la Educación Superior en América Latina, se concluye que si bien es cierto, se está ampliando las Instituciones de Educación Superior que han entrado en procesos de reforma, las transformaciones sustantivas no son parte de ellas. La mayoría de los modelos de reforma se centran en los siguientes ejes:

- Formas de gobierno universitario.
- Incorporación de las tecnologías de información y comunicación en la educación.
- Estructura y gestión universitaria.
- Procesos de evaluación y acreditación.
- Desarrollo del personal en cuanto a su actualización, perfeccionamiento de saberes y bienestar. Metodologías de aprendizaje y rendimiento estudiantil.
- Mecanismos de financiamiento universitario

Sin embargo, la organización de los saberes, el perfil de ingreso y egreso de los actores educativos y de la institución, la preocupación por analizar las tendencias

epistemológicas, de la profesión y de los actores y sectores de desarrollo de la profesión y del país, para la traducción y reconfiguración de sus formas de gestión por Facultades y Carreras, ni siquiera aparece en las declaraciones o en las fundamentaciones sobre las reformas propuestas. La participación de las IES en la co-construcción de esta nueva sociedad, tiene que ver con los siguientes compromisos:

*“a) La UCSG deberá convertirse en un escenario de refundación de lo público, entendido como un espacio de colectivización de derechos, a partir de la formación e identificación de discursos racionales y prácticas de ciudadanía deliberativa. Esto exige que institucionalmente nos convirtamos en lo que J. Habermas llama “formadores de opinión y de voluntades” de la diversidad de actorías, así como en promotores del diálogo entre las dinámicas interdependientes, complementarias, divergentes y tensionales de los sistemas políticos y la sociedad civil.*

*b) Que la universidad asuma un papel protagónico en la generación de un nuevo modo de producción del conocimiento de carácter multi y transdisciplinar, articulado a la producción, preservación y difusión de saberes que fortalezcan la actoría social.*

*c) La promoción del uso extensivo e intensivo del conocimiento para el desarrollo de la innovación tecnológica y respuestas humanistas a la solución de los problemas locales, nacionales y regionales, a través de los dominios tecno-científico-humanista universitarios.*

*d) La formación del talento profesional y ciudadano con liderazgos comprometidos con prácticas ciudadanas identificadas con la paz, la interculturalidad y el biopluralismo” (PEDI, USCG, 2010-2015: 14).*

La gestión del conocimiento y su aplicación a la realidad socio-económica son las directas de esta propuesta estratégica que asume la UCSG, que implica un carácter multi y transdisciplinar orientado a la innovación tecnológica, sin dejar de lado la formación humanista que rescate los valores fundamentales, respetando la interculturalidad y el biopluralismo. La importancia de analizar estas propuestas con los objetivos del presente proyecto, que se convierten en un eje transversal, de tal forma que el liderazgo es protagónico en la actitud de quienes este al frente de la ejecución de estas propuestas, y los valores son fundamentales especialmente en la aplicación de los mismo.

La planeación estratégica universitaria contempla una gestión organizacional que implica las siguientes articulaciones:

- \_ El análisis permanente de las tensiones de la realidad social y de la educación
- \_ El enfoque de la complejidad sistémica y ecológica sobre la concepción de universidad constructora de la sociedad basada en el conocimiento.
- \_ La pedagogización de la política universitaria, para la participación de sus actores, en la construcción, ejecución y evaluación de la gestión del conocimiento.

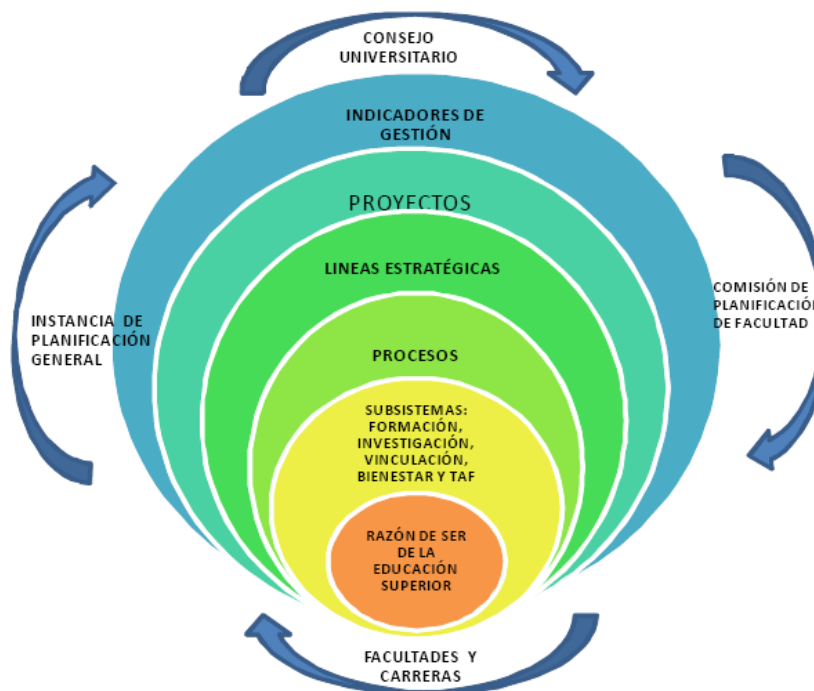
Las instancias y productos de planeación estratégica contemplan la elaboración de los instrumentos de trabajo siguientes:

- Planeación del Macro-sistema: Sistema de Gestión Universitaria
  - Plan y programa de desarrollo institucional
- Planeación del Meso-sistema: Complejo de Subsistemas Universitarios
  - Planeación de los Subsistemas de;
    - Formación
    - Investigación y Desarrollo
    - Vinculación con la Colectividad
    - Cultura Universitaria
    - Gestión-Administrativa-Financiera
- Planeación del Microsistema: Unidades académicas y administrativas
  - Planeación de Unidades Académicas y Administrativas
    - Facultades
    - Carreras
    - Institutos y Centros I & D
    - Direcciones Administrativas

Bajo éste planteamiento general de las instancias que conforman la planificación estratégica de la UCSG, está incluida la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, especialmente en la planeación del Microsistema en las cuales se encuentran involucradas directamente las facultades y carreras

El proceso de planificación del Sistema de Gestión Universitaria se puede resumir en el siguiente grafico:

**Grafico 6:** Planificación del sistema de gestión universitaria.



**Fuente:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2008)

**Elaboración:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2008).

En el grafico 6 se aprecia cómo están vinculados las distintas instancias de la planificación universitaria y los organismos universitarios que están involucrados en el proceso, cuyo proceso es evaluado permanentemente a través de los indicadores de gestión. El subsistema de formación universitaria consta de los siguientes macro procesos:

- *Admisión*
- *Gestión Académica*
- *Graduación*
- *Gestión del Personal Académico*
- *Investigación para la Docencia*
- *Vinculación para la Formación (PEDI, USCG, 2010-2015: 35).*

Donde la gestión académica y la gestión del personal académico están directamente relacionadas con la gestión educativa y en virtud de la misión y visión de la Universidad, están directamente relacionados con los valores fundamentales en la formación de los educandos.

### Dominios tecno-científico-humanistas de la UCSG

Según el documento del PEDI de la UCSG: *“Los dominios tecno-científico-humanistas son complejos que expresan la articulación multi y transdisciplinar de la diversidad de campos de estudio existentes en la UCSG y que de manera histórica o potencial han configurado tejidos vinculantes de disciplinas, abordajes a las tensiones de la realidad, así como prácticas de comunicación y organización de la diversidad de actorías que integran nuestra universidad. Estos dominios han sido reformulados articulándolos al desarrollo científico-tecnológico, y a las corrientes humanistas que orientan el proyecto mundial de la sociedad basada en la gestión del conocimiento. Es importante anotar que el desarrollo de los campos tecno-científicos seleccionados por la UCSG, responde al proyecto de la Región Latinoamericana: Biotecnología (genética) microelectrónica, ciencias cognitivas, materiales, energías e informatización”*. Los dominios de la UCSG son los siguientes:

1. Generación de un sistema de conocimientos con diversidad de enfoques y tecnologías para el desarrollo de la salud integral y la preservación de la vida
2. Desarrollo de modelos y procesos de gestión que articulen las dinámicas de los sistemas político-estatal, productivo y ciudadano para el buen vivir
3. Desarrollo de modelos educativos y sistemas innovadores de aprendizaje para una gestión social, productiva y cultural del conocimiento
4. Generación y utilización de energías, obras de infraestructura y materiales para el hábitat seguro en contextos de biopluralismo
5. Gestión de la producción agroalimentaria, agropecuaria, y agroindustrial basada en la genética y la biotecnología
6. Articulación de las dimensiones científico-técnicas, humanistas y espirituales del Desarrollo Humano Integral para la gestión ética del conocimiento y del talento humano.

De estos dominios la Facultad Técnica está involucrada con los numerales 3, 4, 5, 6, los cuales denotan claramente la importancia que se le da a la formación humanista, basada en valores y elevados principios humanos, que forman parte de la formación integral de los estudiantes de las diferentes facultades. La gestión está inmersa en todos los dominios universitarios, debido a que es considerada la base para la adecuada aplicación y sostén de cada uno de los dominios en las distintas

instancias en la que son aplicadas.

La amplitud de este documento y la meticulosidad con que son abordados los diferentes subsistemas hacen que sea un poco extenso, pero al mismo tiempo se convierte en un instrumento muy útil y organizado, que ocuparía mucho espacio hacer un análisis más de tallado del mismo. Este breve análisis se ha tratado de vincular con el tema y los objetivos de la presente investigación, y se ha conseguido puesto que tiene una influencia muy fuerte en función de la gestión, liderazgo y valores de la UCSG y específicamente con la Facultad Técnica. Si es necesario, más adelante, se retomara algún tema específico de este interesante documento que complementa temas abordados en el análisis de la información.

#### **5.1.4. El plan operativo anual (POA)**

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico, que en este caso está basado en el PEDI de la UCSG, elaborado siguiendo las directrices de mismo. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la Facultad Técnica y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus docentes, estudiantes y trabajadores. El POA de la Facultad técnica analiza básicamente los siguientes ítems:

- Objetivos estratégicos
- Estándar
- Objetivo
- Metas
- Actividad
- Indicador de gestión
- Responsables
- Recursos

Todos estos ítems están enmarcados en un cronograma general que indica la fecha y la duración de las actividades. La planificación POA al ser de carácter anual y en la facultad está dividida en dos semestres en el año, la planificación se la realiza para los dos semestres, dividiendo a los mismos en: semestre A-20XX y semestre B-20XX. El primero va desde abril-septiembre y el segundo desde octubre-marzo.

Entre las actividades que se planea principalmente son las distintas actividades académicas que de forma obligatoria deben de realizarse en la facultad, sumados a los distintos programas producto de la gestión y la vinculación con los demás subsistemas de la universidad, especialmente relacionados con la investigación.

La gestión en investigación, es un tema que se ha venido tomando con mayor preocupación dentro de la facultad, pues es principalmente través de él que se puede generar conocimiento, desarrollo e innovación tecnológica. El SINDE (Sistema de Investigación y Desarrollo de la UCSG) es el departamento de la universidad encargado de cumplir los fines de la investigación, destinado a la consolidación y apoyo permanente de la investigación científica y científico-técnica como una de las expresiones fundamentales de la responsabilidad social de la institución.

El SINDE está conformado por el conjunto de todas las unidades académicas, institutos, centros, comisiones, autoridades, profesores y funcionarios vinculados directamente con el quehacer investigativo de la institución, procurando una vinculación e integración permanente con la formación de pregrado y postgrado, así como con todas las instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo.

La Facultad Técnica dispone del ITT (Instituto de Transferencia tecnológica), subordinado al SINDE y es la responsable de transmitir todas las políticas y directivas del SINDE dentro de la facultad. Es a través de estos institutos, que se intenta gestionar múltiples proyectos que tiene como misión promover y consolidar una cultura de investigación, a través de la generación, difusión y aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos, fomentados siempre con una visión eminentemente humanista.

Es muy importante rescatar este último propósito, pues es así como la universidad promueve los valores en sus distintas instancias, los cuales están regidos bajo la doctrina y fe cristiana. La gestión educativa tiene un fuerte impulso a través de la



investigación, puesto que los temas investigados tienen como objetivo ser transmitidos a los educandos no solo en los conocimientos adquiridos sino en la metodología y las nuevas experiencias recopilados durante su desarrollo, para lo cual es requisito la vinculación a los proyectos de investigación de un número considerable de estudiantes.

Otro tema de mucho interés está en la actualización del conocimiento que son generados en el mundo a fin de estar a la par con los avances tecnológicos. La planificación en este sentido no solo está orientado a la compra de nuevo software, equipos de última generación o bibliográfica actualizada, sino a la concientización de estos avances en el sentido del beneficio o perjuicio que puedan producir en virtud de su uso o aplicación, la reflexión profunda en el uso de estas tecnologías que conlleven al generar bienes en la comunidad y la conservación del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales, que se consideran valores muy importantes, puesto que involucra a todas las comunidades en general.

Es de especial interés la planificación de campañas especialmente orientadas al rescate de valores fundamentales, dirigidos a toda la comunidad de facultad, pues se considera que todos los actores de la facultad cumplen un papel importante en el proceso educativo, y que tiene con fin fundamental proporcionar una educación científica-técnica Humanística en los estudiantes de la facultad.

La vinculación con la colectividad es una actividad planificada dentro de este proceso, que permite al futuro profesional adaptarse al sistema productivo de la ciudad y adquirir habilidades y destreza que finalmente le permitan integrarse en él. También es necesario revisar la planificación orientada a la vinculación de los profesionales con las zonas menos favorecidas del país, en especial zonas rurales de la provincia de Guayas que a través de la vinculación con la colectividad, realizan actividades y prácticas a beneficio de los más desposeídos, fomentando de esta forma una cultura humanista, inspirada en el amor al prójimo.

Finalmente se planifica el proceso de graduación de los estudiantes, especialmente en lo relacionado a los proyectos de grado, su vinculación con proyecto de investigación, desarrollo o innovación, y que constituye una etapa fundamental en la formación profesional por el bagaje tecnológico- intelectual que puede llegar a manejarse.

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

Se había comentado en párrafos anteriores, que la UCSG dispone de un repertorio muy amplio de estatutos, reglamentos y resoluciones administrativas orientadas a regular el normal funcionamiento de la universidad y cada uno de los subsistemas que los constituyen. Los estatutos que se encuentran subidos en la página web de la universidad son en total nueve, dentro de los cuales se encuentra el estatuto de la Universidad, del cual se derivan los demás documentos.

Dentro de los estatutos de destacan “Normativas del Control de Calidad de la Prestación de los Servicios en la UCSG “orientada a normal y evaluar el servicio prestado por la universidad en diferentes instancias de la misma. Otros estatutos son: “Estatutos del Sindicato General de Empleados Administrativos y Servicio”, “Estatutos de la Asociación de Funcionarios”, “Estatuto de la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil” “Estatuto de la Asociación de Profesores de la UCSG - (APUC-G)”, “Estatuto de la Asociación de Empleados de la UCSG”, y el “Estatuto del Instituto de Planificación Urbana y Regional (IPUR)” en que entre otros, los fines del Instituto es el de la planificación urbana y regional que posibilite el estudio global de los problemas de desarrollo urbano y la formación de profesionales capaces de plantear respuestas a la situación de la ciudad, región, del país y de América latina. Todos estos estatutos tienen un propósito definido y específico en cada uno de los subsistemas de la universidad y como se había mencionado anteriormente se rigen bajo el estatuto de la UCSG. Un estudio más a fondo de cada uno de estos instrumentos sale del propósito de esta investigación, pero si un análisis general de estos documentos que lleve a encontrar alguna incidencia con los objetivos de la investigación. A pesar de haber sido revisado brevemente, se encontró en primera instancia que al regirse o estar subordinado al reglamento de la UCSG, respetan y cumplen con la misión y objetivos de la universidad en cada una de las instancias que les corresponde, tratando en cada uno de ellos de fortalecer los valores fundamentales que permita formar principalmente en los estudiantes un espíritu altruista basado en los principios de la fe católica.

En cada uno de los estatutos se encuentra establecido los principales parámetros que permitan regular la gestión en cada uno de los subsistemas, dependiendo de sus competencias, así como establecer ciertas características, habilidades y demás

cuestiones de aquellos que están en la obligación de permanecer al frente de las dependencias, y que de cierta forma caracteriza el perfil y la capacidad de liderazgo de los candidatos a ocupar estas dignidades.

Los reglamentos de la UCSG, en total se encuentra 28 documentos subidos en la página web de la universidad están destinados a regular el normal funcionamiento de los subsistemas o actividades dentro de la Universidad. Los reglamentos son generales y la Facultad de Educación Técnica para el desarrollo se acoge a ellos, o si crea sus propios reglamentos, estos deberán seguir los lineamientos planteados en los reglamentos de la Universidad. Dentro de todos los reglamentos se ha creído conveniente revisar algunos de ellos que tienen cierta vinculación con los objetivos que se plantea en esta investigación, entre estos se tiene:

- Reglamentos del Instituto de Investigación e Innovación y Transferencia de Tecnologías
- Reglamentos de Carrera Académica y Escalafón Docente
- Reglamento para la Elección directa de Dignatarios de la UCSG
- Reglamento Interno de Trabajo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
- Reglamento Directores de Carrera - (03-mar-2008)
- Reglamento del Sistema de Investigación y Desarrollo - SINDE
- Reglamento de los Docentes
- Reglamento de Implementación Curricular de la Práctica Profesional y Pasantías Estudiantiles
- Reglamento de Estudiantes
- Reglamento de Elecciones Estudiantiles 2010

Los reglamentos están orientados a regular las actividades de los diferentes subsistemas de la universidad, así como establecer las competencias de los directivos, los deberes y derechos que les asisten a los docentes, estudiantes y demás actores de la universidad. Todos estos reglamentos están encaminados bajo los lineamientos establecidos en los estatutos de la Universidad, principalmente en el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos institucionales establecidos en el estatuto de la universidad, considerando siempre los valores y principios fundamentales que permitan una convivencia sana, ecuánime y altruista entre los

diferentes miembros de la institución y las relaciones con comunidad en la cual se desarrolla.

Los reglamentos orientados a la elección de dignatarios de la Universidad, establecen características especiales que deben de poseer los candidatos a las diferentes dignidades. Esta caracterización en la que se basan para la selección de candidatos, analiza principalmente las titulaciones obtenidas, la gestión realizada en sus actividades profesionales y de la universidad, la calidad moral y ética que observan los participantes. Son muy importantes estas características anotadas, puesto que se relacionan muy íntimamente con el tema de investigación del presente trabajo. La capacidad de liderazgo es muy importante y es analizada en función a la gestión e innovación en el campo en que se desenvuelven, la vinculación que ha logrado establecer con organismos externos a la universidad, y las propuestas e innovaciones en el ámbito educativo que ha logrado llevar a delante. La ética y los valores son muy importantes en la selección de los dignatarios universitarios y son cualidades fundamentales que debe observar un buen líder, así como todos los actores universitarios en general. Se trata a toda costa de reducir desde la universidad los niveles de corrupción que afronta la sociedad ecuatoriana en todos sus ámbitos, y nada mejor que “predicar con el ejemplo”, seleccionando candidatos que observen una conducta correcta, con un alto espíritu altruista, que fomente y transmitan en sus dirigidos estos valores tan necesarios, en una sociedad que requiere un cambio radical, que permita generar progreso en provecho de todos aquellos que habitan en el Ecuador.

## **5.2. La estructura organizativa de la Universidad.**

### **5.2.1. Misión y visión.**

La misión y visión de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se encuentran establecidos en el estatuto de la universidad y rige para todos los subsistema que la componen, en el caso de la misión y visión en particular que tenga la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, no debe estar en contraposición a la de la Universidad, más bien deberá seguir los lineamientos que se establecen en la misma.

#### **a) Misión.**

En la página web de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil se muestra

visión, y que es anotada textualmente en el siguiente párrafo:

*“Generar, promover, difundir y preservar la ciencia, tecnología, arte y cultura, formando personas competentes y profesionales socialmente responsables para el desarrollo sustentable del país, inspirados en la fe cristiana de la Iglesia Católica.”*

Dentro del estatuto de la Universidad Católica se encuentra en el artículo 2, la misión de la universidad de forma amplia y textualmente plantea:

**“Artículo. 2.-** *La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es una institución de educación superior que tiene como misión:*

*a) Formar en todos los niveles profesionales de excelencia con sólidos valores morales y éticos, conciencia crítica, responsabilidad social y ambiental, emprendedores, capaces de asumir los desafíos de una sociedad cambiante, con liderazgo y espíritu innovador, en base a la docencia, investigación, conservación, creación y promoción de la ciencia, tecnología, arte, cultura y la educación permanente;*

*b) Fortalecer, crear y desarrollar la educación y la cultura nacional y su difusión en la sociedad.*

*c) Analizar la realidad nacional, debatir y plantear soluciones para los problemas del país, a fin de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa;*

*d) Fomentar y difundir la democracia, la paz, la justicia social, los derechos humanos, la integración latinoamericana y mundial, así como la defensa y protección del ambiente, para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad ecuatoriana y a la formación de una conciencia colectiva basada en estos valores;*

*e) Transmitir la impronta de una genuina inspiración cristiana, el mensaje de Cristo y la doctrina social tales como son difundidos por la Iglesia Católica, propugnar la responsabilidad del ser humano ante Dios y la solidaridad para con sus semejantes.*

*f) Promover el diálogo entre ciencia y fe que surge de la inspiración cristiana como universidad católica.*

*g) Conservar y desarrollar el diálogo entre el conocimiento y los saberes, a través de la investigación, producción de ciencia y tecnología a partir del análisis de la realidad y la integración de los métodos de las profesiones y las disciplinas.*

*h) Permanecer atenta al proceso de transformación de los pueblos, en especial de América Latina, y formar parte de él, colaborando con el afán de erradicar de nuestro país las diversas formas de dependencia que impiden el desarrollo de nuestros pueblos, promoviendo el rescate de sus valores autóctonos; pero como centro de estudios propulsor de la cultura, estará abierta a los logros teóricos y prácticos de la humanidad.*

*i) Realizar y participar en actividades que la vinculen con la sociedad a través de consultorías, asesorías, investigaciones, estudios, capacitación y otros medios similares, conforme a las facultades y limitaciones constantes en la Ley Orgánica de Educación Superior y demás normativas vigentes.*

*j) Implementar los distintos niveles de Educación Superior, en sus diversas modalidades, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en la Ley Orgánica de Educación Superior, sus reglamentos y las resoluciones del Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP.”*

Luego de revisar cuidadosamente los literales de la misión de la Universidad, es necesario buscar vínculos con el tema y los objetivos de esta investigación. En lo relacionado a valores, la misión de la Universidad propone formar profesionales de excelencia con sólidos valores morales y éticos, conciencia crítica, responsabilidad social y ambiental, mostrando su clara intensión y sobretodo la preocupación constante que tiene la Universidad con la inculcación y fortalecimiento de valores en cada uno de sus estudiantes. En el literal “c”, propone transmitir la impronta de una genuina inspiración cristiana, el mensaje de Cristo y la doctrina social tales como son difundidos por la Iglesia Católica, afirmándose como universidad católica e impulsadora de su mensaje, como base para el fortalecimiento de valores.

## **b. Visión.**

La Universidad Católica plantea en su página web la siguiente visión:

*“Ser una Universidad católica, emprendedora y líder en Latinoamérica que incida en la construcción de una sociedad nacional e internacional eficiente, justa y*

*sustentable.”*

El texto muestra dos claras tendencias en lo que respecta al tema de investigación. Primero plantea ser una universidad Líder en Latinoamérica. Esta expresión implica un amplio panorama, un trabajo y esfuerzo muy grande si se trata de ser una Universidad Líder, para lo cual debe de tener personas capaces de conducir a la universidad hasta esas instancias en diferentes campos de actuación, por lo que la universidad debe de seleccionar individuos que tengan esas aptitudes y una preocupación constante por formar nuevos líderes para las generaciones venideras.

El segundo punto que plantea está relacionado con la construcción de una sociedad Justa. Este término implica necesariamente valores y principios fundamentales, que conlleven a los actores de nuestra sociedad a actuar con justicia y razón. La ética en nuestra sociedad es fundamental, según Guillen Parra en su libro titulado “la ética en las organizaciones”, afirma que las organizaciones con calidad ética tienen una ventaja competitiva frente a otras organizaciones que no gozan de esta reputación, a la vez que vuelven más productivas y sobretodo en instituciones de carácter educativo repercute en la generación de confianza de la sociedad para la cual contribuye. En este sentido la visión de la Universidad Católica es muy clara y tiene un norte muy bien delimitado, y que está orientado a contribuir en la construcción de una sociedad nacional justa.

En el estatuto de la Universidad, artículo 3, se establece una lista de valores necesarios para el cumplimiento de la misión universitaria, se ha creído necesario agregar este artículo, puesto que se relaciona con el tema de investigación, para lo cual se transcribe el texto del estatuto:

**“Artículo 3.-** *Para cumplir con su misión, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, postula los siguientes valores:*

*a. La responsabilidad social institucional, evidenciada en aportes al desarrollo sustentable del país, que propenda al bien común y la disminución de las diversas formas de pobreza y dependencia.*

*b. El respeto a la dignidad y derechos del ser humano y sus valores trascendentes.*

- c. La búsqueda de la verdad velando para que la investigación, conservación, promoción y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura, se realicen de manera objetiva y estén abiertas a las distintas corrientes ideológicas.*
- d. La democratización de la enseñanza y el cogobierno universitario.*
- e. La integralidad en la formación de la persona en sus distintas dinámicas y dimensiones.*
- f. La reflexividad crítica y autocrítica a partir de la autoevaluación permanente que posibilite la constante superación.*
- g. La excelencia académica, basada en un modelo de formación universitaria con el propósito de fortalecer competencias.*
- h. El cumplimiento con responsabilidad, calidad y pertinencia de las tareas institucionales.*
- i. La honestidad, que implica que sus integrantes manejen sus asuntos personales e institucionales con probidad e integridad.*
- j. La democracia participativa y la corresponsabilidad de los miembros de la comunidad universitaria en el desarrollo de la gestión institucional.*
- k. La construcción y expansión de los saberes y del conocimiento, la difusión de las ideas, la integración de las culturas y la globalización de la educación superior en una dinámica de vinculación con la sociedad.*
- l. La cooperación interinstitucional nacional e internacional, reflejada en alianzas estratégicas para mantener el contacto con la cultura universal; y,*
- m. El compromiso institucional con el bienestar integral de los actores educativos en el marco de una cultura de convivencia e identidad.”*

Los valores postulados en el estatuto de la universidad deja claro el compromiso que tiene la universidad con los valores morales y éticos, que contribuyan a la formación de profesionales con un alto espíritu humanista a fin de lograr finalmente la construcción de una sociedad más justa.



### c. Objetivos

*“La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es un establecimiento de educación superior, que como tal tiene como finalidades esenciales la preparación de profesionales socialmente responsables a base de la investigación, conservación, promoción y difusión de la ciencia y de la cultura, haciendo énfasis en sus valores con miras a lograr el mejor desarrollo y superación del hombre y la mujer ecuatoriano en un marco de convivencia democrática, justicia social, paz creadora, respeto y exaltación a los valores y derechos humanos, asegurando al propio tiempo, de una manera institucional, la impronta de una genuina inspiración cristiana y el mensaje de Cristo, tal como es transmitido por la Iglesia Católica, la actuación comunitaria y trascendente, en un mundo universitario consciente de su función social frente a los problemas de la sociedad contemporánea, y el cumplimiento de su misión académica como Instituto de formación y cultura, abierto a todas las corrientes del pensamiento universal”. (Estatuto de la USCG, 2008: 2).*

Para lograr estos objetivos la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:

- i. “Asumirá como institución su responsabilidad social*
- ii. Velará porque la investigación, conservación, promoción y difusión de la ciencia, la técnica y la cultura se realicen de manera objetiva, y estará abierta, en la búsqueda de la verdad, a las distintas corrientes ideológicas.*
- iii. Promoverá la democratización de la enseñanza, según las posibilidades institucionales que procurará acrecentar, y la constante superación de sus niveles académicos.*
- iv. Tenderá a la formación integral del hombre, no solo científica\ y técnicamente capacitado, sino atento a las distintas dimensiones de lo humano.*
- v. Buscará el diálogo entre Ciencia y Fe. Para llevar a la práctica este diálogo la comunidad universitaria considera fundamental la realización de los estudios teológicos como materia básica para todos los estudiantes. El Departamento de Teología ofrecerá facilidades para dicho estudio y para el servicio pastoral.*
- vi. Mantendrá siempre una actitud de autoanálisis que haga posible su permanente superación.” (Estatuto de la USCG, 2008: 3).*

#### **d. Misión, visión y objetivos de la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo.**

##### Misión:

*“Producir y multiplicar el conocimiento para lograr la formación integral del futuro profesional desde el punto de vista técnico, científico y humanístico, capaz de transformar el desarrollo del país en base al conocimiento impartido, pensando en el cambio de estructuras a nivel del sector productivo, en la aplicación de normas y procedimientos tecnológicos que coadyuven a la solución de múltiples problemas que inciden en el desarrollo del país” (Página web UCSG).*

##### Visión:

*“Constituirse en una opción académica, técnica y científica capaz de competir con estructuras Universitarias de excelencia, en relación a los centros de educación superior de la región, tomando como base fundamental las necesidades de desarrollo del País en las áreas de la administración agropecuaria, respetando la ecología, base fundamental de la vida misma” (Página web UCSG).*

##### Objetivo:

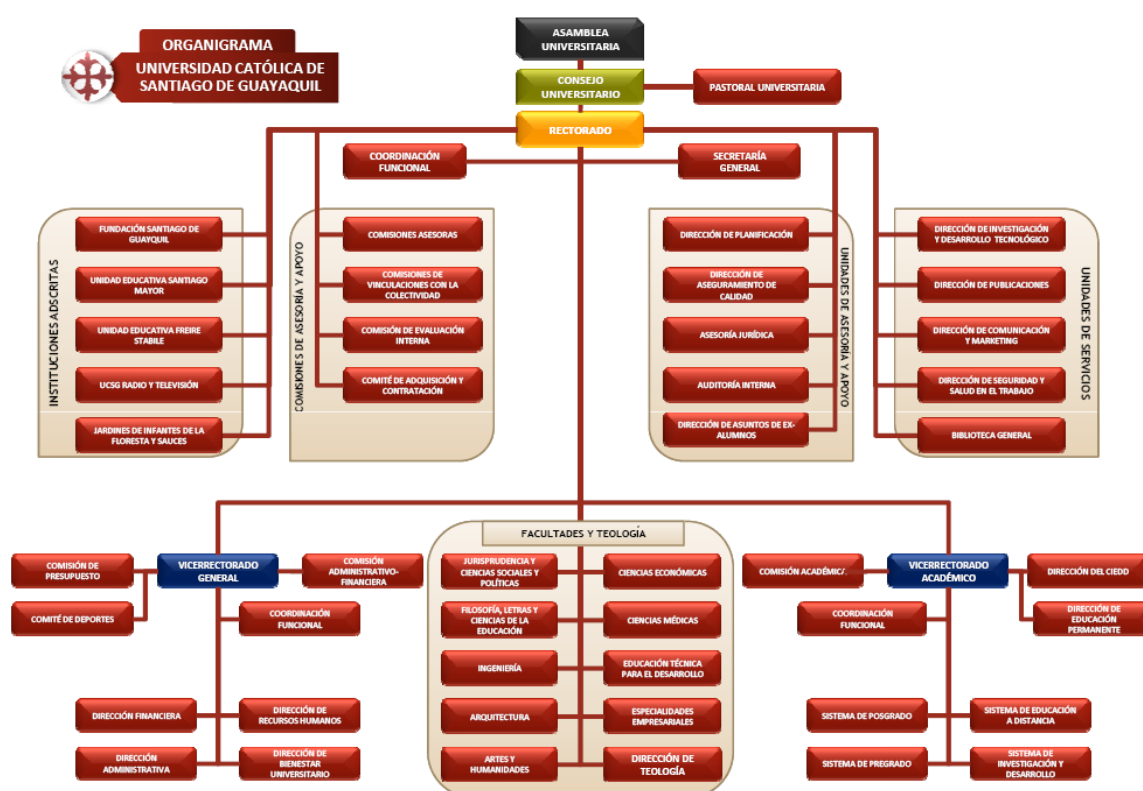
*“Formar profesionales socialmente responsables a base de la investigación, conservación, promoción y difusión de la ciencia y de la cultura” (Página web UCSG).*

La misión, visión y objetivos de la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, están enmarcados dentro de los propuestos por la Universidad en su Estatuto Universitario, y su orientación está más bien encaminada al desarrollo tecnológico que es lo que le compete como facultad técnica, haciendo énfasis en la calidad humanística de sus profesionales. Lo que ahora se ha revisado, la misión, visión y objetivos de la universidad constituyen una muy buena fuente de postulados orientados a formar profesionales con excelencias con un muy alto espíritu altruista. En las fases finales de esta investigación se utilizará esta información para contrastar con los que ocurre en la facultad y analizar hasta qué grado se cumple con la misión, visión y objetivos universitarios.

## 5.2.2. El Organigrama.

En el gráfico 7 se muestra el organigrama de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en la que se muestra una visión en conjunto de la estructura orgánica de la Universidad, en la cual se puede apreciar claramente la ubicación de cada uno de los subsistemas y jerarquía en orden descendente. Dentro del subsistema “facultades y teología” se encuentra la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, que es donde se centra la presente investigación.

**Gráfico 7:** Organigrama de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.



**Fuente:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2006)

**Elaboración:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2006).

Se puede apreciar en el organigrama del gráfico 7, la compleja organización de la Universidad, debido al tamaño y al número de subsistemas existentes en la misma, por lo que se justifica la gran cantidad de documentación existente en torno a reglamentos, estatutos, resoluciones administrativas y demás documentación generada para normar el funcionamiento de la misma, y la prolija selección de la misma en virtud de la vinculación con los temas que atañe a la presente investigación.

Se había comentado que la Facultad Técnica al igual que las demás facultades y departamentos de la universidad, goza de cierta autonomía administrativa, financiera y académica. En el organigrama de la facultad además de apreciarse la jerarquía entre subsistemas, se puede establecer la interrelación que existe entre ellos tanto el ámbito administrativo, académico, de gestión e investigación. El organismo máximo de la universidad lo constituye el Consejo Universitario, y la máxima autoridad es el Rector. El vicerrectorado está constituido por el Vicerrectorado Administrativo y el Vicerrectorado Académico, cada uno de los cuales tiene sus áreas muy bien definidas.

La Facultad Técnica académicamente está dividida en dos estamentos que son las carreras de ciencias agropecuarias y las carreras de ciencias electrónicas y telecomunicaciones. Dentro de las Facultades el máximo organismo lo constituye el Concejo Directivo de Facultad, y la máxima autoridad los constituye el Decano. En el área académica se encuentra el Director de Carrera que es la autoridad en cuestiones académicas, En el área administrativa se encuentra el Coordinador administrativo y el Coordinador Académico en el ámbito educativo. Finalmente existen los coordinadores de área, los cuales tienen asignado un área específica en las cuales está actualmente subdividido el microcurrículo.

La Facultad de Educación Técnica para el desarrollo ofrece 6 carreras a nivel de Ingeniería, cinco de las cuales corresponden ciencias agropecuarias y tres a ciencias electrónicas y telecomunicaciones.

**Tabla 9:** Carreras que ofrece la facultad de Educación Técnica para el Desarrollo.

|  |   |
|--|---|
| Ciencias Agropecuarias                     | Economía Agrícola   |
|  | Ingeniería Agroindustrial con concentración en Agronegocios |
|  | Agronomía, Recursos Naturales Renovables y Ambientalismo    |
|  | Ingeniería Agropecuaria                                     |
|  | Economía Agrícola   |
|  | Medicina Veterinaria y Zootecnia                            |
| Ciencias Electrónicas y Telecomunicaciones | Ingeniería Electrónica en Control de Automatismo            |
|  | Ingeniería en Eléctrico-Mecánica                            |
|  | Ingeniería en Telecomunicaciones                            |

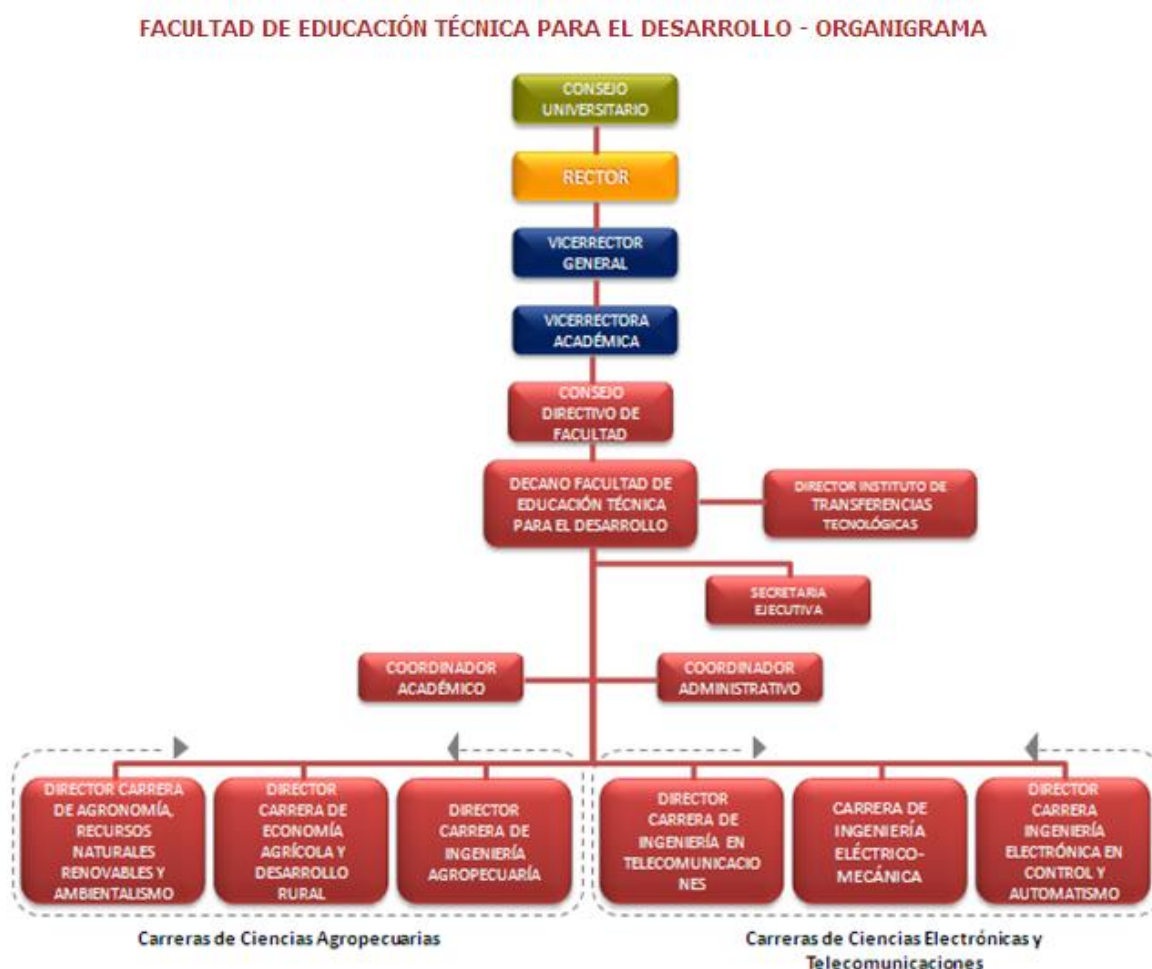
**Fuente:** Secretaría de la Facultad Técnica.

**Elaboración:** Propia

La presente investigación está orientada a la Faculta de Educación Técnica para el

Desarrollo, y más específicamente a Ciencias electrónicas y Telecomunicaciones. Mucha reglamentación es de carácter general y dictaminada por la Universidad, esta razón es por la que en la mayoría de los análisis se ha mencionado y se mencionará a la universidad como fuente de reglamentos, procedimientos, y gestión para los diferentes subsistemas que la componen, y en los casos que se disponga de algún reglamento o documentación propia de la facultad se utilizará, haciendo énfasis en la reglamentación universitaria, que por lo general es más amplia.

**Gráfico 8:** Organigrama de la Facultad de educación Técnica para el Desarrollo.



**Fuente:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2006).

**Elaboración:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2006).

### 5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.

Según el estatuto de la Universidad Católica, en su artículo 29 expresa: “La estructura Académica de la Universidad estará conformada por las Facultades, Carreras, Sistemas, Departamentos, Institutos, Centros y Comisiones Generales de la Universidad, cuya gestión en las funciones de docencia, investigación y

*vinculación con la colectividad, en los niveles de Pregrado y Postgrado y en sus diferentes modalidades, deberá estar en concordancia con el Estatuto de la Universidad, la Ley Orgánica de Educación Superior y el Reglamento de Régimen Académico de esta Universidad.”*

En lo referente a las Facultades de la Universidad, el estatuto de la Universidad en su artículo 30 establece: *“La Facultad es una unidad académico-administrativo responsable de la integración de áreas del conocimiento, a través del cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y vinculación con la colectividad y técnico administrativa. A la Facultad le corresponde la elaboración y dirección de las políticas necesarias para la organización, desarrollo y coordinación de las Carreras e Institutos que la integran, las que deberán enmarcarse obligatoriamente en las políticas institucionales que establezca el Consejo Universitario.”*

Como se había afirmado anteriormente la facultad dispone de cierta autonomía en el área administrativa académica, regida siempre por las políticas institucionales universitarias. Esta autonomía al mismo tiempo le otorga responsabilidades sobre todo en lo relacionado a la integración de áreas del conocimiento a través de las distintas funciones de la facultad.

El organismo máximo de la facultad es el Consejo Directivo de Facultad, la cual está presidida por el Decano, y conformada por profesores titulares, representantes estudiantiles y representantes de los trabajadores. Entre sus funciones la de posesionar al Decano, y profesores titulares, aprobar el plan operativo y estratégico de la Facultad, Conocer y resolver sobre los aspectos relacionados con la marcha académica de la Facultad, establecer las exigencias académicas para el ingreso de los bachilleres, elaborar los proyectos de reglamentos generales de la Facultad, solicitar al Consejo Universitario la creación de nuevas carreras, conocer la proforma presupuestaria de la Facultad para el ejercicio económico del año siguiente, conocer y resolver los demás asuntos que le fueren atinentes establecidos en este Estatuto y en los Reglamentos de la Universidad, así como aquellos que no estén sometidos a otros órganos o autoridades de la Facultad. Este solo es un resumen de las múltiples funciones que tiene este consejo y cuyas resoluciones deben estar alineadas con los estatutos y reglamentos de la Universidad y resoluciones del Consejo Universitario.

El Decano es el representante y la máxima autoridad administrativa y académica de la Facultad, y entre sus funciones están: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas de la Facultad, de los Institutos y sus entidades adscritas de acuerdo con lo estipulado en el Estatuto, liderar los procesos y programas académicos de pregrado y posgrado, en la Planificación, Evaluación y de Vinculación con la Colectividad, organizar y controlar el trabajo administrativo de los funcionarios y trabajadores de la Facultad, convocar y presidir la Junta de Facultad y el Consejo Directivo, liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje en los niveles de pregrado, postgrado y en las modalidades a distancia y de teleeducación, propiciar la comunicación y espíritu comunitario entre profesores, estudiantes y trabajadores, dirigir todo lo relacionado con la conservación, incremento y administración del patrimonio y rentas que genere la Facultad, mantener informado al Consejo Directivo sobre el desenvolvimiento de la Facultad y las demás que le confieran este Estatuto y los Reglamentos.

El párrafo anterior es solo un breve resumen de las funciones que tiene el Decano dentro de la Facultad. Según lo expuesto sobre el Decano recae toda la responsabilidad de la gestión, liderazgo y valores en la Facultad, y él es que tiene la facultad de aprobar o rechazar proyectos orientados a esos ámbitos. Más adelante se considerará esta situación, durante el análisis de los resultados obtenidos.

Según el estatuto de la universidad en su artículo 42 expone:

*“Para garantizar la calidad académica administrativa de la Carrera, existirá:*

*a. El Director*

*b. La Comisión Académica de la Carrera; y,*

*c. Los Coordinadores de Áreas Académicas”*

El Director de Carrera cumplen funciones fundamentales en el proceso académico de la institución, algunas de las más importantes se resumen a continuación: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas de su Unidad, cumplir y hacer cumplir en su Unidad Académica, la Ley Orgánica de Educación Superior, el Estatuto, Reglamentos y resoluciones emanadas de las autoridades, verificar la asistencia de los profesores y el cumplimiento de los

programas de estudio de las asignaturas, desarrollar conjuntamente con la Comisión Académica, estrategias que garanticen la optimización del rendimiento académico , y los demás que determinen el Reglamento de Régimen Académico, el Reglamento de Carrera Docente y Escalafón Docente, el manual de funciones y las normativas aplicables.

Las funciones del Director de Carrera están encaminadas al área académica, y es el encargado de velar por el cumplimiento de las estrategias implementadas para el normal desenvolvimiento de las actividades educativas. Sus funciones son muy importantes en el ámbito educativo de la facultad y debe ser analizado con detenimiento en el análisis de resultados.

La Comisión Académica de Carrera estará integrada por el Director de Carrera quien la presidirá, el Coordinador Académico de la Facultad, los Coordinadores de Áreas y los Coordinadores de Ciclos Académicos. Entre las funciones de la Comisión Académica se encuentran: Realizar periódicamente el seguimiento académico de la Carrera, en sus diferentes modalidades, conocer los informes de los Coordinadores de Área y/o ciclo sobre el cumplimiento de los programas de las asignaturas por los respectivos profesores, presentar al Consejo Directivo, sus planteamientos sobre reformas al plan de estudios, evaluar los niveles de rendimiento académico de los estudiantes , realizar el seguimiento académico de la Carrera, impulsar a través del Director, los proyectos de Postgrado, Educación Continua, Educación a Distancia e Investigación en las diversas modalidades, para someterlos, a través del Decano, a la aprobación del Consejo Directivo, aplicar, gestionar, optimizar y evaluar el Modelo de Formación Universitaria aprobado por el Consejo Universitario, las demás funciones que establece el Reglamento de Régimen Académico.

La Comisión Académica entre sus principales funciones está la de planificar el proceso educativo, en especialmente el plan de estudios de las carreras, que es fundamental dentro del proceso de formación profesional, debido a las constantes reformas que se requieren debido al continuo avance tecnológico existente.

Finalmente se tiene a los coordinadores de áreas y de ciclos. El Estatuto Universitario en su artículo 50 expone: *“Las áreas estarán integradas por materias y asignaturas que versen sobre disciplinas afines. Las áreas están determinadas en el pensum y las mallas curriculares aprobados por el Consejo Universitario. Cada área*



*tendrá un Coordinador, adicionalmente, cada Carrera contará con Coordinadores de Ciclos cuyo número estará determinado en el Reglamento de Régimen Académico. Serán profesores designados por el Decano, a pedido del Director de Carrera y su nombramiento se registrará en el Consejo Universitario por intermedio del Rector.”*

Los coordinadores de área y de ciclo tienen como función apoyar al Director de Carrera y conformar la Comisión Académica en el aspecto curricular y de seguimiento, en cada una de las áreas en las cuales han sido designados, así como proponer a la Comisión Académica reformas en los contenidos académicos de las materias y de la malla curricular. Están sujetos a disposición del Decano y Director de Carrera en funciones que quieran delegarles.

### **5.3. El clima escolar y convivencia con valores.**

Se entiende por convivencia escolar la interrelación entre los diferentes actores de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de alumnos y alumnas. Esta concepción 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. La calidad de la convivencia, así entendida, en el campus universitario, es un antecedente decisivo que contribuirá a configurar la calidad de la convivencia ciudadana, en tanto la comunidad educativa constituye un espacio privilegiado de convivencia interpersonal, social y organizacional que servirá de modelo y que dará sentido a los estilos de relación entre los jóvenes, futuros ciudadanos profesionales del país. Por ello, una de las formas de avanzar en la construcción de una democracia sana y sustentable, es reconocer la importancia de la acción educativa en el ámbito de la convivencia.

“*Aprender a vivir juntos*” ha sido planteado por la Unesco como uno de los pilares de la educación para el siglo XXI. Tanto el Informe Delors (delors, 1997:12) como las Declaraciones de Jomtien, de Dakar y, recientemente, la Conferencia Internacional de Educación de la UNESCO, han reiterado la necesidad de abordar profundamente el tema de la convivencia desde la educación. Esto, no sólo porque la buena convivencia es un factor de bienestar para personas y grupos humanos, sino también porque desde esa base se construyen la ciudadanía, el capital social, la

calidad del país en el futuro y también la posibilidad de entendimiento entre los pueblos.

Analizar el clima escolar, que para este caso se asume como “clima universitario”, es necesario conocer y entender el ambiente en el que se desarrollan las actividades, no sólo desde una percepción personal sino, recabando información de los distintos sectores de la comunidad educativa. De este modo se podrá realizar un diagnóstico más acertado y una planificación más ajustada. Por ejemplo el “aire que respiramos” es muy importante. Altos índices de contaminación generan enfermedades importantes, ¿qué aire se respira en nuestros centros? ¿qué hay que hacer para purificarlo si fuera necesario? ¿qué filtros, ventiladores, necesitamos para ello?. Las herramientas que se utilizaran pueden ser útiles para conocer el clima de nuestro centro, pero antes hay que endogeneizarlos, es decir, adecuarlos a nuestro contexto y realidad concretos. Los conceptos y variables que se plantean corresponden a un instrumento validado, sin embargo, el vocabulario, la extensión, etc. habrá que adecuarlo a las personas que han de responder.

En el campus universitarios, y más específicamente en la facultad Técnica, se procura mantener un ambiente de paz y tranquilidad entre sus miembros, para lo cual las mismas autoridades designan personal que se encargue de verificar y evaluar la convivencia universitaria no solo en el campus, sino dentro de las aulas, a través de evaluaciones periódicas en el aula. Los coordinadores de área cumplen usualmente estas funciones y uno de los objetivos es verificar el respeto hacia la fe cristiana que se profesa en la universidad, y la promoción de valores principalmente en los estudiantes.

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

Las técnicas y las metodologías para analizar el clima escolar en una universidad pueden variar debido a la diferencias observables de los estudiantes, en una universidad ya no existe la misma convivencia que en el colegio o la escuela, debido a que los jóvenes que están en las aulas universitaria ya han sido formado en gran parte en lo que a sus conductas y aptitudes relacionales se refiere, tiene un control menor de sus actividades académicas y finalmente la participación de los padres de familia influye en muy poco en la convivencia universitaria.

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en su misión expresa contribuir

en la formación inspirados en la fe cristiana de la Iglesia Católica, lo que permitirá el fortalecimiento de valores en sus estudiantes a fin de que sean profesionales con un alto espíritu altruistas, cuya preocupación este orientado al desarrollo y la investigación, permitiendo el progreso de la ciudad y país, considerando siempre los dogmas de fe y el respeto al medio ambiente.

La Universidad está comprometida en la formación de profesionales con una alta excelencia académica, que tenga orientación a la investigación como una forma de superarse continuamente, apropiarse del conocimiento y generar conocimiento, para lo cual está invirtiendo muchos recursos en capacitación continua a los docentes a través del CIEDD (centro de innovación educativa y desarrollo docente), que permita mejorar continuamente la formación pedagógica, didáctica y metodológica, sin dejar a un lado el eje científico técnico e implantación de valores en los estudiantes. Desde hace algún tiempo atrás se están realizando evaluaciones internas continuas para detectar fallas en el sistema de enseñanza, y cuyos resultados permitan una retroalimentación en los docente en búsqueda de su excelencia. No se ha dejado de un lado la inversión en equipos de laboratorios y áulicos que permitan integrar las nuevas tecnologías no solo con el afán de mantenerse a la par con sus similares, si no de aprovechar todo este cumulo tecnológico, para fortalecer los proceso de enseñanza a través de las nuevas tecnologías.

El estilo educativo del plantel se inspira en una educación con calidad y calidez, un modelo pedagógico constructivista y positivista, considerando siempre que no atente contra los dogmas de fe impartidos en la universidad, un diseño curricular centrado en competencias y las teorías de aprendizaje con base cognitiva que permite el desarrollo de capacidades, procesos y formación en valores, teniendo siempre en cuenta las nuevas actitudes que debe presentar el estudiante antes los nuevos paradigmas que impone la sociedad del conocimiento y la información.

La formación de profesionales autónomos, responsables, trascendentes, con una cosmovisión humano - cristiana y social; la práctica de la verdad, autenticidad, sencillez y solidaridad, como proyecto de vida, para lo cual se ha implementado dentro del microcurriculo asignaturas de carácter religioso y culturas que fomenten los valores y la responsabilidad con el medio ambiente.

Se evidencia la práctica de valores presente en la planificación curricular y se

incorpora el currículo oculto el mismo que se aplica cuando es necesario y que perdura en la parte afectiva de los estudiantes, actúa en todas las áreas.

Dentro de ambiente del aula de clase se evidencian las reglas de clase, las mismas que son supervisadas en su aplicación diariamente por cada maestro y con más énfasis por el currículo oculto que fortalece en gran manera el currículo operativo y se imparte en todo momento.

El docente debe orientar su accionar curricular al cumplimiento de la misión y visión institucional, teniendo presente los objetivos institucionales. Las *reglas de clase* que se mencionan como eje directrices de la labor del docente y que se utilizan dentro y fuera del aula, como por ejemplo levantar la mano antes de hablar, la puntualidad a las horas de clase, el respeto a sus autoridades, maestros y compañeros, la responsabilidad con el cumplimiento de sus obligaciones académicas, la buena presentación en el campus universitarios, el cuidado de los materiales del campus los laboratorios o aulas, y demás normas de urbanidad que permita una convivencia agradable, normas que se encuentran recogidas en el reglamento del estudiante, en el cual encuentra además de sus obligaciones los derechos que le asiste como estudiante.

Finalmente se puede afirmar que dentro de las prácticas específicas de enseñanza-aprendizaje como son contenidos, evaluaciones, objetivos, estrategias metodológicas se pone de manifiesto la actitud positiva del docente orientado a efectivizar un clima rico en valores y liderazgo positivo.

### **5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.**

La Universidad Católica ya lleva algunos décadas en su funcionamiento, lo cual le ha permitido a través de los años forjar un sistema de organizacional muy bien estructurado y distribuido utilizando estrategias que han sido redefinidas constantemente debido a los continuos cambios en la sociedad y las teorías organizacionales, de tal forma que permita un funcionamiento óptimo en todas sus instancias. Al ser una universidad altamente poblada y que dispone de varias facultades, centros, departamentos y asociaciones, su organización se torna muy compleja y está regida por una serie de reglamentos que permite asignar funciones y competencia a cada uno de ellos, evitando en lo posible ambigüedades que conlleven a conflictos de intereses.

El presente trabajo está orientado al análisis de la gestión, liderazgo y valores en la administración de la facultad de Educación Técnica para el desarrollo, la cual forma parte de la universidad y goza de cierta autonomía administrativa, organizacional y académica, regida siempre por directrices impartidas por la Universidad. La organización de la facultad en primera instancia está dividida en carreras, cada una de las cuales dispone de sus propios directivos y asesores académicos que se encargan de observar continuamente el avance del proceso y los cambios curriculares en base a las innovaciones que se dan cada día en diferentes ámbitos y que afectan a la facultad y principalmente a los futuros profesionales.

En la organización de la facultad, se observa un esquema bien planteado que ha funcionado por años y que se basa en un sistema común que ha sido implementado en todas las facultades de la universidad, obviamente con ciertos cambios para adaptar a las necesidades y características propias que presenta la facultad.

La distribución de la funciones está definido y cada una de las comisiones y directivos están claros en su quehacer diario, y que están muy bien respaldados por los reglamentos que rigen para la universidad y propios, creados con el fin de cubrir vacíos que deja los reglamentos generales y que se adapten a las necesidades propias de la facultad. Es notorio que el clima operacional propicia muchas de las mejoras e innovaciones en el plantel, especialmente en el desarrollo de material didáctico y equipamiento de laboratorios, la organización por áreas de trabajo y dirigidas por su respectivos jefes de área propicia la efectividad de los procesos, facilita el desarrollo de las actividades educativas.

Existen comisiones conformados para llevar a cabo la dimensión organizativa-operacional y basan su accionar en la práctica de valores éticos, morales, religiosos, cívicos y educativos, de tal forma que impulsan al logro de la misión, visión y objetivos institucional que se menciono al inicio de este capítulo. En conclusión la parte operativa constituye un soporte para la funcionalidad del servicio educativo, siendo evidente que el trabajo en equipo elevan el potencial del líder educativo y atenúa sus debilidades dando muchos lineamientos sobre como satisfacer las necesidades o alcanzar una meta, todo sostenido en una cultura organizacional rica en valores y en comunicabilidad.

### **5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.**

La administración de la universidad está regida por las autoridades máximas que son el Rector y los vicerrectores General y Académico. La administración dentro de la universidad está totalmente definida y sustentada en base a una serie de estatutos, reglamentos y respetando las ley de educación superior, manejada con total transparencia y publicada al entorno de la comunidad y la sociedad a través de diferentes medios de comunicación interna y externa, de tal forma que se establezca un referente basado en valores para los miembros de la comunidad universitaria y de la sociedad en general

Dentro de la faculta técnica, el decano de la facultad es la autoridad máxima, y es quién es responsable de la administración de los recursos humanos y financieros que le son asignado anualmente, y de los cuales debe de responder a través de diferentes informes a la comunidad universitaria y antes el organismo máximo de la facultad que es el consejo directivo. El Decano como autoridad de la facultad debe de tener la capacidad de administrar eficientemente estos recursos, de forma que sean distribuidos equitativamente y en función de las necesidades específicas de cada uno de los departamentos que conforman la facultad, proyectando una transparencia a la comunidad, que no deje dudas en el manejo ético de los recursos.

Es así que la administración y manejo de recursos humanos, materiales y financieros de la institución, está normado bajo varios lineamientos a seguir por diferentes organizaciones es evidente que se lleva un control de esa administración como del presupuesto destinado para la funcionalidad del servicio que se ofrece.

### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.**

Las relaciones de la universidad con la comunidad están siempre latentes y son noticias frecuentes de los medios de comunicación internos y externos, entre los servicios a la comunidad se destacan los programas de español para extranjeros, consultorio jurídico para servicio al público, centro gerontológico, centro de seguridad y salud en el trabajo, laboratorio de fotografía, centro de mediación y el banco de información de la facultad de arquitectura, los cuales son en su mayoría gratuitos o de bajo costo, que permite a la comunidad universitarios vincularse de

forma permanente a la comunidad, transmitiendo valores y proyectando una imagen de servicio sin fines de lucro.

La facultad técnica está relacionada con algunos de los servicios a la comunidad mencionados en los párrafos anteriores y que le permite vincularse también a la comunidad. Sin embargo, la facultad cuenta con sus propios servicios a la comunidad, principalmente orientados al área rural, en donde apoyan la gestión de los recursos agrícolas, pecuarios y dan asistencia y servicio en instalaciones eléctricas domiciliarias y mas necesidades de las comunidades en cuestiones eléctricas y de telecomunicaciones que le permiten a los jóvenes palpar la realidad de las comunidades rurales y concientizarse en la necesidad de trabajar con valores, para poder servir a los más necesitados y trabajar con mas esfuerzo para poder generar soluciones altamente eficientes que permitan optimizar los recursos materiales que permitan mejorar la calidad de vida en esas comunidades.

Es muy común la práctica de apoyo a la comunidad, como iniciativa de grupos universitarios, docentes que después de una planificación parten hacia estas comunidades y brindan servicios gratuitos, inclusive aportando con materiales, adquiridos por sus propios medio, o el caso de fechas especiales tales como la navidad, hay grupos que se trasladan a las comunas a distribuir caramelos, ropa o juguetes a los niños del sector, procurando de esta forma, que el estudiante se forme en valores no solo en el aula o a través de libros, sino en la práctica, realizando acciones altruista que elevan las virtudes de aquellos que se han dado la oportunidad de hacerlo.

#### **5.4. Análisis FODA**

El Análisis FODA una moderna herramienta para el análisis de situaciones, sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización

y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa. La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

El análisis FODA en este trabajo de investigación se centra en determinar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la Facultad de educación Técnica para el Desarrollo que están relacionadas con los objetivos de esta investigación y que permitirán determinar mas adelante las acciones más convenientes para reducir los efectos de las amenazas y debilidades, así como aprovechar de la mejor forma las oportunidades y fortalezas que permitan generar una plan o propuesta orientada a resolver o al menos minimizar los problemas o parte de ellos que han sido detectado en el presente trabajo, a través del análisis de la información obtenida por medio de los instrumentos de investigación aplicados y fundamentados a la luz del marco teórico recopilado.

#### **5.4.1. Fortalezas y debilidades**

##### Fortalezas:

- Número elevado de docentes con una alta formación académica y con un alto espíritu emprendedor e innovador.
- Planes estratégicos y operativos desarrollados adecuadamente actualizados con la realidad Local y nacional.
- Estrategias de las áreas y departamentos funcionales bien ideadas
- Existencia de recursos suficientes para financiamiento de proyectos de Investigación, desarrollo o innovación en diferentes áreas que sean de competencia de la Facultad.
- Buena imagen de la Universidad en la comunidad local y nacional.
- Disponibilidad de medios de comunicación masivos tales como canal de televisión y radio.



Debilidades:

- Limitado control en la ejecución de los planes estratégicos y operativos
- Escasos estudios relacionados al área de gestión y liderazgo dentro de la facultad.
- Escasos proyectos de gestión y desarrollo vinculados con la comunidad.
- Pasividad de los profesores y directivos frente a los problemas académicos de la comunidad universitaria.
- Directivos despreocupados por fomentar y fortalecer los valores éticos en los futuros profesionales.
- Instalaciones de laboratorios obsoletas.
- Sistema de autoevaluación institucional y evaluación áulica deficiente.

**5.4.2. Oportunidades y amenazas**Oportunidades.-

- Apoyo constante de autoridades de la universidad en proyectos de gestión y liderazgo en el área administrativa hacia la facultad.
- Programas de sistemas de apoyo económicos a los estudiantes más destacados en diferentes actividades a través de becas.
- Interés gubernamental por incrementar fondos destinados para la educación.
- Apoyo Gubernamental para proyectos de investigación y formación de postgrado.
- Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
- Apoyo latente del sector industrial, comercial y organismos colegiados para el desarrollo de proyectos e innovación tecnológica.

Amenazas.-

- Creación de carreras similares en otras universidades de la ciudad.
- Constantes elevaciones de los costos de materiales de uso en laboratorio.
- Elevación de costos de componentes electrónicos y equipos para desarrollo de proyectos estudiantiles.
- Incremento de problemas sociales asociales con el alcoholismo, drogadicción y embarazos no deseados.

### 5.4.3. Matriz FODA

Tabla 10. Matriz FODA

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <hr style="width: 100%;"/> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>  | <p><b>Lista de Fortalezas</b><br/>         Número elevado de docentes con una alta formación académica y con un alto espíritu emprendedor e innovador.<br/>         Planes estratégicos y operativos desarrollados adecuadamente actualizados con la realidad Local y nacional.<br/>         Estrategias de las áreas y departamentos funcionales bien ideadas<br/>         Existencia de recursos suficientes para financiamiento de proyectos de Investigación, desarrollo o innovación en diferentes áreas que sean de competencia de la Facultad.<br/>         Buena imagen de la Universidad en la comunidad local y nacional.<br/>         Disponibilidad de medios de comunicación masivos tales como canal de televisión y radio.</p> | <p><b>Lista de debilidades</b><br/>         Limitado control en la ejecución de los planes estratégicos y operativos<br/>         Escasos estudios relacionados al área de gestión y liderazgo dentro de la facultad.<br/>         Escasos proyectos de gestión y desarrollo vinculados con la comunidad.<br/>         Pasividad de los profesores y directivos frente a los problemas académicos de la comunidad universitaria.<br/>         Directivos despreocupados por fomentar y fortalecer los valores éticos en los futuros profesionales.<br/>         Instalaciones de laboratorios obsoletas.<br/>         Sistema de autoevaluación institucional y evaluación áulica deficiente.</p> |
| <p><b>Lista de oportunidades</b><br/>         Apoyo constante de autoridades de la universidad en proyectos de gestión y liderazgo.<br/>         Programas de sistemas de apoyo económicos a los estudiantes más destacados en diferentes actividades a través de becas.<br/>         Interés gubernamental por incrementar fondos destinados para la educación.<br/>         Apoyo Gubernamental para proyectos de investigación y formación de postgrado.<br/>         Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.<br/>         Apoyo latente del sector industrial, comercial y organismos colegiados para el desarrollo de proyectos e innovación tecnológica.</p> | <p><b>FO (Maxi-Maxi)</b><br/>         Mantener o mejorar los niveles de gestión, liderazgo educativo, Incentivar a los estudiantes con la oferta profesional, y estrechar lazos con los organismos internacionales y gubernamentales.<br/>         Promover el diseño y desarrollo de proyectos técnicos que eleven el nivel científico- tecnológico de la facultad.</p>  | <p><b>DO (Mini-Maxi)</b><br/>         Aprovechar becas que ofrecen el gobierno y organismos internacionales, y realizar capacitación para mejorar relación profesor – alumno.<br/>         Desarrollo de material didáctico que fortalezca las áreas tecnológicas de la facultad.<br/>         Campañas orientadas a motivar el interés por parte de los actores universitarios en aportar con ideas en los asuntos relacionados a la facultad.</p>   |
| <p><b>Lista de amenazas</b><br/>         Creación de carreras similares en otras universidades de la ciudad.<br/>         Constantes elevaciones de los costos de materiales de uso en laboratorio.<br/>         Elevación de costos de componentes electrónicos y equipos para desarrollo de proyectos estudiantiles.<br/>         Incremento de problemas sociales asociados con el alcoholismo, drogadicción y embarazos no deseados.</p>  | <p><b>FA (Maxi-Mini)</b><br/>         Mecanismos para subsidiar o bajar costos de materiales escolares, planificar campañas para reducir el índice de alcoholismo y de embarazos no deseados.<br/>         Incrementar los lazos económicos con organismos internacionales que favorezcan la actualización de equipos y componentes de laboratorio.</p>   | <p><b>DA (Mini-Mini)</b><br/>         Campañas para fomentar el interés de los estudiantes por su formación profesional, implantación de valores, mejorar el sistema de orientación vocacional, Campañas para promocionar las ventajas competitivas de la facultad y Universidad.</p>   |

**Fuente:** Secretaría de la facultad Técnica

**Elaboración:** Propia

El análisis FODA realizado ha permitido determinar un número importante de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con los objetivos planteados de la investigación, que permite tener una idea más clara de los problemas percibidos y que más adelante serán confirmados o rechazados a través de los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados a los actores universitarios de la facultad, con el fin de determinar el origen de los problemas y poder buscar soluciones desde esas instancias. Las soluciones deben estar alineadas con las causas antes que con los síntomas, lo que permite abordar eficientemente las problemáticas evitando caer en soluciones conspicuas, que a más de no ofrecer resultados satisfactorios, pueden ocasionar una complicación mayor en las situaciones.

La escasa gestión administrativa y académica se sitúa entre una de las debilidades de la matriz FODA para la cual se han planteado algunas sugerencias que permitan mejorar este aspecto. Aunque este problema tiene raíces mucho más profunda de lo que puede aparentar, lo que hace necesaria una detenida reflexión que permita determinar las causas fundamentales que genera esta situación y no centrarse solo en los síntomas que han sido percibidos. En lo relacionado al liderazgo en los distintos directivos e inclusive en los docentes se ha observado limitaciones muy fuertes, sobre todo por el hecho de que existen técnicas y métodos que permite mejorar la capacidad de liderazgo, y que muchas de las veces se detecta un cierto desdén y despreocupación hacia estas temáticas que delatan las causas u orígenes del problema y permiten plantearse técnicas y procedimientos para superarlas. Finalmente se observa en la matriz FODA, problemas relacionados con los valores y su fortalecimiento, principalmente entre los estudiantes que son la población más vulnerable, lo cual resulta preocupante ya que es parte de los objetivos de la universidad y son fundamentales en el proceso educativo y formación profesional de los estudiantes.

## **5.5. Resultados.**

El establecimiento en el que se ha realizado la investigación, es la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Esta Universidad según su propio estatuto en el artículo 1 se considera es una persona jurídica de derecho privado, autónoma y sin fines de lucro, reconoce el derecho que la Iglesia Católica tiene para ejercer en ella su acción pastoral, a

través de sacerdotes o laicos coordinados. La UCSG se encuentra establecida en la ciudad de Guayaquil, cuenta con nueve facultades con diversidad de carreras que permitan cubrir los diferentes campos laborales especialmente de la ciudad de Guayaquil y la zona de planificación 5 según la distribución del SENPLADES. Los resultados de las encuestas realizadas se muestran en las tablas que se muestran a continuación.

### 5.5.1. De los directivos

**Tabla 11:** FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN LA FACULTAD

| <b>Forma de organización</b>   | <b>f %</b> | <b>%</b>     |
|--|------------|--------------|
| a. El director organiza las tareas en una reunión general cada parcial | 5          | 71,43 %      |
| b. Coordinadores de área   | 1          | 14,29 %      |
| c. Por grupos de trabajo   | 1          | 14,29 %      |
| d. Trabajan individualmente  | 0          | 0%           |
| e. No contestan  | 0          | 0%           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>7</b>   | <b>100 %</b> |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

Los resultados obtenidos indican que el 71% de los encuestados afirman que el Director de Carrera se encarga de organizar las reuniones de trabajo orientadas a la planificación académica, tal como lo establece el estatuto de la Universidad, y cuyos resultados son aprobados o vetados por el Consejo Directivo de Facultad. Suele convocarse a petición de coordinadores de área a reuniones a fin de tratar alguna propuesta o situación que se presente con la aprobación del Director de Carrera, así como la formación de grupos de trabajo, como por ejemplo para el análisis de las mallas curriculares de las carreras de la facultad, y que son puestas a consenso de la comisión Académica una vez concluido el trabajo.

Los resultados de la encuesta son del 14% para la organización de equipos de trabajo convocados por coordinadores de áreas o grupos de trabajo, que representa un porcentaje bajo. En esta pregunta se determina que el análisis de situaciones o toma de decisiones sean de carácter administrativo o académico no se realizan de forma individual, con un porcentaje del 0%. Finalmente se parecía que todos los encuestados respondieron a las preguntas.

**Tabla 12:** ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

| <b>Aspectos</b>                               | <b>f %</b> | <b>%</b> |
|---|------------|----------|
| a. El número de miembros de la institución    | 6          | 85,71%   |
| b. Los resultados obtenidos en la institución | 0          | 0,00%    |
| c. Valor y tiempo empleados en la institución | 0          | 0,00%    |
| d. Otros                                      | 1          | 14,29%   |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia.

La mayoría de los directivos encuestados creen que el número de miembros de la institución lo que determinan el tamaño de la institución con un 86%, mientras que un directivo que corresponde al 14% afirma que el tamaño de la institución no solo depende de este factor, sino de la infraestructura, proyectos de investigación desarrollados en la facultad y los vínculos con la colectividad, lo cual se cataloga como la opción d (otros).

**Tabla 13:** LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.

| <b>Aspectos que se toman en cuenta</b> | <b>f</b> | <b>%</b> |
|--|----------|----------|
| a. Si                                  | 7        | 100%     |
| b No                                   | 0        | 0,00%    |
| TOTAL                                  | 7        | 100%     |

**Fuente:** Propia.

**Elaboración:** propia

Todos los directivos encuestados (100%), concuerdan en que las tareas de los miembros de la institución se encuentran enmarcadas en los estatutos, reglamentos y manuales de la Universidad, enmarcados en la LOES (Ley Orgánica de Educación Superior). Esta situación, definida claramente por los directivos encuestados permite un control adecuado en las funciones y competencias de cada una de los directivos y docentes de la universidad, pues están claramente enmarcadas en los respectivos manuales y reglamentos, lo que hace transparente sus tareas para el caso de evaluaciones y determinación de responsabilidades.

**Tabla 14:** EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

| <b>Aspectos que se toman en cuenta</b> | <b>f</b> | <b>%</b> |
|--|----------|----------|
| a. Concejo Directivo                   | 0        | 0,00%    |
| b. Decano                              | 6        | 85,71%   |
| c. Director de Carrera                 | 1        | 14,29%   |
| TOTAL                                  | 7        | 100%     |

**Fuente:** Propia.

**Elaboración:** propia.

Según el estatuto de la Universidad es el Decano de la Facultad la máxima autoridad, y es quien debe liderar el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, aunque hay quien opina que es el director de carrera, pues él se encuentra más al tanto de las situaciones académicas. En este sentido el 86% de los encuestados coincide con que el Decano lleva esta responsabilidad y el 14% cree que el Director de Carrera. El Concejo Directivo en este aspecto no cuenta con ningún voto, pues se asume que en esta instancia solo se llega a la tomar decisiones, mas no al control del clima escolar.

**Tabla 15:** DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

| <b>Aspectos que se toman en cuenta</b> | <b>f</b> | <b>%</b> |
|--|----------|----------|
| a. Si                                  | 4        | 57.14%   |
| b No                                   | 3        | 42.86%   |
| TOTAL                                  | 7        | 100%     |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

En esta pregunta hay una división de entre aquellos que delegan las funciones a fin de que sean tratados con mayor espacio y desde puntos de vista diferentes a través de grupos de decisión con un 57% y un 43% creen que muchas son responsabilidades delicadas como para delegarlas, principalmente porque las decisiones realizadas por grupos demoran más tiempo o pueden inclusive corre el riesgo de salirse de las metas institucionales.

**Tabla 16:** SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

| Orden | Se Promueve   | Siempre |        | A veces |        | Nunca |        |
|-------|---|---------|--------|---------|--------|-------|--------|
|       |   | f       | %      | f       | %      | f     | %      |
| a     | Excelencia académica  | 6       | 85,71% | 1       | 14,29% | 0     | 0,00%  |
| b     | El desarrollo profesional de los docentes                       | 4       | 57,14% | 3       | 42,86% | 0     | 0,00%  |
| c     | La capacitación continua de los docentes                        | 5       | 71,43% | 2       | 28,57% | 0     | 0,00%  |
| d     | Trabajo en equipo   | 3       | 42,86% | 4       | 57,14% | 0     | 0,00%  |
| e     | Vivencia de valores institucionales y personales                | 2       | 28,57% | 4       | 57,14% | 1     | 14,29% |
| f     | Participación de los estudiantes en las actividades programadas | 3       | 42,86% | 4       | 57,14% | 0     | 0,00%  |
| g     | Delegación de autoridad a los grupos de decisión                | 3       | 42,86% | 4       | 57,14% | 0     | 0,00%  |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

Los resultados de esta pregunta se resumen a continuación. En la pregunta “a”, el 86% de los entrevistados afirman que la excelencia académica *siempre* es promovida, principalmente desde el Vicerrectorado Académico y solo un 14% respondió que *a veces* se promueve la excelencia académica. En la pregunta “b” relacionado al desarrollo docente el 57% de los encuestados respondió que *siempre* hay preocupación por el desarrollo docente, y el restante 43% confirman que *a veces* se promueve. En cualquiera de los dos casos hay una alta probabilidad de que se promueve la excelencia académica y el desarrollo profesional.

La pregunta “c” indaga sobre la capacitación continua, en la cual el 71% de los encuestados responde que *siempre* hay, posiblemente basados en las capacitaciones continuas que se brindan a través del CIED (Centro de Innovación Educativa y Desarrollo del Docente). El 43% responde que *a veces*, causado probablemente a que en la facultad son muy esporádicos los cursos de capacitación docente. La pregunta “d”, relacionada a la promoción del trabajo en equipo el 47% responde que *siempre*, frente a un 53% que responde que *a veces*, esta división posiblemente se presente debido a la existencia de grupos de docentes con intereses comunes que actúan en función de interés partidistas. La promoción de la vivencia de valores que corresponde a la pregunta “e”, en la cual el 29% de los encuestados afirma que *siempre* hay la promoción de valores, frente a un 57% que afirma que *a veces* hay promoción de valores, y un 14% que afirma que no hay promoción de valores. Ante estas respuestas es necesario considerar esta temática

de fundamental importancia, ya en el análisis FODA se había mencionado esta situación, y con los resultados observados se puede deducir que hay una limitada promoción de valores en la Facultad Técnica y que es necesario considerar seriamente la posibilidad de tomar acciones en el fortalecimiento de valores.

La pregunta “f” cuestiona a los participante en los relacionado a la participación de los estudiantes en las actividades programadas, en la cual un 73% afirma que siempre hay participación de los estudiantes, mientras que un 57% afirma que a veces. Ante esta división de opiniones muy poco marcadas se puede confirmar que si hay participación de los estudiantes, aunque padece de limitaciones que es necesario analizar a fin de mejorar. Finalmente en la delegación de grupos para la toma de decisión un 42 % afirma que *siempre* hay delegación de grupos para la toma de decisión, y un 43% afirma que a veces, esta nueva división de opiniones requiere un análisis más profundo, al considerar que la toma de decisiones en un aspecto que hay que tomar con mucha responsabilidad debido a las repercusiones que podría ocasionar para la facultad. La toma de decisiones grupales se entiende son escasas a excepción del Concejo Directivo y la Comisión Académica, que son grupos de decisión establecidos por el reglamento y que a través de él, trasciende su autoridad y competencias.

**Tabla 17:** HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

| Orden | Se Promueve  | Siempre |        | A veces |        | Nunca |       |
|-------|--|---------|--------|---------|--------|-------|-------|
|       |  | f       | %      | f       | %      | f     | %     |
| a     | Son innatas.   | 3       | 42,86% | 4       | 57,14% | 0     | 0,00% |
| b     | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo      | 6       | 85,71% | 1       | 14,29% | 0     | 0,00% |
| c     | Se adquieren a partir de la experiencia.                             | 4       | 57,14% | 3       | 42,86% | 0     | 0,00% |
| d     | Se desarrollan con estudios en gerencia                              | 4       | 57,14% | 3       | 42,86% | 0     | 0,00% |
| e     | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión | 2       | 28,57% | 5       | 71,43% | 0     | 0,00% |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

La tabla 17 están tabulados los datos obtenidos de la pregunta que cuestiona acerca de las habilidades del liderazgo. La pregunta “a” hace cuestiona sobre si estas habilidades son innatas, las respuestas se encuentran divididas, ya que un 43%



respondió que *siempre*, y un 57% respondió que *a veces*, esto hace suponer que a criterio de los directivos, las habilidades de liderazgo son innata en la mayoría de las veces y no adquiridas. En la pregunta “b” referidas a que si se logran estudiando las teorías sobre liderazgo un 86% afirma que *siempre* y un 14% afirma que *a veces*, lo que hace suponer, recordando la pregunta anterior que estas teorías permiten mejorar las habilidades de liderazgo en aquellas personas que son innatas. La pregunta “c”, indaga acerca de si la habilidad de liderazgo se adquiere a partir de la experiencia, cuyas respuestas son: un 57% afirma que *siempre* y un 43% que *a veces*, esto lleva a la conclusión de que los directivos afirman que la experiencia permite adquirir la mayoría de las veces habilidades de liderazgo. La pregunta “d”, relacionada con los estudios gerenciales obtuvo un 57% en la que los encuestados afirman que permite *siempre* mejorar las habilidades de liderazgo, mientras que un 43% afirma que *a veces*, lo que permite deducir que los directivos creen que los estudios gerencias permiten mejorar en la mayoría de las veces las habilidades de liderazgo. Finalmente se pregunta si la capacitación continua que combine la practica con la teoría y la reflexión permiten mejorar las habilidades de liderazgo, las respuestas son que *siempre* en un 29% y que *a veces* en un 71%, llevando a deducir que según los directivos no siempre son muy eficientes este tipo de capacitación. Finalmente se puede afirmar que la mayoría de los directivos creen que las habilidades de liderazgo son innatas y que pueden mejorarse en la mayoría de las veces a través de diferentes métodos y teorías existentes, basados en continuas investigaciones sobre el tema.

**Tabla 18:** PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

| Orden | Se Promueve  | Siempre |          | A veces |        | Nunca |       |
|-------|--|---------|----------|---------|--------|-------|-------|
|       |  | f       | %        | f       | %      | f     | %     |
| a     | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar | 7       | 100,00 % | 0       | 0,00%  | 0     | 0,00% |
| b     | La disminución del número de estudiantes por aula  | 4       | 57,14%   | 3       | 42,86% | 0     | 0,00% |
| c     | La mejora de los mecanismos de control   | 3       | 42,86%   | 4       | 57,14% | 0     | 0,00% |
| d     | La existencia de ambientes cordiales de trabajo  | 2       | 28,57%   | 5       | 71,43% | 0     | 0,00% |

Fuente: propia

Elaboración: propia

Las preguntas mostradas en la tabla 18 hacen referencia a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución universitaria. La pregunta “a” relacionada al uso de la información para la mejora institucional, tiene una respuesta contundente en la que el 100% de los directivos respondió que *siempre* se promueve su uso. Una pregunta clave en este aspecto sería si se lo está desarrollando, puesto que la promoción no garantiza la ejecución de estas actividades. La pregunta “b”, relacionada a la promoción de la disminución del número de estudiantes por aula, tiene respuestas un poco divididas, en la que un 57% afirma que *siempre* y el 43% afirma que *a veces*, lo que hace suponer que casi siempre se procura reducir el número de alumnos por aula. La indagación sobre la mejora de los mecanismos de control, que corresponde a la pregunta “c” un 43% afirma que *siempre* y un 53% afirma que *a veces* hay promoción para la mejora de los mecanismos de control, lo que hace entender que si hay promoción para la mejora que posiblemente tenga limitantes que es necesario reducir. Finalmente en la pregunta “d” se cuestiona acerca de la promoción para la existencia de ambientes cordiales de trabajo, lo que respondieron fue: un 29% afirma que *siempre*, mientras que un 71% respondió que *a veces*, esto lleva a cuestionar sobre la existencia de formulas adecuadas que permitan mejorar la relación entre los diferentes actores universitarios. Para concluir con esta pregunta, la facultad, según sus directivos promueve el desempeño para el progreso de la institución universitaria, con falencias pequeñas que es necesario ajustar y que no representan inconvenientes serios que afecten significativamente en las actividades educativas.

**Tabla 19:** ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

| Orden | Se Promueve  | Siempre |          | A veces |        | Nunca |        |
|-------|--|---------|----------|---------|--------|-------|--------|
|       |  | f       | %        | f       | %      | f     | %      |
| a     | De dirección (Decano, Consejo Directivo, Consejo Académico etc.) | 7       | 100,00 % | 0       | 0,00%  | 0     | 0,00%  |
| b     | De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)   | 6       | 85,71%   | 1       | 14,29% | 0     | 0,00%  |
| c     | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)            | 7       | 100,00 % | 0       | 0,00%  | 0     | 0,00%  |
| d     | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)                    | 5       | 71,43%   | 2       | 28,57% | 0     | 0,00%  |
| e     | Otros  | 2       | 28,57%   | 3       | 42,86% | 2     | 28,57% |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

La tabla 19 resume las preguntas y los resultados de preguntas orientadas a indagar sobre los organismos existentes en la facultad. La pregunta “a” cuestiona sobre la existencia de Decano, Concejo Directivo, y Concejo Académico, y la respuesta es del 100% en *siempre*, puesto que en la facultad se cuenta efectivamente con estas autoridades. La pregunta “b” indaga sobre la existencia de personal de gestión tales como el secretario, subdirector, comisión económica, los resultados a esta pregunta indican que un 86% afirman de que *siempre*, y un 14% indican de que *a veces*. Estas diferencias se pueden deber principalmente a los nombres utilizados en el cuestionario no existe en la facultad o se encuentran con otros nombres. La pregunta “c” cuestiona sobre la existencia de coordinadores tales como jefes de estudios, coordinadores en general, y en la cual el resultado es del 100% a que *siempre* existen estos directivos, debido a que en la facultad se cuenta con estos actores e incluso más. La pregunta “d” cuestiona acerca de la existencia de departamentos técnicos, equipos docentes, lo cual el 71% respondió que *siempre* y un 14% respondió que *a veces*, las discrepancias surgidas posiblemente se deban a la no coincidencia de nombres. Finalmente la pregunta “e” indaga sobre la existencia de otros equipos de trabajo o directivos y las respuestas son: un 29% afirma que *siempre*, un 43% que *a veces* y un 28% que *nunca*. Las diferencias de esta pregunta puede deberse a que es una pregunta muy abierta y las diferencias de opciones se ponen de manifiesto.

**Tabla 20:** ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O COMISIÓN ACADÉMICA O JUNTA DE PROFESORES

| Orden | Se Promueve   | Siempre |        | A veces |        | Nunca |        |
|-------|---|---------|--------|---------|--------|-------|--------|
|       |   | f       | %      | f       | %      | f     | %      |
| a     | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos   | 6       | 85,71% | 1       | 14,29% | 0     | 0,00%  |
| b     | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo   | 5       | 71,43% | 2       | 28,57% | 0     | 0,00%  |
| c     | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos | 1       | 14,29% | 2       | 28,57% | 4     | 57,14% |
| d     | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos  | 3       | 42,86% | 2       | 28,57% | 2     | 28,57% |

**Fuente:** propia.

**Elaboración:** propia.

En la tabla 20 se encuentran los resultados de las preguntas orientadas a determinar las actividades de la Comisión Académica de la facultad. La pregunta “a” cuestiona sobre si llevan a cabo la evaluación global del grupo de estudiantes, las respuestas corresponden a un 86% que siempre lo realizan y un 14% afirman que a veces. En la pregunta “b” indaga sobre si esta comisión establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, las respuestas indican que un 71% afirma que siempre y un 29% indican que a veces, esto conduce a determinar que es probable que existan vacíos en esta labor o que se esté realizando solo de forma parcial. La pregunta “c” relacionada a la coordinación y solución de conflictos de grupos en la cual por el siempre hay un 14%, luego, un 29% indica que a veces y un 57% afirman que nunca, estas respuestas se debe a que las funciones de la comisión Académica no está identificada con la solución de conflictos entre actores universitarios, son funciones que le competen al decano y/o al Consejo Académico. Finalmente la pregunta “d” relacionada a la coordinación de actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos, los resultados son del 72.86% indican que siempre, un 28.57% indican que a veces y el 29% creen que nunca. En este aspecto los directivos están afirmando que están realizando esta actividad de forma irregular, debido a que es una función que es de competencia de este organismo, contemplado en el estatuto universitario.

**Tabla 21:** LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

| Orden | Se Promueve   | Si |         | No |        |
|-------|---|----|---------|----|--------|
|       |   | f  | %       | f  | %      |
| a     | Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia  | 7  | 100,00% | 0  | 0,00%  |
| b     | Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución | 7  | 100,00% | 0  | 0,00%  |
| c     | Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente   | 6  | 85,71%  | 1  | 14,29% |
| d     | Mantener actualizada la metodología   | 6  | 85,71%  | 1  | 14,29% |
| e     | Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros   | 5  | 71,43%  | 2  | 28,57% |
| f     | Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje   | 6  | 85,71%  | 1  | 14,29% |

|   |   |   |         |   |        |
|---|---|---|---------|---|--------|
| g | Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos | 6 | 85,71%  | 1 | 14,29% |
| h | Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo  | 7 | 100,00% | 0 | 0,00%  |
| i | Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas  | 5 | 71,43%  | 2 | 28,57% |
| j | Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología   | 6 | 85,71%  | 1 | 14,29% |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

En la tabla 21 se encuentran las preguntas relacionadas a los departamentos didácticos y sus acciones con los datos de las encuestas realizados, en la Facultad Técnica estas responsabilidades recaen sobre la comisión Académica y los Coordinadores de Área por lo que la pregunta fue orientada hacia estos directivos. La pregunta “a” cuestiona sobre la organización y desarrollo de las enseñanzas propias de cada carrera la cual según los directivos *si* se promueve en un 100%, esto es debido a que esta es una de las funciones de esta comisión. De igual manera la pregunta “b” que indaga sobre la formulación de propuestas al equipo directivo relacionadas a la elaboración de planes y programas de la institución que fue respondida como *si* en un 100%, esto es otra de las obligaciones de la Comisión Académica. La pregunta “c” que corresponde a la elaboración de la programación didáctica de las enseñanzas de las materias, en la que respondieron en un 86% que *si* se promueve y un 14% que *no* se promueve, donde hay una pequeña diferencia de criterios debido a que a veces son los docentes los que realizan estas tareas con la aprobación de la Comisión Académica. La pregunta “d” relacionada a la promoción de la metodología actualizada en donde el 86% responde que *si* y un 14% responde que *no*, en general los directivos asumen que la metodología es actualizada habitualmente. La pregunta “e” relacionada a la promoción de la investigación educativa y actividades de perfeccionamiento de sus miembros en la cual un 71% respondió que *si*, mientras que un 29% respondió que *no*, esto da a entender de que *si* se realiza pero que aún falta una mayor participación del cuerpo docente. La pregunta “f” que cuestiona sobre la colaboración con el departamento de orientación de la prevención y detección de problemas de aprendizaje, donde un

86% afirma que *sí*, mientras que el 14% restante afirma que *no*, lo cual hace suponer que si hay una colaboración con el departamento de orientación que puede ser necesario pulir las interrelación entre ambos.

La elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica y más resultados, y que corresponde a la pregunta “g” fue respondida con un 86% que *sí* se promueve y un 14% que *no* se promueve, esta pequeña diferencia puede estar relacionado a la poca difusión que se hace de estos documentos. La pregunta “h” indaga sobre la promoción de propuestas didácticas al equipo directivo, que ha sido respondida en un 100% que *sí* se propone, puesto que todas las reformas o proyectos deben de ser aprobados por el Concejo Directivo. En la pregunta “i” cuestiona acerca de la elaboración de la programación didáctica de las asignaturas, en la que un 71% responde que *sí* y un 29% responde que *no*, la diferencia de estas respuestas puede estar relacionada por el hecho de que muchos docentes desarrollan estas actividades por su cuenta, y que son aprobados por la comisión Académica. Finalmente en la pregunta “j” indaga sobre si los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología con un 86% de los directivos respondieron que *sí* y un 14% respondieron que *no*, esto debido a que hay algunas propuestas sobre la mejora metodológica y curricular, en el marco de a reforma del macro y micro currículo. Se puede acotar que en estas preguntas no se observan novedades significativas y que la diferencias de opinión se deben a pequeñas fallas en el sistema que es necesario detectarlas oportunamente a fin de reducir su influencia en el proceso educativo.

**Tabla 22:** LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

| Orden | ACCIONES  | Si |        | No |        |
|-------|---|----|--------|----|--------|
|       |   | f  | %      | f  | %      |
| a     | La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. | 4  | 57.14% | 3  | 42.86% |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

En la tabla 22 se observa los resultados de la pregunta relacionada a la gestión pedagógico, diagnóstico y soluciones en la que entre los directivos hay una

diferencia en las respuestas, puesto que el 57% responde que *si* hay gestión pedagógica y el 43% afirman que no hay gestión pedagógica. En este aspecto es posible que exista un problema y de una magnitud considerable, puesto que la gestión pedagógica es un eje fundamental en el proceso de enseñanza aprendizaje que es considerada una de las dimensiones de la gestión educativa que tiene alcances relacionados a la metodología, practica de valores e implantación de valores.

**Tabla 23:** MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

| Orden | MATERIAL DE PLANIFICACIÓN                                  | Si |        | No |        |
|-------|--|----|--------|----|--------|
|       |  | f  | %      | f  | %      |
| a     | Reingeniería de procesos                                   | 2  | 28,57% | 5  | 71,43% |
| b     | Plan estratégico   | 6  | 85,71% | 1  | 14,29% |
| c     | Plan operativo anual                                       | 6  | 85,71% | 1  | 14,29% |
| d     | Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes | 4  | 57,14% | 3  | 42,86% |

**Fuente:** propia.

**Elaboración:** propia.

En la pregunta relacionada al material de planificación educativa, cuyos resultados constan en la tabla 23. La pregunta “a” relacionada a la reingeniería de procesos el 71% de los encuestados confirman de que *no* se ha dado la reingeniería de procesos, y el 29% afirma que *si* se ha generado en especial la que actualmente está surgiendo a través del Vicerrectorado Académico, con las reformas al meso, macro y micro currículo de todas las carreras de la universidad, lo cual es necesario observar con mayor detenimiento, puesto que estas propuestas salen del Vicerrectorado Académico y mas no del seno de la facultad. En la pregunta “b” se cuestiona la existencia del plan estratégico, afirman el 86% de los directivos que si hay en la facultad, y el 14% indican que no hay. La diferencia de criterio es mínima aunque es de destacar que el PEDI (Plan estratégico de Desarrollo Institucional) es el instrumento estratégico de la universidad y es general para todos los organismos y departamentos de la UCSG, por lo que la facultad específicamente no tiene un Plan estratégico. La pregunta “c” indaga por el Plan Operativo Anual, por el cual el 86% de los directivos respondieron que si hay en la facultad y el 14% que no existe, la diferencia es mínima y se debe a falta de información, puesto que el POA de la facultad existe, esta actualizado y fue objeto de análisis del presente trabajo. Finalmente en la pregunta “d” relacionada a los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes el 57% respondió que Si hay y el 43% contesto que no hay

proyectos de esta naturaleza. Esta división de opiniones puede llevar a suponer que de existir proyectos de capacitación, estos son muy limitados en que su difusión y alcances limitados.

### 5.5.2. De los Profesores.

**Tabla 24:** RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

| Se Promueve  | 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.  | 9       | 45,00% | 8       | 40,00% | 3     | 15,00% |
| 2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.  | 8       | 40,00% | 11      | 55,00% | 1     | 5,00%  |
| 3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.   | 3       | 15,00% | 8       | 40,00% | 9     | 45,00% |
| 4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil-padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. | 8       | 40,00% | 8       | 40,00% | 4     | 20,00% |
| 5. Resistencia o escepticismo en los alumnos cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza   | 7       | 35,00% | 5       | 25,00% | 8     | 40,00% |
| 6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.  | 12      | 60,00% | 5       | 25,00% | 3     | 15,00% |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.  | 14      | 70,00% | 5       | 25,00% | 1     | 5,00%  |
| 8. Resistencia en los compañeros o   | 6       | 30,00% | 8       | 40,00% | 6     | 30,00% |

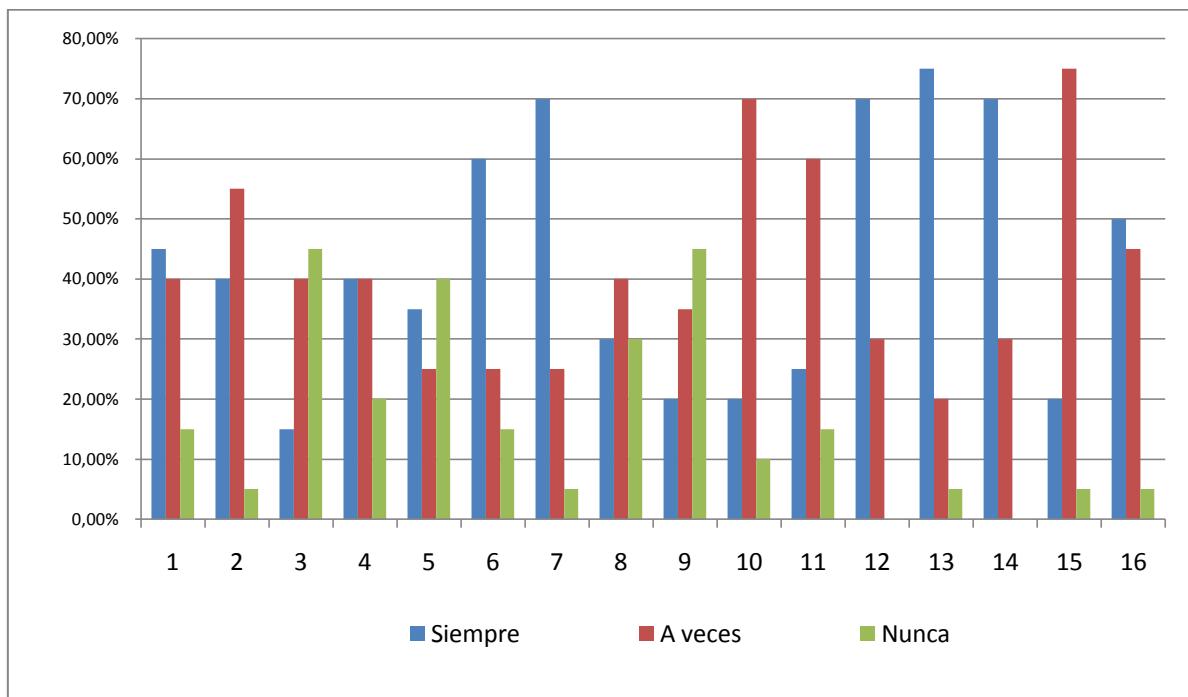


|  |    |        |    |        |   |        |
|--|----|--------|----|--------|---|--------|
| director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.  |    |        |    |        |   |        |
| 9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros  | 4  | 20,00% | 7  | 35,00% | 9 | 45,00% |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.  | 4  | 20,00% | 14 | 70,00% | 2 | 10,00% |
| 11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.   | 5  | 25,00% | 12 | 60,00% | 3 | 15,00% |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Decano del centro educativo.  | 14 | 70,00% | 6  | 30,00% | 0 | 0,00%  |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica  | 15 | 75,00% | 4  | 20,00% | 1 | 5,00%  |
| 14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera   | 14 | 70,00% | 6  | 30,00% | 0 | 0,00%  |
| 15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes y estudiantes. | 4  | 20,00% | 15 | 75,00% | 1 | 5,00%  |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.   | 10 | 50,00% | 9  | 45,00% | 1 | 5,00%  |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

Se había mencionado en las páginas iniciales de este trabajo que el número de profesores que participaron en las encuestas son en total 20. Los docentes fueron seleccionados de las tres carreras de ingeniería de la Facultad estas son: Ingeniería en Electrónica en Control y Automatismo, Ingeniería en Telecomunicaciones e Ingeniería en Eléctrico Mecánico. Los docentes que participaron fueron en su mayoría titulares, los cuales respondieron sin mayor impedimento las cuestiones que les presentaron en el documento. Para revisar los datos obtenidos y tener una visión más clara se ha procedido a realizar un grafico con los datos tabulados, tal como se muestra en la figura 9, y luego se procede a realizar un breve análisis de cada pregunta.

**Figura 9.** Resultados de la encuesta a los docentes.

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

Pregunta 1. El 45% de los docentes afirman que *siempre* debe de cuestionar las órdenes existentes, un 40% afirma que *a veces* debe de cuestionarse y un 15% cree que *nunca* debe de cuestionarse. Es de observar que un grupo mayoritario de docente cree que debe a cuestionar las órdenes, y esto tiene sentido puesto que es necesario ser crítico y analítico en todas las cuestiones que tiene que ver con las actividades académicas, que permita constantemente sondear si el curso que se sigue es el correcto.

Pregunta 2. En esta pregunta el 40% cree que *siempre* el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda del liderazgo, mientras que el 55% cree que *a veces* y solo un 5% cree que *nunca*, las respuestas de los docente nos llevan a deducir que una de las funciones de los líderes según los docentes debe estar orientada a la búsqueda de la innovación es decir el líder debe estar vinculado a la innovación como una forma de crecer institucionalmente y como persona.

Pregunta 3. De los docentes encuestados solo el 15% cree que *siempre* la gerencia educativa se promueve a través de los padres, representantes y la comunidad en general. El 40 % cree que *a veces* y un 45% cree que *nunca*. Estas respuestas bastantes divididas, dan lugar a pensar que al tratarse de una institución universitaria, los docente asumen que los padres de familia y la comunidad en

general no ejercen mayor influencia en la vida del estudiante ni en el ambiente universitario.

Pregunta 4. En este caso el 40% de los encuestados respondieron que *siempre* y otro 40% *a veces*, un 20% de docente afirma que *nunca* se promueve la investigación a nivel educativo. Las respuestas proporcionadas por los docentes generan una gran preocupación, considerando que la investigación es un eje fundamental, estratégico y transversal en la generación de conocimiento y como base para la innovación y el desarrollo, por lo que se debe de considerar que es una situación muy delicada y que las respuestas de los docentes confirman una muy limitada promoción de la investigación.

Pregunta 5. La resistencia y escepticismo en los estudiantes cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, un 40% de los docentes creen que siempre hay resistencia, luego, un 25% cree que *a veces* y un 40% afirma que *nunca* hay resistencia. Esta división de respuestas hacen pensar que hay un desconcierto general cuando sucede un cambio de metodología, que genera una incertidumbre entre los discentes que puede repercutir en el entorno universitario, pero en general se puede considerar que la respuesta de la mayoría de los alumnos suele ser positiva al enfrentar cambios en los procesos de aprendizaje que impliquen mejoras en la formación profesional.

Pregunta 6. La formación de equipos de trabajo para la toma de decisiones en cuestiones de cambios metodológicos, el 60% de los docente cree que *siempre* hay grupos de decisión para estas cuestiones, mientras que el 25% cree que *a veces* se forman equipos de trabajo y solo un 15% cree que nunca se forman grupos de trabajo. Estas respuestas permiten reflexionar en la conformación de grupos de trabajo deben ser heterogéneos, participativos de la comunidad universitaria, no es conveniente ni saludable que se formen grupos fijos, en función de interés partidistas, es necesario refrescar los grupos de trabajo periódicamente a fin de evitar estancamientos en los procesos innovadores.

Pregunta 7. En esta pregunta el 70% de profesores encuestados respondió que *siempre* los valores son el eje transversal en la formación profesional, que permite formar ingenieros con altos valores morales y éticos. Un 25% afirma que *a veces* los valores son el eje transversal y el 5% cree que nunca, que los valores morales

*nunca* forman parte o no son eje transversal en el proceso educativo. Los valores deben ser el eje transversal de la educación que se imparte en la facultad y están obligados a hacerlo, puesto que forma parte de las normativas del estatuto universitario. Es necesario poner más atención a estos temas y reducir la deficiencia que podría existir en este ámbito tan importante en la formación humana de los jóvenes universitarios.

Pregunta 8. El 40% de los docentes encuestados responde que *a veces* encuentra resistencia principalmente en los directivos al proponer métodos innovadores, puesto que es necesario el requerimiento de recursos para adoptar los nuevos métodos. Un 30% responde que *nunca* hay resistencia, puesto que este tipo de método innovador solo afecta a la materia en sí, habiendo muy pocas repercusiones que por lo general son positivas para el sistema de enseñanza. Finalmente otro 30% contesta que *siempre* hay resistencia debido a que un sistema innovador podría ocasionar cambios fuertes en la estructura del sistema, al tratarse del micro currículo en especial y por la vinculación que hay de las materias entre sí, que provoquen cambios que permitan implementar el nuevo método de enseñanza.

Pregunta 9. Las respuestas a estas preguntas tienen un carácter muy dividido, los docentes que consideran sentirse *siempre* poco integrados en la institución llegan a un 20%, lo que creen que *a veces* llegan a un 35% y finalmente aquello que indican que *nunca* se sienten poco integrados. Es necesario verificar con más detenimiento estas cifras, un grupo elevado de docentes afirma sentirse siempre y *a veces* poco integrado, lo cual puede deberse a la existencias de grupos elite en la facultad que desarrollan las actividades en función de sus intereses, provocando el descontento de la mayoría y la baja en la calidad educativa por disfunción entre sus miembros.

Pregunta 10. De los docentes encuestados un 20% afirma de sentirse *siempre* en desacuerdo con el Decano de la Facultad, lo cual puede darse especialmente por los grupos que se forman durante las etapas de campaña para la elección de mismo, que una vez culminado, los grupos perdedores se sienten relegados. Un 70% afirma que *a veces* sienten desacuerdos con el decano, lo que podría considerarse normal puesto que los seres humanos tenemos distintas formas de pensar y criterio diferente. Finalmente un 10% afirma que *nunca* está en desacuerdo continuo con el Decano, y que más bien apoyan las iniciativas propuestas desde el decanato.

Pregunta 11. El 60% dicen que a veces admiran las cualidades de liderazgo del decano, lo cual puede verse provocado por el cometimiento de ciertos desatinos la toma de decisiones unidireccional. El 25% afirma tener *siempre* una admiración por la capacidad de liderazgo de la máxima autoridad de la facultad, y solo un 15% dicen no tener *nunca* admiración por la capacidad de liderazgo del Decano.

Pregunta 12. El 70% de los docentes se sienten *siempre* comprometidos con las decisiones tomadas por el Decano, esto puede ser debido a que afectan a toda la facultad, mientras que el 30% creen que a veces se sienten comprometidos y que depende del nivel en que afecte estas decisiones sus funciones. Es importante este grupo que creen sentirse a veces comprometidos, pues el decano debe, como líder procurar la participación de todos los miembros de la comunidad o por lo menos un grupo representativo, procurando siempre tomar decisiones utilizando grupos colegiados.

Pregunta 13. De los docentes encuestados el 75% afirma que *siempre* se mantiene el liderazgo y gestión en el área académica orientado a mejorar continuamente el sistema académico de la facultad. Un 20% de los docentes encuestados consideran que a veces se mantiene el liderazgo y solo un 10% de docentes afirma que nunca no hay liderazgo ni gestión en el área académica. Las respuestas de estas preguntan confirman que el liderazgo orientado a la gestión académica adolece de falencias que deben de ser superadas, aunque el grupo no es muy representativos, se considera como un síntoma que es necesario determinar la causas del origen del problema.

Pregunta 14. En esta pregunta el 70% afirma que *siempre* hay liderazgo en la administración financiera, en este sentido la facultad administra sus propios recursos y hay comisiones que se encargan de revisar las inversiones y gastos ocasionados. Un 30 % afirma que a veces, es necesario recordar que el liderazgo en la administración no solo exige administrar con honestidad, sino distribuir equitativamente según las necesidades los bienes y sobretodo invertir y gestionar recursos a fin de que la facultad no solo financie sus gastos en base a las pensiones de los estudiantes.

Pregunta 15. El 20% de los docentes encuestados afirman que *siempre* hay este tipo de eventos de integración que son muy favorables para la integración de la

facultad y de la universidad. El 75% afirma que a veces existen estos eventos, y solo un 5% de los docentes afirma que *nunca* se dan este tipo de eventos. Si bien es cierto que en un nivel universitario la presencia de los padres de familia en los recientes universitarios es poco usual, debido a que los jóvenes gozan de una mayor confianza en el cumplimiento de sus responsabilidades, en este sentido se supone hay muy poca integración con aquellos, pero las actividades de integración universitaria es muy probables que sea poco frecuente, y las que se dan hay participación limitada de los actores universitarios, por lo que es necesario fortalecer y motivar para la participación en estas actividades que generan un clima saludable para el desarrollo de las actividades.

Pregunta 16. De los docentes encuestados, el 50% respondió que *siempre* predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores. Un 45% afirma que *a veces* predominan los valores en las decisiones y un grupo minoritario del 5% indica que *nunca* predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores. Es necesario revisar con detenimiento estos valores, puesto que son de vital importancia que las decisiones sean tomadas con la mayor consciencia posible y considerando siempre el beneficio a las mayorías, cerca de la mitad de los encuestados confirman que “a veces” se predomina los valores en las decisiones, lo cual es preocupante y alarmante que situaciones de estas ocurra en un centro universitario.

### 5.5.3. De los estudiantes

**Tabla 25.** RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

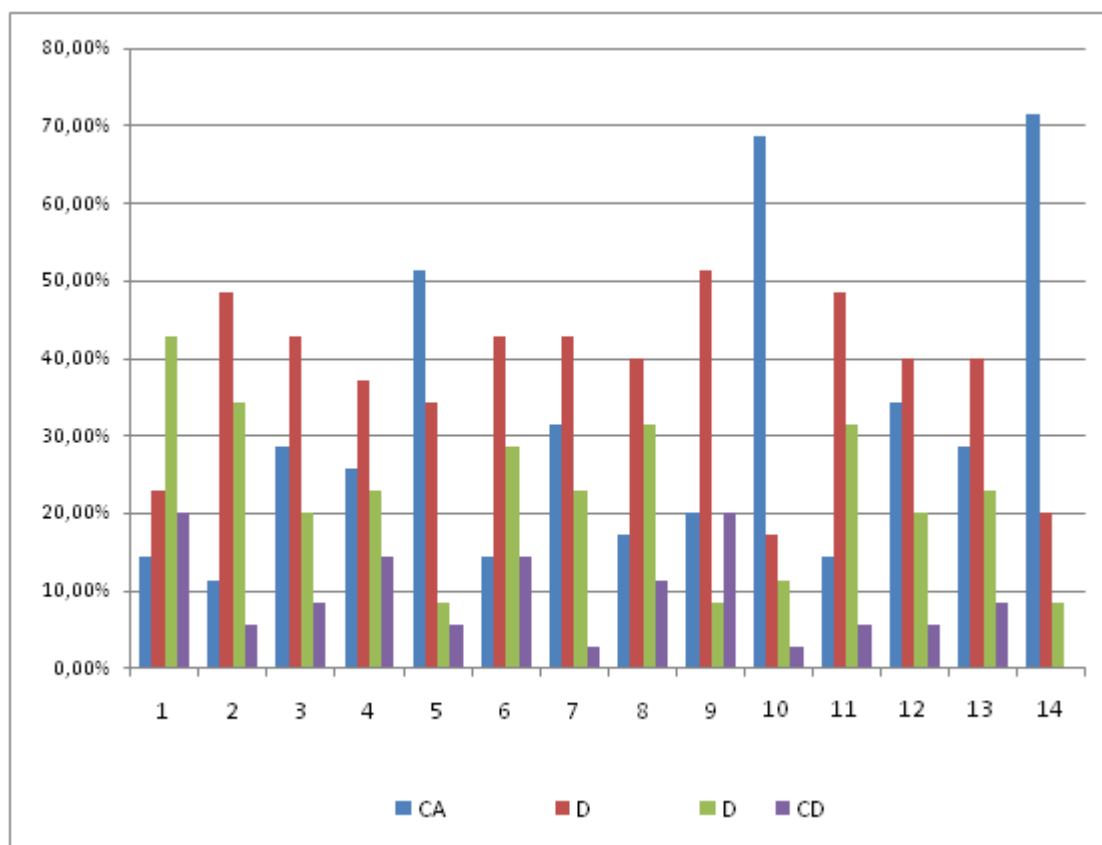
| Se Promueve   | CA |        | A  |        | D  |        | CD |        |
|---|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
|   | f  | %      | f  | %      | f  | %      | f  | %      |
| 1. El Decano tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.   | 5  | 14,29% | 8  | 22,86% | 15 | 42,86% | 7  | 20,00% |
| 2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.   | 4  | 11,43% | 17 | 48,57% | 12 | 34,29% | 2  | 5,71%  |
| 3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. | 10 | 28,57% | 15 | 42,86% | 7  | 20,00% | 3  | 8,57%  |
| 4. Rara vez se llevan a cabo nuevas   | 9  | 25,71% | 13 | 37,14% | 8  | 22,86% | 5  | 14,29% |

| 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.                                 | <b>18</b> | 51,43 % | <b>12</b> | 34,29 % | <b>3</b>  | 8,57 %  | <b>2</b> | 5,71 %  |
| 6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | <b>5</b>  | 14,29 % | <b>15</b> | 42,86 % | <b>10</b> | 28,57 % | <b>5</b> | 14,29 % |
| 7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.  | <b>11</b> | 31,43 % | <b>15</b> | 42,86 % | <b>8</b>  | 22,86 % | <b>1</b> | 2,86 %  |
| 8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.     | <b>6</b>  | 17,14 % | <b>14</b> | 40,00 % | <b>11</b> | 31,43 % | <b>4</b> | 11,43 % |
| 9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.   | <b>7</b>  | 20,00 % | <b>18</b> | 51,43 % | <b>3</b>  | 8,57 %  | <b>7</b> | 20,00 % |
| 10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.  | <b>14</b> | 40,00 % | <b>12</b> | 34,29 % | <b>5</b>  | 14,29 % | <b>4</b> | 11,43 % |
| 11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase  | <b>24</b> | 68,57 % | <b>6</b>  | 17,14 % | <b>4</b>  | 11,43 % | <b>1</b> | 2,86 %  |
| 12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.   | <b>12</b> | 34,29 % | <b>14</b> | 40,00 % | <b>7</b>  | 20,00 % | <b>2</b> | 5,71 %  |
| 13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.   | <b>10</b> | 28,57 % | <b>14</b> | 40,00 % | <b>8</b>  | 22,86 % | <b>3</b> | 8,57 %  |
| 14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo  | <b>25</b> | 71,43 % | <b>7</b>  | 20,00 % | <b>3</b>  | 8,57 %  | <b>0</b> | 0,00 %  |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia.

Para la encuesta a los estudiantes se seleccionó a 35 estudiantes de acuerdo a habilidades que los destaquen, tales como capacidad de liderazgo, notas, proyectos emprendidos, representantes estudiantiles, etc. Para su análisis se ha procedido a realizar un gráfico (figura 10) en la cual se muestran de forma más visual los resultados obtenidos en las encuestas. Se analizará de forma breve los resultados obtenidos pregunta por pregunta en los párrafos siguientes.

**Figura 10:** Resultados de las encuestas a los estudiantes de la Facultad Técnica.

**Fuente:** propia.

**Elaboración:** propia.

Pregunta 1. En esta pregunta indaga cuanto toma en cuenta el Decano la opinión de docentes y estudiantes. El 14% de los estudiantes están *completamente de acuerdo* en que el Decano toma en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes. El 23% están *de acuerdo*, el 43% están en *desacuerdo* y finalmente el 20% están *completamente en desacuerdo*, pues creen que el Decano no toma en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes. La mayoría de los estudiantes están en *desacuerdo*, lo cual lleva a considerar que muchas de las decisiones son tomadas de forma unilateral, y que las sugerencias de los docentes y estudiantes son desechadas y no tienen ninguna validez por más beneficiosas que pudieren ser.

Pregunta 2. El 11% de los encuestados están *completamente de acuerdo* en que el Decano habla más que escucha los problemas de los estudiantes, el 49% están *de acuerdo*. Luego el 34% piensa que están en *desacuerdo* y el 6% están en *completo desacuerdo* en que el Decano mas habla que escucha acerca de los problemas. Si sumamos los porcentajes de los dos primeros resultados, se observa que cerca de la mitad piensan que el Decano habla más de lo que escucha los problemas de los



estudiantes. Esto constituye un problema grave, puesto que al no dar oído a los problemas de los estudiantes, se está desechando una valiosa fuente de retroalimentación que permita mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Pregunta 3. Esta pregunta no fue entendida por casi todos los encuestados, por lo que fue necesario explicar el significado de "liderazgo conductual". En este caso el 29% están *completamente de acuerdo* en que se aprecia este tipo de liderazgo en los docentes y autoridades, el 43% están *de acuerdo*. El 20% de los estudiantes encuestados están en *desacuerdo* así como el 9% que están *completamente en desacuerdo* en que se observe el liderazgo conductual en los docentes y autoridades en el desarrollo de las actividades universitarias. La mayoría de los encuestados confirman la existencia de liderazgo conductual, lo que da a entender que efectivamente se ejerce este tipo de liderazgo, que posiblemente no se observe en todos los docentes o directivos pero si en una gran mayoría, lo deja abierta una un síntoma que es necesario detectar sus causas a fin de minimizarlo o si hay la posibilidad eliminarlo.

Pregunta 4. En esta pregunta el 26% de los encuestados está *completamente de acuerdo* en que rara vez se llevan nuevas ideas en la clase, así como un 43% están *de acuerdo* con esta situación. El 23% indican estar en *desacuerdo* y el 14% *completamente en desacuerdo* en que rara vez se lleven nuevas ideas a la clase. Al ser un número elevado de estudiantes los que afirman que rara vez se llevan ideas nuevas a la clase, se considera que hay una falta de iniciativa, innovación y poco liderazgo en el proceso de aprendizaje áulico, situación que es necesario cambiar y orientar el proceso educativo a un ambiente más dinámico acorde a las nuevas tendencias, paradigmas y teorías educativas.

Pregunta 5. La temporalidad y la metodología dirigida a grupos son cuestionadas en esta pregunta y el 51% de los encuestados están *completamente de acuerdo* en que todos los estudiantes deben de hacer el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, así como el 34% están *de acuerdo* con esto. Solo el 9% y el 6% están en *desacuerdo* y *completamente en desacuerdo* respectivamente, en que la temporalidad y la metodología utilizada son iguales para todos. Las respuestas a esta pregunta desenmascaran una verdad y es que los métodos introducidos por Taylor siguen aún vigente en el proceso de enseñanza aprendizaje a pesar de lo mucho que se habla de las nuevas teorías y paradigmas educativos que fomentan

una metodología individualizada y una temporalidad diferente para los estudiantes a fin de que cada uno aprenda a su propio ritmo y acorde a la forma como asimila el conocimiento.

Pregunta 6. Esta pregunta relacionada a si los docentes inician con frases motivadores en valores y virtudes, el 14% respondió que están *completamente de acuerdo* y el 43% indican estar *de acuerdo*. El 29% consideran estar en *desacuerdo* y el 14% están en *completo desacuerdo* en que los docentes inician con frases motivadoras en valores y virtudes. Según los resultados mostrados se considera que un número elevado de docentes inicia con frases motivadoras en valores y virtudes, y un número un poco menor no lo hace, por lo que es necesario que se motiven a los docentes en el fomento de los valores y virtudes en la aulas con el fin de formar profesionales más humanistas.

Pregunta 7. Se cuestiona en esta pregunta si los docentes proponen actividades innovadoras para que las desarrollen en clases, a la cual el 31% indican estar *completamente de acuerdo* y el 43% están *de acuerdo*, en contra se tiene el 23% que opina que están en *desacuerdo* y el 11% en *completo desacuerdo*. Más de la tercera parte de los encuestados responden afirmativamente, indicando que los docentes proponen temas innovadores, esto es un indicador de la pertinencia de los docentes a las cuestiones innovadoras, y que es necesario motivar a los demás docentes para que ejecuten actividades similares.

Pregunta 8. En esta preguntas se indaga sobre los métodos de enseñanza a la cual los estudiantes encuestados responden estar *completamente de acuerdo* en un 17%, están *de acuerdo* en 40%, en contra se tiene que el 31% están en *desacuerdo* y el 11% están *completamente en desacuerdo*. Se observa una división de opiniones entre los encuestados lo que lleva a cuestionarse si son grupos de docentes que no desarrollan metodologías apropiadas en la enseñanza o si los docentes en general llevan una metodología que cumple solo en parte con las cuestiones preguntadas.

Pregunta 9. En esta pregunta se indaga en el interés de los docentes por los problemas de los estudiantes, a la cual el 20% responden estar *completamente de acuerdo*, el 51 % están *de acuerdo*, en contra están el 9% en *desacuerdo* y el 20% en *completo desacuerdo*. Las respuestas que se apegan a afirmar que el docente si se preocupa por los problemas del estudiante que sobrepasan las dos terceras

partes de la población encuestada, por lo que es un número minoritario el que no se preocupa por las problemáticas estudiantiles, lo que deja un precedente que considerar a fin de buscar mecanismos que motiven al docente a involucrarse un poco más con el estudiante.

Pregunta 10. Esta pregunta cuestiona sobre la pertinencia que tiene los estudiantes para expresarse en clase, y un 40% está *completamente de acuerdo*, un 34% están *de acuerdo*, por otro lado el 14% están en *desacuerdo* y un 11% están en *completo desacuerdo*. La diferencia entre aquellos que opinan que sus docentes les permiten expresarse en clases es de cerca de las tres cuartas partes de los encuestados, esa minoría que afirma lo contrario puede hacer referencia a docente que tienen una actitud autoritaria y vertical en su relación con el alumno, y que es necesario capacitar a los docentes en estos aspectos que permita llevar una relación docente-estudiante acorde a las nuevas teorías educacionales.

Pregunta 11. La pregunta hace referencia a cuestionar si es el profesor el que decide que se hacen clase. Un 69% responde que está *completamente de acuerdo* que el docente decide lo que se hace en clase y un 17% están *de acuerdo*, frente a estas respuestas un 11% afirma que están en *desacuerdo* y un 3% en *completo desacuerdo*. La tendencia de las respuestas es que la mayoría de los docentes no actúan como facilitadores en el proceso enseñanza-aprendizaje sino como el docente tradicional autoritario, situación que debe de revisarse puesto que se continúa con una metodología de formación tradicional, muy similar a la planteada por Taylor.

Pregunta 12. Esta pregunta indaga acerca del trabajo en equipo de los estudiantes y la participación docente, las respuestas son: un 34% opina que están *completamente de acuerdo*, y el 40% están *de acuerdo*. En *desacuerdo* están el 20% y *completamente en desacuerdo* el 6%. Se observa que un grupo mayoritario de docentes si trabajan en equipo y participan en ellos, y un grupo minoritario cerca de la cuarta parte de la población encuestada cree que no se trabaja en equipo. Esta población minoritaria es necesario reducirla y motivarla en la formación de grupos de estudiantes para el trabajo en equipo, que permiten mejorar el aprendizaje, fomentan el trabajo en equipo y la capacidad de interrelacionarse o inclusive crea aptitudes para el trabajo en equipo multidisciplinario.

Pregunta 13. Se pregunta si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, a lo que el 29% responde que están *completamente desacuerdo* y el 40% *de acuerdo*, así mismo el 29% están en *desacuerdo* y el 9% en *completo desacuerdo*. El grupo en desacuerdo permite detectar inconformidades por parte de algunos docentes con la gestión y la capacidad de liderazgo de las autoridades, por lo que es necesaria una mejor relación y un acercamiento de las autoridades con todos los docentes.

Pregunta 14. Se indaga si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, las respuestas a esta pregunta indican que el 71% están *completamente de acuerdo* y el 20% están *de acuerdo*, luego solo un 9% están en *desacuerdo* y ningún estudiante respondió en *completo desacuerdo*. Se observa que si, lo docentes predicen la ética y los valores con el ejemplo, lo que es un indicador de una formación en valores de alta calidad y que solo un grupo minoritario no se alinea a estas prácticas tan nobles que fortalecen significativamente el proceso de formación profesional-humanístico.

#### 5.5.4. De la entrevista a los directivos

**Tabla 26:** RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

| Nro | Pregunta   | Respuesta positiva   | F | Respuesta débil  | f |
|-----|--|--|---|--|---|
| 1   | ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?                                 | Si, a través de las distintas comisiones                       | 6 | No, los espacios son solo para solucionar problemas.                                 | 1 |
| 2   | ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?   | Comunicar es interactuar entre dos o más personas.             | 2 | Conversar, dialogar, entenderse.   | 5 |
| 3   | ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo? | Si, están establecidos en el estatuto, reglamentos y manuales. | 5 | Los reglamentos u manuales y que hay son generales para la universidad y hay vacíos. | 2 |
| 4   | ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?   | Todos los docentes del centro tienen bien definidas sus        | 4 | El irrespeto a los reglamentos en cuestiones   | 3 |

|    |  |   |   |  |   |
|----|--|---|---|--|---|
|    |  | funciones a través de los reglamentos. Y se respeta lo que se encuentra en el.              |   | académicas y docentes, especialmente los visitantes.   |   |
| 5  | ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado? | Se rige en base a los que disponga el estatuto y los reglamentos.                           | 5 | Se manifiesta cierta influencia por la camaradería, entre directivos y docentes.                   | 2 |
| 6  | ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,                          | Honesto, visión futurista, debe servir a todos quienes están bajo su mando con ecuanimidad. | 2 | Debe de actuar con firmeza cumpliendo el reglamento  | 5 |
| 7  | ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?      | Un líder de tipo participativo, que invita a la comunidad universitaria a que opinen.       | 4 | Un líder autócrata, que utiliza los estatutos y reglamentos para actuar.                           | 3 |
| 8  | ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?     | Honestidad, puntualidad, responsabilidad, servicio, solidaridad, respeto.                   | 3 | Excelencia académica, mejora continua como personas, desarrollo profesional, servicio a los demás. | 4 |
| 9  | ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?                    | Honestidad, puntualidad, responsabilidad, servicio, solidaridad, respeto.                   | 2 | Profundo deseo de servir, honestidad, y responsabilidad  | 5 |
| 10 | En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?  | No hay en la facultad, no son visibles o de poca magnitud como para manifestarlos.          | 6 | Deshonestidad, Arrogancia, Irresponsabilidad, Divisionismo, Ignorancia                             | 1 |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

En cada uno de los cuadros de las tablas se ha realizado un brevísimo resumen de las respuestas a las que llegaron cada uno de los directivos, aunque es de acotar que algunos de ellos desconocían en algunas preguntas la significación a que correspondían ciertas palabras o su definición. De forma general se aprecia que existen aun muchas barreras que superar y que existen problemas que deben de ser resueltos con urgencia. La capacidad de liderazgo deja mucho que desear y son cuestiones a las que se les da poca importancia y que ha venido provocando muchos problemas principalmente en el área académica, donde no hay la promoción de los actores universitarios hacia la investigación, la innovación y el desarrollo, que esta retrasando cada vez más el progreso de la facultad, la ciudad y del país, aumentando significativamente la brecha tecnológica existente con países vecinos y con los países desarrollados. La gestión académica y administrativa es muy limitada y conduce a reducir significativamente el nivel de profesionalismo de los estudiantes.

### 5.6 Matriz de problemáticas.

En esta matriz se van a puntualizar los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores, derivados del diagnostico institucional y de las encuestas y entrevistas realizados en la Facultad Técnica, que han sido resumidos en las tablas estadísticas plasmadas en este trabajo. A continuación en la Tabla 26 se muestran los problemas encontrados, las causas que las originaron y los efectos principales que se ha considerado generan en la Facultad.

**Tabla 27:** MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN TÉCNICA PARA EL DESARROLLO

| <b>Problemas observados</b>  | <b>Causas</b>  | <b>Efectos</b>  |
|--|--|---|
| La gestión administrativa y académica que lleva a cabo en la facultad no ha generando soluciones adecuadas que se adapten a las nuevas necesidades y tendencias tecnológicas, que permitan reducir la brecha tecnológica con los países más desarrollados y de la región | Directivos y docentes con poco liderazgo para proponer ideas innovadoras.                              | Los conocimientos técnicos impartidos en la facultad no se ajustan a la realidad tecnológica del Ecuador y del mundo. |
|  | Limitada gestión e inversión para la adquisición de equipos de laboratorio y componentes electrónicos. | Falta de equipos, o equipos obsoletos, limita el diseño y desarrollo de material didáctico y proyectos innovadores.   |
|  | Escaso personal docente capacitado para el desarrollo de proyectos y material didáctico                | Docentes y estudiantes tienen limitaciones en el abordaje del estudio de las nuevas tecnologías.                      |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>Los métodos de enseñanza en la facultad no se han adaptado a las nuevas tendencias pedagógicas donde el papel del estudiante es de un sujeto activo de su propio proceso educativo, caracterizada por una excesiva dependencia tecnológica en el desarrollo de proyectos técnicos que impiden la apropiación del conocimiento.</p> | <p>Muchos docentes no se han actualizado o desconocen las nuevas tendencias pedagógicas.</p>  | <p>Estudiantes reciben conocimientos poco fundamentados y reflexionados, lo que impide su aplicación práctica.</p>  |
|   | <p>Poco uso de las Nuevas Tecnología y escaso desarrollo de material didáctico acorde a las nuevas tendencias tecnológicas y educacionales en el proceso de enseñanza aprendizaje</p> | <p>Problemas de aprendizaje y dificultad en el uso y aplicación de dispositivos tecnológicos modernos</p>   |
|   | <p>Reducida participación activa de los estudiantes dentro del aula de clases</p>   | <p>Estudiantes de la Facultad demasiado pasivos en innovación, generación de ideas o desarrollo de soluciones.</p>  |
| <p>Falta de fortalecimiento de valores fundamentales en el desarrollo de las actividades académicas y administrativas por parte de directivos, docentes y estudiantes que permitan elevar el nivel académico de la Facultad.</p>  | <p>Impuntualidad por parte de los docentes a las clases, y/o la duración de las clases es menor al establecido en los reglamentos y manuales.</p>                                     | <p>Mal ejemplo a los estudiantes que se tornan irresponsables en las demás actividades académicas.</p>  |
|   | <p>Escasa preparación de clases, improvisación o clases que se salen o tienen relación con la jerga educativa.</p>  | <p>Elevado Incumplimiento de tareas y responsabilidades académicas por parte de los estudiantes.</p>  |
|   | <p>Falta de campañas de valores para impulsar o fomentar los en la comunidad universitaria</p>  | <p>Problemas de copia de Examen y trabajos excesiva, plagios de proyectos, sin meditar que estos actos son parte de la corrupción académica y que tiene fuertes sanciones..</p> |

**Fuente:** propia

**Elaboración:** propia

## 5.7. Discusión

Esta parte del presente trabajo, constituye la parte medular del proyecto de investigación y será realizado basado en el análisis institucional desarrollado al inicio del trabajo y los resultados de las encuestas resumidas en las tablas estadísticas, esto, bajo la luz del de las teorías, conceptos y definiciones, resumidas en el marco teórico.

Una de las primeras cuestiones que es necesario analizar es el liderazgo de los directivos en la Facultad Técnica y su incidencia en el desarrollo de las actividades académicas y de tipo administrativo. Es necesario recordar que el líder dentro de una institución educativa debe guiar la innovación, esto demanda nuevos aprendizajes que posibiliten aportes personales y compromiso con la misión y visión institucional. El liderazgo implica vinculación con los valores y los propósitos que posibilite la animación y movilización de los diferentes actores universitarios.

En la primera pregunta de la encuesta a los directivos, se cuestiona quien es el directivo o persona que convoca u organiza los equipos de trabajo en el centro universitario, la respuesta es mayoritaria y afirman que es el Decano de la Facultad. En este caso cuando se habla de liderazgo es necesario recordar los estilos de liderazgo, entre los que se cuentan el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal, definido al inicio de este trabajo, que según las encuestas a directivos, docentes y estudiantes el perfil del Decano se ajusta más al tipo autócrata, no necesariamente por su personalidad, sino por las funciones y competencias que le faculta el estatuto y reglamento de la Universidad. Si se revisa los rasgos de cada uno de los estilos de liderazgo y sus características, el líder cuyo estilo de liderazgo se acerca al tipo participativo, se cree es el más adecuado para dirigir una institución educativa, en virtud de la magnitud de sus quehaceres universitarios de índole académico y administrativo, lo que hace imperativo que el directivo delegue funciones y la selección responsable de los miembros de las diferentes comisiones.

El Decano de la facultad es la máxima autoridad en el ámbito académico y administrativo, por esto, la responsabilidad es muy alta y de él depende en muchos aspectos la implementación de políticas, procedimientos o metodologías orientadas a la mejora de facultad. Al inicio de esta discusión se mencionaba que el líder debe guiar la innovación, para lo cual es necesario que adquiera nuevos aprendizajes que posibiliten aportes personales, en el caso particular de la facultad solo al mencionar las carreras de Electrónica, Telecomunicaciones y Eléctrico mecánico (es de recordar que hay 5 carreras más en el áreas agropecuaria), debe estar al tanto de los nuevos progresos no solo en el sentido pedagógico, sino de los avances tecnológico que están cambiando paulatinamente los macro y micro currículos universitarios, en virtud de las nuevas tecnologías, cambios paradigmáticos y las tendencias generadas por estas. En este sentido los campos que debe abarcar en el área administrativa y académica son demasiado extensos para una sola persona,



por lo que necesariamente debe delegar funciones, puesto que es responsabilidad del directivo como buen líder, seleccionar el personal adecuado en función de sus capacidades y aptitudes, dejando a un lado cuestiones partidistas, personales o de camaradería, apuntando siempre hacia el bien de toda la facultad, procurando cumplir con la misión, visión y objetivos universitarios.

En el área administrativa y académica se encuentran directivos cuyas funciones también se encuentran establecidas en el Estatuto y Reglamento de la Universidad, entre estos directivos que ya han sido mencionados en apartados anteriores, se encuentra el Director de Carrera, el cual preside la Comisión Académica, la misma que se encarga de todos los asuntos correspondientes al área académica, que finalmente son aprobados por el Decano. La figura del Director de Carrera es muy importante en el área académica, primero porque él es el que preside y convoca la Comisión Académica y segundo porque él tiene voto dirimente en caso de ser requerido. Aunque ya fueron revisados las funciones de la Comisión Académica es necesario resaltar las funciones más importantes como es el estudio y discusión de de el meso, macro y micro currículo, la elaboración del POA, selección docente, aprobación de syllabus, entre otras. De forma breve, la comisión está encargada de resolver y elaborar todos los asuntos académicos, y como ya se dijo antes son finalmente aprobados por el Decano. En este sentido la capacidad de liderazgo del Director de Carrera debe ser muy alto, pues él preside la Comisión Académica y son ellos quienes están afrente de las innovaciones académicas que influirán en el proceso de enseñanza aprendizaje, del que finalmente dependerá la calidad con que se formen los profesionales titulados en esta Universidad.

Otra área que corresponde a este trabajo de investigación se encuentra lo relacionado a la gestión académica y administrativa de la Facultad Técnica, cuya función principal es ejercida por el Decano de la Facultad como máxima autoridad. Una de las causas de los problemas que se ha detectado a través de este trabajo, se encuentra relacionada con la limitada gestión e inversión para la adquisición de equipos de laboratorio y componentes electrónicos, lo cual genera consecuencias muy graves, pues que los estudiantes reciben solo conocimientos teóricos que no son validados con la práctica. Pero esto solo es una pequeña parte de la gestión, es necesario recordar de la definición de gestión educativa, la cual está relacionada con la innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y

dificultades, liderazgo pedagógico, visión de futuro, estrategias, entre otras, los cual hace ver que la gestión educativa abarca muchos campos académicos y que está ligado íntimamente con la excelencia académica que es uno de los objetivos institucionales.

De lo anotado anteriormente una de las tareas de la gestión está orientada a la innovación pedagógica que permita fortalecer el nivel académico de los estudiantes a través de las nuevas teorías y modelos pedagógicos. De las encuestas realizadas a los directivos, docentes y estudiantes se hace una breve discusión de la gestión que se lleva a cabo en la Facultad Técnica. En la tabla 21 se ha tabulado las respuestas de una pregunta a los directivos relacionada a que si la gestión fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias, en la cual el 43% responde que no hay gestión, cifra que es preocupante debido principalmente a que los encuestados son directivos. Esta realidad es palpable, cuando en la facultad se observa laboratorios pobres, mal organizados, con espacio físico limitado, los proyectos de investigación ejecutados por docentes son muy escasos, los proyectos de titulación están caracterizados por la excesiva dependencia tecnológica que impide la apropiación del conocimiento y la técnica, estudiantes con bases limitadas y poco fundamentadas que impiden el desarrollo de proyectos innovadores. La falta de iniciativa, la poca preparación y actualización de muchos docentes, los lleva a tener una visión poco clara de la realidad que aborda las nuevas técnicas y tendencias tecnológicas, principalmente al tratarse de carreras técnicas relacionadas con la electrónica que han marcado y continúan marcado cambios drásticos en casi todos los ámbitos del quehacer humano, y que actualmente definen en mucho el nivel de desarrollo de los países, debido a que están directamente relacionados con las telecomunicación, los sistemas de producción, el desarrollo de nuevos mecanismos y maquinas que optimizan las labores humanas, entre otras.

Otro aspecto interesante de la gestión está en lo relacionado a la producción de material didáctico para las materias técnicas y laboratorios, y que no se refiere solo al diseño metodológico y pedagógico de una determinada materia, sino a al diseño y desarrollo de prototipos, maquinas, robots, tarjetas de desarrollo, etc. que guiados con material bibliográfico apropiado y una planificación metodológica adecuada, puede contribuir eficientemente en el proceso enseñanza aprendizaje, con un costo muy inferior al que resultaría si se comprase en el exterior, y con una ventaja muy clara, que en el desarrollo participan los mismo estudiantes, lo que lleva a un doble

beneficio: proveerse de material didáctico acorde a las necesidades específicas de la enseñanza en un determinado campo, y la participación estudiantil que permitirá proveerles de experiencias muy provechosas y la apropiación del conocimiento, basada en la experimentación con nuevos y novedosos dispositivos electrónicos embebidos.

En lo relacionado a la gestión académica, basado en las encuestas realizadas a los docentes y en especial de los estudiantes, donde se observan problemas de metodología relacionada al rol del alumno frente al proceso enseñanza aprendizaje, que según las encuestas realizadas a los estudiantes en las preguntas 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, se evidencia según las respuestas obtenidas, que muchos de los estudiantes mantienen una actitud pasiva frente al proceso de enseñanza, contrario a lo que dictan las nuevas teorías y modelos pedagógicos curriculares, en especial la escuela activa o nueva escuela, en donde sostiene que el estudiante debe de tener una participación protagónica, es el eje del proceso de enseñanza aprendizaje. Actualmente a través del Vicerrectorado Académico desde comienzos del 2010, se ha iniciado una reforma del meso, macro y micro currículo de todas las carreras de la facultad, con el fin de actualizar las mallas, reformar los syllabus, optimizar los recursos de la Universidad, entre otros, en la que se está trabajando en estas nuevas teorías y su aplicabilidad en cada una de las carreras, que se espera tenga buenos resultados una vez que finalicen estos procesos y sean aplicados en cada una de las facultades.

La Facultad Técnica en este sentido ha aportado con asesores para el desarrollo de esta iniciativa del Vicerrectorado, pero su aporte ha llegado solo hasta ahí. No se han presentado propuestas innovadoras por parte de directivos o coordinadores, orientadas a la mejora del proceso metodológico, lo que evidencia una limitada gestión y liderazgo en el área académica y en muchos casos el desconocimiento por parte de algunos directivos de las nuevas teorías, modelos curriculares y tendencias educativas que están marcando la educación del siglo XXI. Es necesario que el estudiante aporte con ideas y tenga un papel más activo y protagónico en el proceso educativo de la Facultad, a través de las diferentes instancias educativas que se desarrollan, guiados por docentes que cuenten con la experiencia y la metodología en cada uno de los campos, que permita al estudiantes aprender y reflexionar sobre el conocimiento adquirido, lo que conlleva a mejorar la habilidad para aplicar el conocimientos en el desarrollo de proyectos y el uso adecuado de los

recursos tecnológicos que actualmente están al alcance de la mano, que gracias al avance tecnológico de los medios de comunicación, es posible traer a costos muy razonables componentes y dispositivos electrónicos de última generación desde el exterior, en tiempos relativamente cortos.

El último tema abordado en el párrafo tiene un interés especial, debido a la tendencia que ha generado la tecnológica en las áreas de electrónica y telecomunicaciones, especialmente con el uso generalizado de los microcontroladores y el desarrollo de dispositivos embebidos de alta tecnología para el diseño de equipos, los cuales pueden ser adquiridos en el país, o en el extranjero a precios accesibles. Así mismo paralelamente a estos diseños han desarrollado entornos de programación muy eficientes que permiten el control total de estos dispositivos, lo que permite el desarrollo de equipos con tecnología de punta en tiempos realmente cortos y con una alta eficiencia. Esta situación es preocupante, puesto que para el manejo de estos dispositivos es necesario que el estudiante disponga de bases y conocimientos técnicos bastante profundos y que el actual sistema de enseñanza impide, debido a la cantidad de información existente en torno a este tema, el tiempo de caducidad relativamente corto de la información y los dispositivos, la aparición abundante de nuevos desarrollos y nuevos microcontroladores más potentes y los cambiantes entornos de desarrollo y programación, por lo que es necesario filtrar la información debido a la cantidad de ella y la abundante oferta de nuevos dispositivos. En este sentido es imperativo la formación de un estudiante activo, crítico, reflexivo, con capacidad de autoeducación en el proceso de enseñanza aprendizaje, a fin de poder abordar estas temáticas, y donde el docente asuma el papel de facilitador y guía, puesto que para él también es imposible abarcar tanto material existente y sobretodo mantenerse al tanto de los muchos los cambios que se suceden día a día en esta área de la tecnología.

Finalmente en el tema relacionado a los valores, los datos que proporcionan las encuestas están orientados a revisar la apreciación de estos temas en los directivos, docentes y estudiantes. En la pregunta 6 de la encuesta a estudiantes, se trata de indagar si los docentes fomentan durante la clase valores, cuya respuesta positiva llegó al 56%. Es de recordar que la UCSG es una universidad que se considera católica, y promueve la enseñanza de esta doctrina en sus aulas a fin de fortalecer valores morales y éticos en sus estudiantes, lo cual consta en la misión, visión y

objetivos institucionales. Dentro de la malla curricular de todas las carreras es obligatorio tomar materias relacionadas con la doctrina cristiana y la ética (teología 1, teología II y ética) que asegure que todos los estudiantes reciban estos conocimientos. Luego de este breve análisis es necesario hacer una reflexión y preguntarse si es suficiente con impartir estas materias para formar valores éticos y morales en los estudiantes y sobretodo que los apliquen en la vida estudiantil como en la vida profesional. La frase popular “predicar con el ejemplo”, lleva a una dimensión diferente, en la que no solo es cuestión de impartir conocimientos, sino que se hace necesario que el docente observe una actitud ética y de valores en sus actividades académicas e incluso en su vida privada.

En la facultad Técnica se está llevado a cabo una certificación ISO de calidad, en la que se analizan diversos factores a fin de encontrar errores y defectos en el desempeño de los directivos y docentes, en cuyas investigaciones salieron a la luz problemas de faltas, impuntualidad, horas incompletas de clases, syllabus no presentados, etc. por parte de algunos docentes, lo cual constituye un mal ejemplo para los estudiantes y que muchos de ellos adoptan actitudes similar no solo en esa materia sino en las demás asignaturas u otras actividades.

En el texto “ética para las organizaciones”, de Manuel Guillen Parra (2006), su autor afirma que según investigaciones realizadas, una organización caracterizada por su comportamiento ético, tiene un mejor desempeño en sus funciones y son más eficientes en el uso de los recursos y la producción que otras organizaciones que no se apegan a la ética, así como la imagen que proyectada al exterior es de una empresa que genera confianza hacia sus usuarios y público en general, lo que hace que se tengan una probabilidad de éxito alta. En este sentido es preciso concientizar a toda la comunidad universitaria a practicar los valores morales y éticos en beneficio personal y de la facultad, que si bien es cierto en las encuesta realizadas a los directivos y que consta en la tabla 25, pregunta 6, estos afirman que los valores institucionales que buscan son: honestidad, puntualidad, responsabilidad, servicio, solidaridad, y respeto, por lo que es necesario buscar los mecanismos necesarios para fortalecerlos y llegar realmente a cumplir con la visión, misión y objetivos institucionales en pro de formar profesionales con excelencia académica y con sólidos valores morales y éticos que contribuyan al desarrollo social y económico del país.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. CONCLUSIONES

1. El estudio y análisis de la gestión, el liderazgo y valores en el área educativa, tema de la presente investigación, constituyen campos muy amplios del sector educativo, los cuales han sido abordados solo en ciertas cuestiones y dimensiones de interés, a través de caracterizaciones teóricas, que han permitido realizar un análisis reflexivo, detallado y profundo de estos aspectos en la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo de la UCSG.
2. El marco teórico recopilado es imprescindible en el trabajo de investigación desarrollado, pues constituye una herramienta eficiente que permitió realizar con fundamentos el análisis metodológico, sistemático y crítico de la gestión, el liderazgo y valores en la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo de la UCSG.
3. No todos los directivos y docentes de la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo de la UCSG, están conscientes tanto de los rasgos característicos fundamentales que debe poseer un verdadero líder, como de la necesidad de que los directivos observen esos rangos en el cumplimiento de sus funciones.
4. En la Facultad técnica existe una deficiente comunicación entre directivos, docentes y alumnos en relación al desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje durante al período académico investigado, por ello no pueden detectar eficazmente las causas de los distintos problemas que aquejan a la facultad.
5. Se evidencia una falta de gestión académica, que se ha visto reflejada en el pobre desempeño de los docentes en el sentido técnico-pedagógico, limitado desarrollo de material didáctico, y escasos proyectos de investigación innovadores.
6. Existe una preocupación por los directivos de la UCSG por capacitar continuamente a los docentes de la universidad en el área pedagógica, no siendo así la preocupación de la Facultad Técnica de la UCSG por fortalecer

el área científico-tecnológico en los docentes, que se ha manifestado en un desempeño pobre en el área investigativa y el desarrollo de materiales de apoyo didáctico para las áreas técnicas.

7. Las encuestas y entrevistas en la Facultad Técnica son aplicadas básicamente a los alumnos, docentes, y algunos directivos, descuidando los otros elementos que intervienen en el hecho educativo, como son recursos materiales, infraestructura, la Institución como tal y el mismo sistema académico, que de una u otra manera influyen significativamente en el quehacer educativo.
8. Un gran número de Estudiantes no conocen el verdadero significado de los valores y la ética, sobre todo los beneficios y confianza institucional que genera el tener una facultad cuyos miembros son poseedores de altos valores morales y éticos.
9. Hay poca motivación y orientación en la práctica de los valores éticos y morales en los Estudiantes de la facultad Técnica.

## 6.2. RECOMENDACIONES

1. Directivos y docentes, deben fomentar y orientar a los estudiantes sobre la práctica de valores morales y éticos en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde los primeros semestres, de tal forma que sirva de eje transversal en el desarrollo de sus actividades académicas durante su permanencia en la universidad y luego, como profesionales con un alto espíritu humanista.
2. Es necesario la promoción de valores éticos y morales a través de campañas permanentes dirigidos a directivos, docentes, estudiantes y trabajadores, retroalimentadas con investigaciones y evaluaciones de su aplicación y efectos producidos en los actores universitarios.
3. Los docentes de la Facultad Técnica debemos capacitarnos mejor para transmitir adecuadamente los conocimientos, habilidades y experiencias que permita formar profesionales con excelencia académica.
4. Los directivos de la Facultad deben hacer conciencia sobre la importancia de mejorar la capacidad de Liderazgo y su influencia en la gestión educativa, ya que muchas de las causas de los problemas en la facultad pueden estar derivados precisamente de una falta de liderazgo.
5. Es necesario que los docentes preparen material apropiado, hojas guías, material didácticos, proyectos innovadores, que permitan al estudiante auto educarse, autoevaluarse y descubrir oportunamente sus falencias.
6. Es necesario implementar reuniones periódicas entre directivos, docentes y alumnos de la Facultad Técnica para analizar (no juzgar) la problemática de la facultad y revisar propuestas de sus integrantes que permitan ir mejorando la gestión administrativa y académica.
7. Conviene que se tome como base los programas y directivas de los organismos superiores, pero deben hacerse los respectivos ajustes de tal forma que se acoplen a la situación real de los Docente y Estudiantes de la facultad, sin salirse de los esquemas marcados desde instancias superiores.



## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título.**

**“Diseño y desarrollo de material didáctico orientadas a las áreas de sistemas microprocesador de las carreras de Ingeniería en Electrónica en Control y Automatismo, Ingeniería en Telecomunicaciones e Ingeniería en Eléctrico Mecánico. De la Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo de la UCSG”**

### **2. Justificación**

Uno de los problemas que se ha detectado en la facultad Técnica y que afecta principalmente el desarrollo de las actividades académicas de tipo técnico en materias que tienen esta orientación, es justamente la limitada disponibilidad de equipos y material didáctico, principalmente de uso en el laboratorio y en ciertos casos en el aula de clase. Esta situación se ha venido dando desde hace algún tiempo, y es debido principalmente a la falta de gestión administrativa y académica, puesto que es una situación que compete a ambas áreas.

Una propuesta de esta naturaleza se orienta a mejorar la calidad de la educación técnica en la Facultad de Educación Técnica para el desarrollo de la UCSG, a través de innovación tecnológica, el diseño y desarrollo de material didáctico, lo cual implica que una vez que la propuesta se ejecute y haya finalizado su implementación, tendrá capacidad de producir su propio material didáctico a ser utilizado en las particas de laboratorios o inclusive en las aulas de clase, reduciendo considerablemente los costos por este rubro y generando material acorde a las necesidades de los estudiantes y docente a costos realmente bajos. Es importante acotar la participación en estas actas actividades de los estudiantes, que permitirá un fortalecimiento de sus conocimientos y habilidades al colaborar en el desarrollo de sistemas electrónicos.

La propuesta se orienta a que la facultad pueda disponer de los equipos adecuados para la investigación y el desarrollo, que sumados a un espacio y ambiente adecuado, permite consolidar proyectos de ingeniería que permiten solucionar problemas de la misma facultad, Universidad o de la comunidad, que bien pueden

generar por venta de productos electrónicos ingresos necesarios para su constante mantenimiento e innovación.

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

#### **i) Objetivo general.-**

Promover la pertinencia y actualización de material didáctico para electrónica, sistemas de automatización y robótica, en los laboratorios de la facultad Técnica de la UCSG, que permitan la experimentación y el desarrollo de habilidades en los y las estudiantes acorde a las tecnologías actuales.

#### **ii) Objetivos específicos.-**

- Gestionar mayores recursos y promover inversiones para la adquisición de equipos de laboratorio y componentes electrónicos.
- Promover el diseño y desarrollo de material didáctico para los laboratorios de electrónica que se ajuste a las necesidades propias de los estudiantes y que este acorde a las tecnologías actuales.
- Promover y gestionar la continua innovación de material didáctico para los laboratorios de la Facultad Técnica.

#### **iii) Indicadores de los objetivos.**

##### **a) Indicador de objetivo general.-**

- Incremento en un 70% sobre el material didáctico y equipo de laboratorio ya existentes, acorde a las nuevas tecnologías, destinado a la formación práctica de los y las estudiantes, con a material de uso individual.
- Incremento en un 100% de los proyectos de tesis sobre los ya existentes, orientados al diseño y desarrollo de material didáctico y robótico para uso en el laboratorio de electrónica.

##### **b) Indicadores de Objetivos específicos.-**

*Objetivo 1.-* Gestionar mayores recursos y promover inversiones para la adquisición de equipos de laboratorio y componentes electrónicos.

*Indicadores:*

- Incremento en un 150% el presupuesto anual sobre el ya existente en las carreras de electrónica y telecomunicaciones que se destinen a la adquisición de equipos y componentes electrónicos para los laboratorios.
- Conformar al menos dos equipos de 4 docentes cada uno, orientados a gestionar recursos para los laboratorios de electrónica y robótica con empresas locales, nacionales y extranjeras a través de diferentes convenios.

*Objetivo 2.-* Promover el diseño y desarrollo de material didáctico para los laboratorios de electrónica que se ajuste a las necesidades propias de los estudiantes y que este acorde a las tecnologías actuales.

*Indicadores:*

- Incremento en un 200% el desarrollo de material didáctico sobre el ya existente por parte de docentes y estudiantes durante el desarrollo de cada semestre.
- Incremento en un 100% de estudios de prácticas en laboratorios sobre el ya existente para electrónica y robótica que involucren metodologías didácticas, nuevas tecnologías, técnicas y procedimientos de trabajo innovadores.

*Objetivo 3.-* Promover y gestionar la continúa innovación de material didáctico para los laboratorios de la Facultad Técnica,

*Indicadores:*

- Se han incluido en el plan estratégico de la Facultad Técnica políticas orientadas a promover la innovación permanente de laboratorios.
- Incremento en un 100% de estudios sobre los ya existentes orientados a los nuevos avances tecnológicos en el área de electrónica, automatismo y robótica.

#### 4. Localización y cobertura espacial

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas y que corresponde a la zona de planificación 5 Litoral, según el SENPLADES. La Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo, funciona dentro del campus universitario de la UCSG y es una de las nueve facultades que conforman la universidad.

La propuesta que se está desarrollando, ha sido basada en los resultados obtenidos de la investigación realizada en la facultad Técnica de la UCSG bajo el título “gestión, liderazgo y valores en la administración de la facultad de educación técnica para el desarrollo, de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, durante el semestre A-2010”, la cual entre sus objetivos principales esta la gestión de material didácticos para electrónica, sistemas de automatización y telecomunicaciones, diseñado y desarrollado por los docentes y alumnos de la Facultad Técnica, en base a microcontroladores y sistemas electrónico embebidos de última generación.

La propuesta está destinada inicialmente para cubrir la demanda de material didáctico de la Facultad Técnica, en el área de sistemas microprocesados de las carreras de Ingeniería Electrónica en Control y Automatismo, Ingeniería en Telecomunicaciones e Ingeniería en Telecomunicaciones, adicionalmente se prevé material didáctico para la facultad de Ingeniería en Sistemas de la Facultad de Ingeniería para el área de interfaces de computadoras y control de Robots.

El material didáctico que se ha mencionado hace referencia al desarrollo de tarjetas electrónicas, entrenadores de microcontroladores y microprocesadores, equipos electrónicos programables, sistemas de comunicación utilizando buses de campo (I2C, RS485, RS232, ModBus, CAN, LIN, USB, etc.), sistemas inalámbricos (ZigBee, BlueTooth, USB inalámbricos, Ethernet, WiFi, GPRS, etc. ), instrumentación industrial (Sensores digitales, temperatura, presión, velocidad, Aceleración, CO<sub>2</sub>, GPS, etc. ), sistemas de control analógico, sistemas de control digital, Sistemas basados en FPGA, etc. o en el área de la robótica (robótica industrial, de entretenimiento, de exploración, apodos, hexápodos, etc. ). Muchos de estos componentes son de última generación, que se encuentran en pleno uso en productos de consumo masivo como los celulares, Ipod, MP3, Laptops, o en sistemas industriales como PLC, Logos, etc. y que permiten desarrollar material didáctico con dispositivos de

alta tecnología, que serán manipulados, programados y ensamblados por los docentes y estudiantes de la facultad.

Del párrafo anterior se observa que el material propuesto es de uso para el laboratorio, pero bajo ciertas condiciones puede ser usado en el aula de clase para poder validar conceptos teóricos o dar realce a alguna clase. Los laboratorios que se requieren de este tipo de material son tres, el laboratorio de electrónica, de control y automatismo y el de telecomunicaciones. Por lo que se ha revisado prolijamente las instalaciones de estos laboratorios a fin de verificar si el espacio físico y las instalaciones permiten el desarrollo de esta propuesta, así como también se ha hablado con el Decano de la facultad a fin de verificar la pertinencia de este proyecto, lo cual hasta el momento de la elaboración de este proyecto ha tendido viabilidad.

## **5. Población Objetivo**

En esta sección de la propuesta se ha creído conveniente incluir lo que se denomina Mapa de involucrados y la matriz de análisis de involucrados, que permiten tener una visión clara de los diferentes actores que posiblemente estén involucrados de forma directa o indirecta en la presente propuesta.

El mapa de involucrados, relaciona los actores involucrados en este proyecto, que se encuentran dentro de la facultad, de la universidad, y sectores que tiene relación o vínculos con la propuesta, incluyendo organismos gubernamentales. En el mapa se muestran la interrelación entre los diferentes actores, por ejemplo en el caso de la Universidad Católica, de la cual los organismos vinculantes son el Vicerrectorado Académico, el SINDE (Sistema de Investigación y desarrollo) que es el organismo encargado de gestionar los proyectos de investigación que se desarrollan en la Universidad y finalmente la Facultad Técnica que es donde se prevé realizar el desarrollo de la propuesta. Ahora de la facultad Técnica se considera solo los subsistemas involucrados que en este caso será el Decano, Director de Carrera, la comisión académica, los Laboratorios y la biblioteca, que es donde reposaran la bibliografía y la documentación generada.

La Matriz de Análisis de involucrados permite analizar comportamientos de cada uno de los actores primarios que se encuentran en el mapa de involucrados. Los intereses que tiene los actores en los problemas percibidos o como les afecta; como perciben

ellos el problema desde su punto de vista; los recursos y mandatos hace referencia los recursos para el proyecto y en los reglamentos y estatutos en los que se pueda amparar para su viabilidad; los intereses sobre el proyecto hacen relación a que podría interesarle de la propuesta a un determinado actor; y finalmente la cooperación y conflicto hacen relación a las posibles cooperaciones o conflictos que tengan los actores con respecto al proyecto, es decir las causas por la que cooperarían o generasen conflicto.



Tabla 28: Matriz de análisis de involucrados.

| <b>ACTORES</b>                        | <b>INTERESES SOBRE LOS PROBLEMAS</b>  | <b>PROBLEMAS PERCIBIDOS</b>  | <b>RECURSOS Y MANDATOS</b>   | <b>INTERESES SOBRE EL PROYECTO</b>   | <b>COOPERACIÓN Y CONFLICTO</b>   |
|---------------------------------------|---|--|--|--|--|
| Estudiantes                           | Necesidad de un espacio para desarrollar las prácticas.<br>Material didáctico que ayuden en el aprendizaje.                               | No reciben una formación práctica adecuada.  | Presionar para que mejoren instalaciones y equipos de laboratorio.<br>Aportar con el desarrollo de material didáctico                  | Mejora la calidad de educación. Disponer de conocimientos y habilidades que les permita competir en el medio laboral | Cooperar para el mejoramiento laboratorios   |
| Docentes                              | Material didáctico que ayuden en la enseñanza.<br>Necesidad de validar teoría con la práctica.<br>Espacio para el desarrollo de proyectos | No pueden impartir sus conocimientos adecuadamente.<br>Limitaciones para desarrollo de proyectos técnicos.   | Presionar para que mejoren instalaciones de laboratorio. Apoyar en el diseño y desarrollo de material didáctico.                       | Impartir mejor sus cátedras. Desarrollar proyectos que les permitan crecer profesionalmente.                         | Cooperar con gestión y soluciones para mejorar laboratorios                          |
| Proveedores de electrónica y robótica | Incrementar su nivel de venta, importa menos componentes de última generación   | Bajas ventas en Guayaquil en componentes electrónicos de última generación   | Proporcionar cursos gratuitos de actualización de nuevos equipos.  | Aumentar sus ventas y diversificar sus productos.  | Cooperar con venta de componentes.<br>Conflicto por la venta de productos terminados |
| UCSG                                  | Tener material didáctica para la formación técnica estudiantil.<br>Aumentar población estudiantil.  | Quejas de estudiantes por laboratorios de electrónica.<br>Bajo nivel de desempeño técnico de los estudiantes. Proyectos de investigación utilizan tecnologías obsoletas. | Promover estudios para verificar estado actual de los laboratorios. Buscar financiamiento para equipar adecuadamente los laboratorios. | Proporcionar una educación de calidad.<br>Mejorar el nivel de investigación y desarrollo en áreas tecnológicas.      | Cooperar con recursos para el mejoramiento de laboratorios.                          |
| Organismos gubernamentales            | Velar por el fomento y el desarrollo tecnológico. Pueden verse obligados a sancionar a universidades                                      | Evaluaciones de la universidad y sus facultades.   | Exigir equipamiento y laboratorios acorde a las carreras que se imparten   | Corroborar que se imparten la formación y conocimientos acorde a lo establecido en las leyes respectivas.            | Conflicto si no cumplen con los la infraestructura mínima en laboratorios.           |



|               |   |  |   |   |  |
|---------------|---|--|---|---|--|
| Colegios      | Sus bachilleres a ingresar a universidades con laboratorios debidamente equipados.  | La facultad técnica no está entre las favoritas de sus bachilleres. A través de estudios de las futuras universidades donde irán sus bachilleres | Tener información del estado de los laboratorios y aulas en donde se formaran profesionalmente sus alumnos.                               | Guiar y sugerir a futuros bachilleres carreras en universidades que proporcionen una educación y formación de calidad   | Conflicto si no disponen de infraestructura necesaria en laboratorios.                           |
| Ex -alumnos   | Retornar continuamente a la universidad a actualizarse o postgrados   | Problemas para vincularse laboralmente. Problemas para plantear y desarrollar proyectos en sus empresas  | Exigir mejores condiciones físicas y equipamiento que ellos tuvieron,   | Confianza en una universidad que les permita seguir actualizándose y creciendo post-profesionalmente  | Cooperar para incrementar materiales en laboratorios   |
| Universidades | Relacionarse con Universidades que disponga de un nivel elevado desarrollo técnico en el área de electrónica y automatismo. | No hay intercambio técnico y tecnológico.  | Exigir que estudiantes y profesionales de estas carreras tengan conocimientos y habilidades similares en todas las universidades del país | Tener referente de universidades de alto prestigio para intercambios tecnológico, desarrollo de proyectos de investigación conjunta, intercambio estudiantil. | Conflicto al formar profesionales poco prácticos que compiten con los suyos en el campo laboral. |

FUENTE: Marcela Chavarria (2007)  
Entrevistas a Autoridades, docentes y alumnos  
ELABORADO: E. Mendoza

## 6. Sostenibilidad de la Propuesta

En los siguientes apartados se hará un análisis de tipo descriptivo de los recursos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta, y que de cierta forma justificarán la viabilidad y sostenibilidad de lo que se propone.

- i. **Humanos.** Para la ejecución de la presente propuesta es necesario la disponibilidad de docentes conocedores del área que se encarguen del diseño y desarrollo de los distintos módulos, tarjetas y demás circuitos que forman parte de la propuesta, así como la programación, puesta a punto de los prototipos y la elaboración de manuales, guías y demás material necesario para el uso adecuados del material didáctico. Se prevé la designación por parte de las Autoridades de docentes, especialmente aquellos que estén involucrados en las áreas de electrónica, sistemas digitales y sistemas microprocesados que se encarguen de la ejecución de algunos temas de la propuesta. También se ha visto prudente considerar temas de tesis que aporten con proyectos significativos y que tenga la suficiente relevancia en innovación especialmente como para ser elevados a proyectos de tesis. Cada docente podrá seleccionar un grupo de estudiantes que trabajaran en el desarrollo de los temas y se calificará como parte de las tutorías de gestión, que permita comprometer el trabajo de los estudiantes y de cierta forma que tengan un incentivo en su trabajo desarrollado. Finalmente se han realizado conversaciones previas con el Vicerrectorado Académico que han sido positivas, y se prevé comunicar los contenidos de esta propuesta a fin de dar mayor viabilidad y soporte académico en especial en lo relacionado a lo pedagógico.
- ii. **Tecnológicos.-** en lo relacionada a la situación tecnológica, se dispone con algunos docente que están en capacidad de dirigir y desarrollar los diferentes temas de la propuesta en capacidad, así como proponer proyectos para su ejecución en el marco de esta propuesta: También se ha consultado informalmente sobre la temática y están dispuestos a apoyar con sus conocimientos y disponibilidad de tiempo para la ejecución de la propuesta. Se dispone en los laboratorios de algunos equipos que están a la disposición para la ejecución de la propuesta, computadoras y material didáctico antiguo que puede servir para su rediseño o sus componentes. Finalmente en este aspecto tecnológico, gracias a la internet se dispone de suficiente material

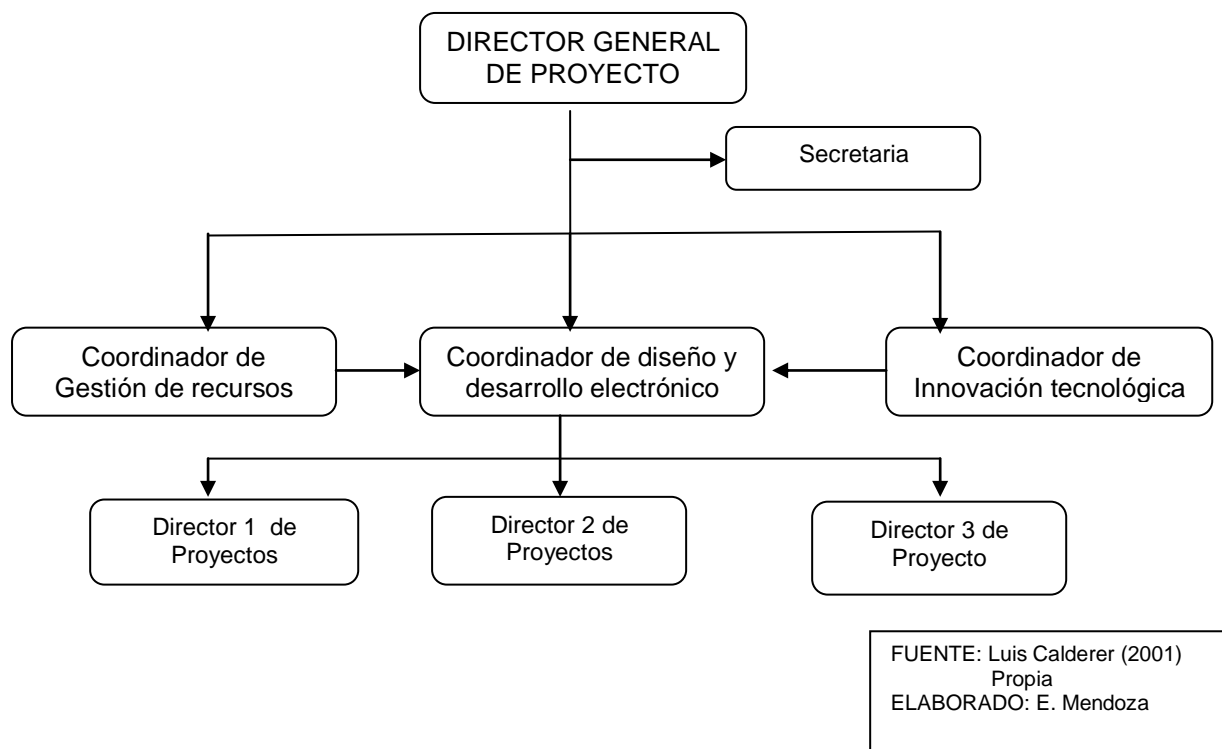
bibliográficos, libros, estudios, datos de componentes, etc. que son suficientes para el desarrollo de los temas de la propuestas, sin dejar a un lado la información abundante que ponen a la disposición los proveedores y fabricante de dispositivos electrónicos digitales.

- iii. **Materiales.** Los materiales necesarios para el desarrollo de la propuesta son esencialmente de tipo electrónico digital, y actualmente se encuentra mucha variedad de estos en tiendas electrónicas del las ciudades de Quito y Cuenca, y en algunos locales de la ciudad de Guayaquil. Actualmente a través de la internet se tiene acceso a gigantescas tiendas virtuales que disponen de una variedad muy alta de componentes y dispositivos embebidas de ultima generación, que van más allá de lo que se plantea en la propuesta y que son de fácil acceso, seguros y el tiempo de entrega es de máximo una semana. Bajo este análisis el acceso a los materiales y equipos requeridos no genera ningún conflicto, puesto que con las tiendas de país se tiene permanente contacto y mantienen actualizada sus páginas web de los productos nuevos que llegan a sus tiendas. En las tiendas virtuales se han realizado compras de componentes y dispositivos electrónicos para otros proyectos relacionados a la robótica, las transacciones se han realizado con éxito y el tiempo de entrega del producto es de menos de cuatro días.
- iv. **Físicos.-** En cuanto a la situación física se ha realzado inspecciones a los laboratorios de la facultad Técnica con miras a la propuesta y es necesario realizar algunos cambios pequeños de infraestructura para poder ejecutar la propuesta, pero el espacio físico es suficiente para el desarrollo de los temas de la propuesta. Se han realizado conversaciones con el Decano y el Director de Carrera sobre la disponibilidad de los laboratorios de la faculta y hay en este sentido viabilidad, para lo cual es necesario considerar los horarios de uso del laboratorio por parte de los docentes en el dictados de las materias de laboratorio, a fin de crear un solo horario de uso de laboratorio a fin de que no se cruce su uso, con el dictado de las materias de laboratorio.
- v. **Económicos.-** La situación económica es un factor decisivo en el sentido de la viabilidad del proyecto, por lo que se han considerado diferentes fuentes de financiamiento en especial para el pago de docentes, adquisición de materiales y equipos. En primer lugar se ha conversado con el Decano de esta situación a fin de que se dispongan en el presupuesto de la facultad algunos rubros para costear parte de la ejecución de la propuesta, lo cual fue

aclarado la necesidad de presentar la propuesta para su aprobación por parte del Concejo Directivo, y de ahí analizar la posibilidad de incluir en el presupuesto de la facultad. Otra fuente de financiamiento están las empresas, organismos, colegio de ingenieros y tiendas que distribuyen productos electrónico y de robótica, con estos últimos se han mantenido conversaciones meses atrás sobre esta situación, y han convenido en donar materiales y componentes electrónicos y de robótica una vez que la propuesta este en ejecución, a cambios de cierta publicidad dentro de la facultad y en medios de comunicación internos y externos donde se haga público la ejecución de la propuesta y sus avances. Otra fuente de financiamiento es a través de los estudiantes, a través de los proyectos de tesis que son financiados por el estudiante mismo, el cual aportará con materiales y equipos utilizados en el desarrollo de su proyecto, quedando estos al final como parte de equipos y materiales del laboratorio. Finalmente otra fuente de financiamiento es a través del SINDE (Sistema de Investigación y Desarrollo), que es el organismo encargado de la gestión de la investigación en la universidad, y que a través de los proyecto de investigación, semilla y avanzados financian entre 6.000 y 10.000 dólares respectivamente, para lo cual se ha conversado con el Director del SINDE, quien no solo ha visto con buenos ojos la propuesta sino que ha ofrecido el apoyo en la ejecución de la propuesta a través de proyectos que deben ser presentados al organismo que dirige. En el ámbito investigativo no se puede descartar los proyectos que actualmente está financiando el Gobierno a través del SENESCYT para proyectos y programas con montos entre 70.000,00 y 1.500.000,00 dólares, y a los cuales se puede acceder sin mayor problema puesto que se cumple con los requisitos exigidos por este organismo. De lo anteriormente descrito, se conserva que hay el financiamiento para el desarrollo de la propuesta, solo hay que buscarlo y solicitarlo, siempre apoyados con propuestas coherentes y que beneficien a la población estudiantil en su formación profesional

- vi. **Organizacionales.** Para la ejecución de la propuesta, se propone un organigrama donde se encuentra la organización del personal que estará a cargo, y que en caso de ser aprobada, sus integrados serán designados por el Concejo Directivo de la facultad o el Decano.

Figura 12. Organigrama general.



**7. Presupuesto.** El presupuesto es parte indispensable de la propuesta, puesto que en base a él, se puede determinar el monto de financiamiento mínimo y que es necesario gestionar ante las autoridades, organismos, colegio de ingenieros, y tiendas electrónicas, etc. El monto requerido para la ejecución de la propuesta es aun precario, pues faltan detalles y análisis que son necesarios resolver, y e virtud del tiempo de esta propuesta no es posible realizarlos aun, pero si se puede dar un monto aproximado de el costo global de la propuesta.

Tabla 29. Materiales y equipos de investigación.

| Actividades                                 | Fecha | Recursos                 |             |                   | Total  | Aporte |            |
|---|-------|--------------------------|-------------|-------------------|--------|--------|------------|
|   |       | humanos                  | Materiales  | Financieros       |        | Propio | Solicitado |
| Reuniones con autoridades de la facultad    |       | 1 Director               |             | 700 x 12 meses    | 8400   |        | 6000       |
|   |       | 3 coordinadores          |             | 600 *12 meses     | 21.600 |        | 12600      |
|   |       | 3 directores de proyecto |             | 500*12            | 18.000 |        | 1800       |
|   |       | 1 Secretaria             |             | 400 x12 meses     | 4800   |        | 3600       |
|   |       |                          | 3 Computad  | 600 c/u           | 1800   |        | 1800       |
|   |       |                          | Internet    | 50 c/mes x 12 mes | 600    |        | 300        |
|   |       |                          | Libros      | 2000              | 2000   |        | 2000       |
|   |       |                          | Oficina     | 300c/mes x 12 mes | 3600   |        | 1800       |
| Reuniones con autoridades de la universidad |       |                          |             |                   |        |        |            |
| Selección docente                           |       |                          | Papelería y | 50                | 50     |        | 50         |

|   |  |  |                                    |                               |       |              |               |
|---|--|--|------------------------------------|-------------------------------|-------|--------------|---------------|
| para proyectos de investigación                                       |  |  | material de oficina                |                               |       |              |               |
| Reuniones con proveedores de equipos y componentes electrónicos       |  |  | viáticos                           | 40c/día *5 días               | 200   |              | 200           |
|   |  |  | transporte                         | 1 vehículo x 8 meses 500c/mes | 4000  |              | 4800          |
| Desarrollo de lista de temas de tesis orientadas a material didáctico |  |  |                                    |                               |       |              |               |
| Capacitación docente en programación                                  |  |  | facilitadores                      | 20x80 horas                   | 1600  |              | 1600          |
| Capacitación en diseño electrónico                                    |  |  | facilitadores                      | 20x80 horas                   | 1600  |              | 1600          |
| Estimulación estudiantil a través de incentivos                       |  |  | Organización y difusión del evento | 400                           | 400   |              | 400           |
|   |  |  | Premios para estudiantes           | 1000                          | 1000  |              | 1000          |
| Determinación sobre tendencias de tecnología electrónica              |  |  |                                    |                               |       |              |               |
| Solicitud a almacenes en pos de catálogos y productos innovadores     |  |  | viáticos                           | 40 c/día x 4 días             | 160   |              | 160           |
|   |  |  | Equipos de laboratorio             | 15000                         | 15000 |              | 15000         |
|   |  |  | Componentes de electrónica         | 10000                         | 10000 |              | 10000         |
|   |  |  | Componentes de robótica            | 8000                          | 8000  |              | 8000          |
|   |  |  | Microcontroladores e interfaces    | 1500                          | 1500  |              | 1500          |
|   |  |  | Productos para desarrollo          | 3000                          | 3000  |              | 3000          |
|   |  |  | Fabricación de tarjetas            | 4000                          | 4000  |              | 4000          |
| Disposición a docentes para actualización en sus asignaturas          |  |  | logística                          | 2000                          | 2000  |              | 2000          |
| Conformación de talleres y/o conferencias                             |  |  | Facilitadores Viáticos y pasajes   | 3000                          | 3000  |              | 3000          |
|   |  |  |                                    |                               |       | <b>TOTAL</b> | <b>90.710</b> |

**Fuente:** Tiendas electrónicas, propia

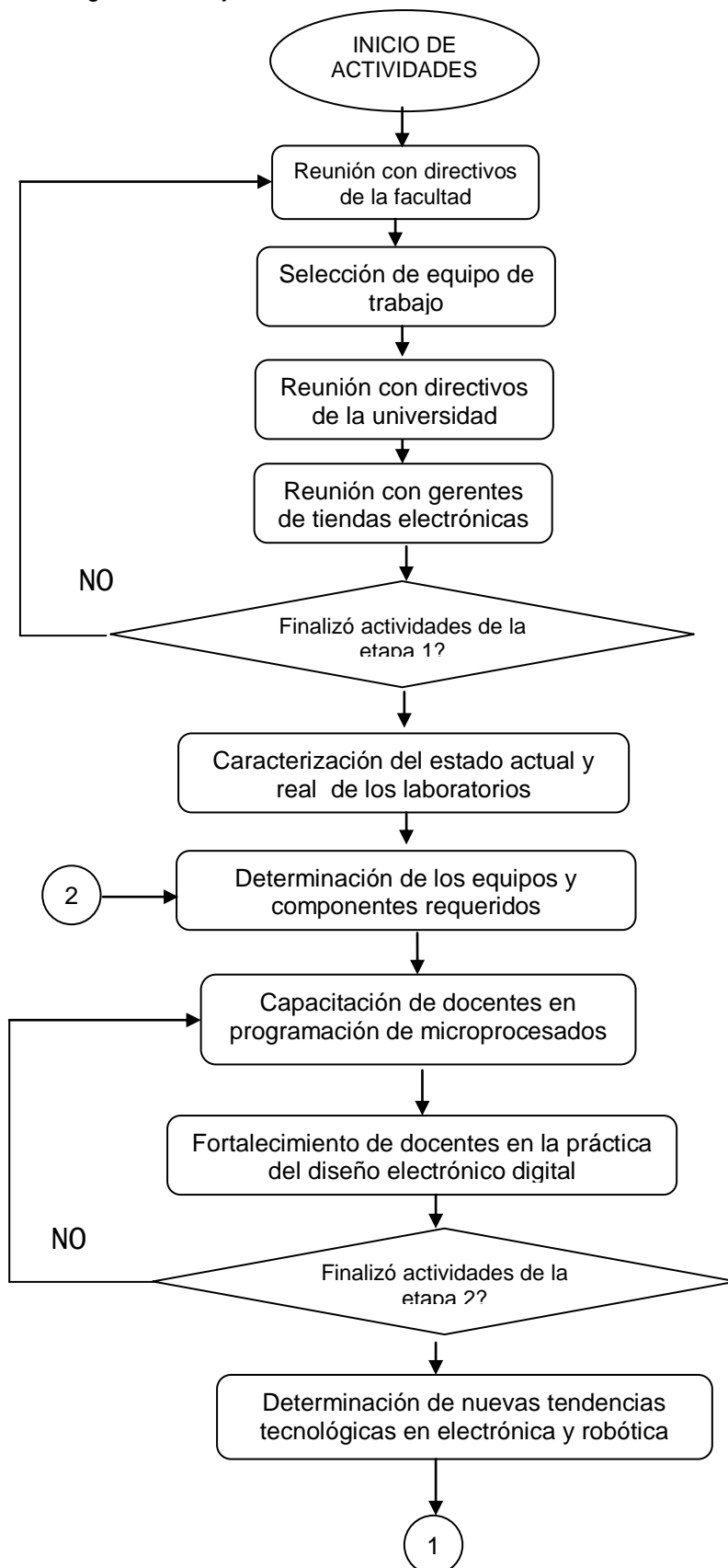
**Elaborado:** Propia

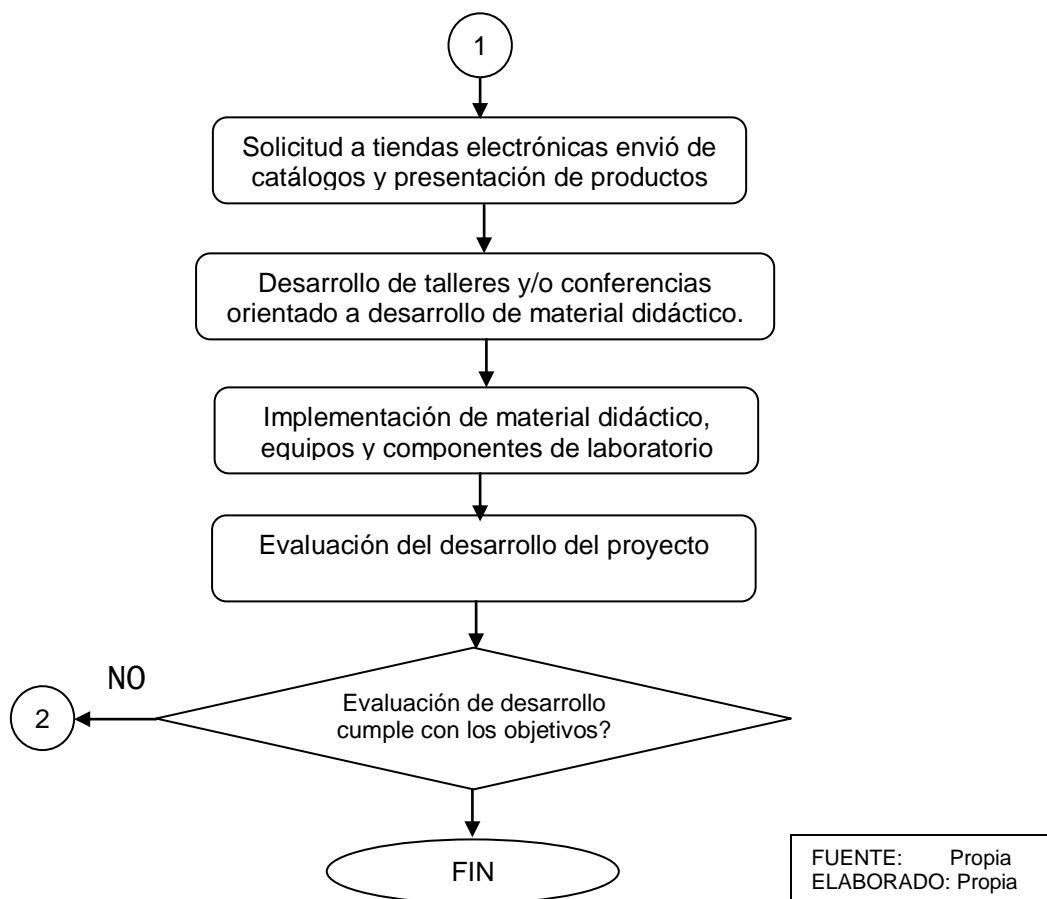
## 8. Cronograma

El tiempo de ejecución de esta propuesta se ha estimado de un año, debido a la variedad de temas que se pretende abarcar y la necesidad de trabajar paralelamente con el desarrollo electrónico, manuales e instructivos que sirva de guía a docentes y estudiantes que utilicen el material didáctico. Como primer paso para el desarrollo del cronograma se ha establecido un Fugograma actividades, en la que se establece

y coordina las actividades a realizar de una forma muy concisa, pero que da una idea clara del proceso a seguir.

**Grafico 13:** Diagrama de flujo de actividades.





Finalmente se estable en diagrama de Gantt el cronograma general de actividades.



**Grafico 14.** Cronograma general de actividades de la propuesta.



Fuente: propia

Elaborado: Propia.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### 8.1.- BIBLIOGRAFIA DE LA PROPUESTA

1. Angeles, Jorge. (2003), *Fundamentals of Robotic Mechanical Systems: Theory, Methods, and Algorithms*. Montreal: Editorial TLFéBOOK.
2. Angulo, José. (2006). *Microcontroladores avanzados dsPIC*, Controladores digitales de señales, Arquitectura, Programación y aplicaciones. Barcelona: Editorial Paraninfo,
3. Barreiros, A; Peñin, F. (1997). *Fundamentos de robótica*. Madrid: Editorial McGraw-Hill / Interamericana.
4. Christof, Koch. (1991), *Computation and neural systems series*. California Institute of Technology: Editorial Advisory Board Members.
5. House, Linacre; Hill, Jordan. (2007), *Intelligent Sensor Design Using the Microchip dsPIC*. Oxford : Creed Huddleston Oxford OX2 8DP, UK, Copyright © 2007, Elsevier Inc.
6. Kannan M. Moudgalya. (2007), *Digital Control*, Bombay: Indian Institute of Technology.
7. MANDADO Enrique (1991), *Sistemas Electrónicos Digitales*. Barcelona: MARCOMBO S.A.
8. Martínez Sánchez Francisco (2008). *Nuevas Tecnologías y Educación*. Madrid: Pearson Educación.
9. Ruiz, Enrique. (2007). *Educatrónica: innovación en el aprendizaje de las ciencias y la tecnología*. Madrid: Editorial ISSUE.
10. Schmitt L., Marshall. (2002). *Laboratorio de electrónica digital*. Madrid: Universidad de Alcalá de Henares. Servicio de Publicaciones
11. Wiley, Jhom. (2006), *Microcontroller Based Applied Digital Control*, Cyprus: Department of Computer Engineering Near East University,
12. Prat, Lluís; Calderer, Josep; Rosell, Xavier. (2001). *Laboratorio de electrónica: curso básico*. Madrid: Ediciones UPC, S.L.

## 8.2.- BIBLIOGRAFIA GENERAL

1. Ander-Egg, Ezequiel (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen.
2. Ben, Zion (1999), *Designing the Mechanisms for Automated machinery*. USA: Editorial Acid-Free Paper
3. Castañeda, Juan. (1998). *Método de Investigación*. Mexico D.F.:McGraw-Hill.
4. Chavarría Olarte, Marcela (2007). *Educación en un Mundo Globalizado*. México: Editorial Trillas.
5. Easterby-Smith, Thorpe , y Lowe (1991). *Una introducción al manejo de la investigación*. Manchester: SAGE Publications Ltd. Tercera edición.
6. Frigerio, m. Poggi , cara y ceca. G., (1992). *Las instituciones educativas*. Argentina: Ed. Troquel. Bs.as.
7. Guillen Parra, Manuel. (2006). *Ética en las organizaciones*. Madrid, Editorial Person Prentice Hall.
8. Instituto de Estudios Pedagógicos Somosaguas. (1985). *Educación y valores, sentido de la acción educativa en nuestro tiempo*. Madrid: Narcea S.A. Cuarta edición.
9. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: Ediciones IIPP .
10. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2009). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires: Ediciones IIPE.
11. Isaac, David. (2003). *La Educación de las Virtudes Humanas y su evaluación*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra S.A.
12. Luque, Mónica. (2002). *Gestión Educativa: Un camino para mejorar la calidad de nuestras escuelas*. Colección: Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela. Córdoba, Argentina: ediciones Ministerio de Educación de Argentina
13. Martin-Moreno, Quintana. (2006). *Organización y dirección de centros educativos innovadores*. Madrid. McGraw Hill.
14. McMillan, James (2007). *Investigación Educativa*. Madrid: Pearson Educación.

15. RATHS, L., et. (1976). *El sentido de los valores y la enseñanza*. Cómo emplear los valores en el salón de clase. México: ediciones Uthea.
16. Sayles, Leonard R. (1982): *Liderazgo*. Mexico: Mc Graw-Hill.
17. Tomado de Rallph M. Stogdill (1999). *Teorías e investigación del liderazgo*. madrid:Editorial Edansa. Cuarta Edición.
18. Vara, Arístides. (2008). *Población y muestras*. Lima: Fondo editorial de la USMP.

### **Revistas:**

1. Gestión educativa estratégica, Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Buenos Aires: Ediciones IIPE.
2. Gonzales, Juan (2009). *Revista iberoamericana de informática educativa*. “La robótica como herramienta para la educación en ciencias e ingeniería” Medellín: Ediciones de la Universidad Nacional de Colombia.

## 9. APÉNDICES.

### 9.1. 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 educativo:**

Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia:** Guayas      **Cantón:** Guayaquil      **Sector:**      **Urbano** ( )      **Rural** ( )

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

**1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a. Fiscal ( )
- b. Fisco misional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

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

- a. El Decano organiza las tareas en una reunión general cada bimestre ( )
- b. Comisión Académica ( )
- c. Coordinadores de área ( )
- d. Trabajan individualmente ( )

e. Otros (indique cuáles)

.....

**2. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

a. El número de miembros en la institución ( )

b. Los resultados obtenidos en la institución ( )

c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )

d. Otros (especifique)

.....

**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) Director ( )

b) Decano ( )

c) Consejo Directivo ( )

**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 del centro educativo promueve:**

| Nro | 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 estudiantes en las actividades programadas |         |         |       |
| g   | Delegación de autoridad a los grupos de decisión                |         |         |       |

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

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

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

| Nro | 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?**

| Nro | Se encuentran en la institución                                  | Siempre | A veces | Nunca |
|-----|--|---------|---------|-------|
| a   | De dirección (Decano, Consejo Directivo, Consejo Académico etc.) |         |         |       |
| b   | De gestión (secretario, director, comisión económica, etc.)      |         |         |       |
| c   | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)            |         |         |       |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| d | Técnica ( departamentos, equipo docente, etc.) |  |  |  |
| e | Otros (¿cuáles?)                               |  |  |  |

**10. El equipo educativo o equipo didáctico o comisión académica de su institución es el encargado de:**

| Nro | Se encargan 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  |         |         |       |



## 9.2. ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Ningún problema
2. Algún problema
3. Considerable problema
4. Gran Problema

No es representativo. Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

#### Nombre del establecimiento educativo:

Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Guayas      Cantón: Guayaquil      Sector:      Urbano ( X )      Rural ( )

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

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ( )
- b. Fisco misional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

| DECLARACIONES  | Ningún problema | Algún problema | Considerable problema | Gran Problema | No es representativo |
|--|-----------------|----------------|-----------------------|---------------|----------------------|
| 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.  |                 |                |                       |               |                      |
| 2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.  |                 |                |                       |               |                      |
| 3. La gerencia educativase, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.   |                 |                |                       |               |                      |
| 4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. |                 |                |                       |               |                      |
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza  |                 |                |                       |               |                      |
| 6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.   |                 |                |                       |               |                      |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.   |                 |                |                       |               |                      |
| 8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.   |                 |                |                       |               |                      |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 9.Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros  |  |  |  |  |  |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.   |  |  |  |  |  |
| 11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.  |  |  |  |  |  |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.  |  |  |  |  |  |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica   |  |  |  |  |  |
| 11.Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera   |  |  |  |  |  |
| 15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, docentes, trabajadores y estudiantes. |  |  |  |  |  |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.  |  |  |  |  |  |

### 9.3. ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

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

**CA** Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**A** Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**D** Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

**CD** Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

##### Nombre del establecimiento educativo:

Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

##### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Guayas      Cantón: Guayaquil      Sector:      Urbano ( X )      Rural ( )

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

#### 1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

- b. Fiscomisional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO

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

#### 9.4. ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

Decano, Director de carrera, Coordinador Académico, coordinador de Administrativo, Coordinadores de áreas.

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su 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. ¿El centro educativo, 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 centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro 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 el centro educativo?
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**